

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Týmová spolupráce ve startupu

Bc. Gabriela Tomčíková

© 2022 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Gabriela Tomčíková

Projektové řízení

Název práce

Týmová spolupráce ve startupu

Název anglicky

Teamwork in a Start up

Cíle práce

Cílem práce je zhodnotit úroveň neformálních vztahů v rámci spolupráce členů pracovních týmů ve vybrané startupové společnosti a na základě vlastního šetření formulovat závěry a doporučení. Dílčím cílem je vypracování literární rešerše na zvolené téma.

Metodika

V práci budou použity teoretické a empirické metody poznání. V teoretické části práce, bude prostudována a zpracována literární rešerše. Praktická část práce bude sestávat z kvantitativního výzkumu v podobě sociometrického testu pro zjištění neformálních vztahů mezi členy vybraných týmů. Sociometrický test bude doplněn o dotazníkové šetření se zaměřením na fungování týmu. Kvantitativní výzkum bude rozšířen o kvalitativní výzkum v podobě rozhovorů s vedoucími týmů a zúčastněného pozorování. V závěru práce bude provedeno shrnutí výsledků výzkumu a v případě potřeby, budou doporučeny návrhy na zlepšení.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

Tým, týmová práce, efektivita práce, pracovní výkon, neformální vztahy

Doporučené zdroje informací

- BELBIN, R. M. Týmové role v práci. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. xi, 159 p. ISBN 978-80-7357-892-3
- BĚLOHLÁVEK, F. – ŠULEŘ, O. – KOŠŤAN, P. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- HAYES, Nicky. Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. 189 p. ISBN 80-7178-983-6
- HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
- JOHNSON, David W. a Roger T. JOHNSON. Learning together and alone: Cooperative, competitive, and individualistic learning. 3. Needham Heights: Allyn & Bacon, 1991. ISBN 978-0135286548
- KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5.
- KRÜGER, W. *Vedení týmů : jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0780-2.
- MOHAUPTOVÁ, E. *Teambuilding : cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-042-9.
- TARRICONE, Pina., LUCA, Joe. "Employees, teamwork and social interdependence – a formula for successful business?", *Team Performance Management*, Vol. 8 No. 3/4, 2002, pp. 54-59, <https://doi.org/10.1108/13527590210433348>
- WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 28. 11. 2022

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 29. 11. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 30. 11. 2022

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 30.11.2022

Poděkování

Rád(a) bych touto cestou poděkovala vedoucí práce Ing. Janě Horákové za cenné a odborné rady, trpělivost a čas, který mi při vedení práce věnovala.

Týmová spolupráce ve startupu

Abstrakt

Diplomová práce se věnuje tématu týmové práce a analýze neformálních vztahů a jejich vlivu na pracovní výkon v rámci týmové spolupráce. Hlavním cílem práce je zhodnotit efektivitu týmové práce a význam neformálních vztahů pro pracovní výkon v konkrétních týmech vybrané společnosti. K naplnění cíle se dojde pomocí empirického výzkumu.

Teoretickou část tvoří literární rešerše a témata vysvětlující slovní spojení jako je: tým a jeho vývoj, týmové role, vedení týmu a týmová práce. Kapitola týmová práce, je dále rozšířená o témata efektivity týmové práce, techniky týmové práce, týmovou komunikaci, motivaci a hodnocení pracovníků. V závěru teoretické části je poslední kapitola, která se zabývá typem zkoumané společnosti, startup. Úvod praktické části je věnován představení sledované společnosti, popisu vybraných týmů, ve kterém probíhal výzkum a představení zvolených metod k výzkumu. Následuje interpretace výsledků výzkumu sestávajícího z výzkumu kvantitativního a kvalitativního, který je rozdělen do tří částí. Výsledky jsou následně zhodnoceny a jsou navržena doporučení pro vylepšení stávající situace v týmech.

Klíčová slova: tým, týmová práce, efektivita práce, pracovní výkon, neformální vztahy

Teamwork in a Start up

Abstract

The diploma thesis is devoted to the topic of teamwork and the analysis of informal relationships and their influence on work performance within teamwork. The main goal of the work is to evaluate the effectiveness of teamwork and the importance of informal relationships for work performance in specific teams of the selected company. The goal will be achieved through empirical research.

The theoretical part consists of literary research and topics explaining phrases such as: team and its development, team roles, team leadership and teamwork. The teamwork chapter is further expanded to include the topics of teamwork effectiveness, teamwork techniques, team communication, motivation and employee evaluation. At the end of the theoretical part, the last chapter deals with the type of company under investigation, the startup. The introduction of the practical part is devoted to the research of the monitored company, a description of the selected teams in which the research took place and a presentation of the chosen research methods. It is followed by an interpretation of the results of the research. The research consists of quantitative and qualitative research and is divided into three parts. The results are subsequently evaluated and recommendations are proposed for improving the current situation in the teams.

Keywords: team, teamwork, work efficiency, work performance, informal relationships

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíl práce a metodika	12
2.1	Cíl práce	12
2.2	Metodika	12
3	Teoretická východiska	14
3.1	Tým.....	14
3.1.1	Specifické znaky týmu	14
3.1.2	Dělení týmů	16
3.1.3	Rozdíly mezi pracovní skupinou a pracovním týmem	17
3.1.4	Vývoj týmu.....	19
3.2	Týmové role	21
3.3	Vedení lidí.....	24
3.4	Týmová práce	26
3.4.1	Efektivita týmové práce.....	28
3.4.2	Techniky týmové spolupráce“	32
3.4.3	Komunikace a týmová komunikace	35
3.4.4	Motivace v týmu.....	40
3.4.5	Hodnocení zaměstnanců	42
3.5	Startup	45
4	Vlastní práce	47
4.1	Popis vybraného subjektu	47
4.1.1	Organizační struktura společnosti	47
4.2	Výzkumná část práce	49
4.2.1	Sociometrické šetření	50
4.2.2	Dotazníkové šetření	60
4.2.3	Rozhovory s vedoucími týmů.....	68
4.3	Celkové shrnutí a doporučení	72
4.3.1	Silné a slabé stránky týmů.....	72
4.3.2	Návrh doporučení	77
	Závěr	80
5	Seznam použitých zdrojů	82
6	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	86
6.1	Seznam obrázků.....	86
6.2	Seznam tabulek	86

6.3	Seznam grafů.....	86
6.4	Seznam rovnic.....	87
	Přílohy.....	88

1 Úvod

Diplomová práce se věnuje tématu efektivního fungování týmu. S tímto tématem se v dnešní době setkávají téměř všechny společnosti. Cílem každé organizace by měla být co nejefektivnější týmová práce. Zabezpečit efektivní týmovou práci má za úkol v první řadě vedoucí týmu. Existuje však mnoho aspektů, které týmovou práci ovlivňují. Jedná se o: typ vedení lidí, týmové role členů týmu, týmová komunikace, hodnocení a motivace podřízených.

Hlavní složkou efektivní týmové práce je dosahování stanovených cílů, které jsou naplňovány zejména za podávání kvalitního pracovního výkonu. Navíc je vědecky dokázáno, že ke zvyšování pracovního výkonu dochází v případě dobrých mezilidských vztahů na pracovišti.

Příznivé vztahy na pracovišti vedou nejen k vyšším pracovním výkonům, ale také představují motivaci zaměstnanců k práci. Špatné vztahy v týmu ovlivňují týmovou atmosféru, loajalitu zaměstnanců, ochotu spolupráce v týmu, a především pak kvalitu odvedené práce.

V teoretické části se autorka zabývá tématem týmu. Společný prvek každého týmu je cíl, tedy členové týmu sdílejí společnou odpovědnost za jeho dosažení. Členové musejí být minimálně tři a na čele je potřebný vedoucí. Během životnosti a fungování týmu, členové zastávají různé role, které působí na dynamiku týmu. Kromě rolí, tým ovlivňuje styl vedení jejich vedoucího, motivační prostředky, zpětná vazba a komunikace uvnitř týmu i mezi týmy. Za podmínky spolupráce členů, dodržování předem stanovených pravidel a norem, důvěry, respektu a následování cíle, je dosaženo efektivní týmové práce.

V neposlední řadě se autorka věnuje tématu startup, jelikož společnost, ve které je výzkum prováděn, je tohoto typu. Startupová společnost dává svým zaměstnancům velký prostor pro předkládání svých nápadů a myšlenek a rozvíjí jejich potenciál. Převládá zde přátelská atmosféra a neformální vztahy. I když se složení týmů často mění, mezi členy vznikají pevné vazby.

V praktické části autorka vychází z poznatků získaných z vlastního pozorování, z výsledků sociometrického šetření, dotazníkového šetření a informací poskytnutých od vedoucích týmů pomocí strukturovaných rozhovorů.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je úroveň neformálních vztahů v rámci spolupráce členů pracovních týmů ve vybrané startupové společnosti a na základě vlastního šetření formulovat závěry a doporučení. Dílčím cílem je vypracování literární rešerše na zvolené téma.

2.2 Metodika

Teoretická část práce sestává z literární rešerše, která je zpracována na základě českých, slovenských a anglických zdrojů. Jsou komparována různá tvrzení autorů ohledně definování termínů jako je tým, týmové role, týmová práce a startup. Na jejich základě je následně vyhotovena praktická část práce.

V praktické části je na začátku charakterizována vybraná startupová společnost, ve které je výzkumná část prováděna. Jsou zde popsány vybrané týmy pro výzkum. Celkem je zkoumáno pět týmů ve společnosti (tj. dvacet dva zaměstnanců).

První metodou zvolenou pro výzkum je zúčastněné pozorování. Autorka práce je dlouholetým zaměstnancem pozorovaného startupu, proto byla zvolena tato metoda. Pozorování je skryté, nezúčastněné a nestandardizované se zaměřením na neformální vztahy mezi členy týmů.

Druhým krokem v rámci výzkumu, je analýza neformálních vztahů v pracovním týmu pomocí sociometrického testu. K jeho provedení je vytvořen sociometrický dotazník, který pozůstává ze 4 otázek. Dvě otázky jsou s pozitivní volbou a dvě s negativní. Otázky v sociometrickém dotazníku, jsou vytvořeny s cílem ohodnotit vliv neformálních vztahů v týmech pro jejich pracovní chování a pracovní výkon. V této práci jsou použita fiktivní jména. Po obdržení vyplněných dotazníků jsou výsledky vyhodnoceny pro každý tým zvlášť, a to v podobě sociometrické matice, sociogramu a skupinových sociometrických indexů.

Třetí metodu výzkumu tvoří dotazníkové šetření. Respondentům jsou položeny doplňující otázky v dotazníkovém šetření, které obohacují informace nutné k vyhodnocení vlivu neformálních vztahů na pracovní výkon a zjišťují efektivitu týmové práce. Otázek je celkem 10 a z toho jedna je zařazovací.

Čtvrtou metodou výzkumu jsou krátké strukturované rozhovory s vedoucími týmů. Cílem této kvalitativní metody je zjistit vnímání vlivu neformálních vztahů mezi členy týmu na jejich pracovní výkon, z pohledu jejich vedoucího. Dále je cílem zjistit, jak vnímají atmosféru v týmu vedoucí. V závěru práce je provedeno shrnutí výzkumné části práce a jsou navržena doporučení pro vedoucí týmů pro zlepšení týmové práce.

3 Teoretická východiska

3.1 Tým

Pro uvedení do problematiky je nejprve nezbytné definovat skupinu lidí, která se vyznačuje určitými znaky, aby se mohla nazývat týmem. V současnosti se používá především v sousloví pracovní tým, protože skupina takových lidí je vytvářena zejména v pracovním prostředí. Vytvoření týmu může být v běžném životě spontánní, v případě že skupina lidí spolupracuje na dosažení společného cíle. Ale také to může být složitý a organizovaný proces, u kterého jde o angažování talentovaných osob, které budou spolupracovat, sdílet a uskutečňovat podnikové vize (Katzenbach a Smith, 1993).

Franková (2011) uvažuje jako charakteristický prvek týmu společnou odpovědnost za jeho výsledky. Také ho označuje jako flexibilní pracovní skupinu, kterou vede lídr, zvolený samotnými členy tohoto týmu. Kromě lídra skupiny a společné odpovědnosti za výsledek, jej od běžné pracovní skupiny odlišuje časová existence. Tým bývá vytvořen především k vyřešení jednotlivého úkolu nebo problému a většinou končí předáním výsledku práce.

Trochu jiným pohledem se na tým dívá autorka Kolajová (2006), která jeho fungování odvozuje od samotných písmen anglického slova "TEAM". Tyto písmena tvoří klíčová slova: Together, Everybody, Achieves, More, což v češtině znamená: Společně dosáhneme více. Tým tedy definuje jako skupinu tří a více jedinců, kteří se snaží dosáhnout stejného cíle, vnímají společnou identitu, zajímají se jeden o druhého a mají finanční, časové a materiální omezení.

Společný prvek každého týmu, či už pracovního nebo spontánního, je společný cíl. Všichni členové v týmu pracují tak aby byl cíl dosažen, tedy sdílejí společnou odpovědnost za výsledek. Tým je tvořen minimálně třemi členy a po dosažení společného cíle zaniká. Na čele každého týmu je potřebný vedoucí, který směřuje členy týmu k včasnému a kvalitnímu odevzdávání požadované práce

3.1.1 Specifické znaky týmu

Pro odlišení týmu od pracovní skupiny existuje velké množství definic týmu a týmové práce, od různých autorů. Autoři se ve svých definicích převážně shodují na základních elementech, které jsou pro tým typické:

1. Společný cíl – Všichni členové se podílejí na splnění společného cíle. Vznikají zde dílčí cíle, platné pouze pro jednotlivce. Jejich splnění však definuje splnění společného cíle. Kromě toho musí tento cíl splňovat podmínky analytické techniky “SMART”. Tahle technika se používá v řízení a plánování pro navrhování cíle. Slovo SMART je akronym z počátečních písmen anglických názvů atributů cílů.
 - Specific – specifický
 - Measurable – měřitelný
 - Achievable – dosažitelný
 - Realistic – realistický
 - Time specific – časově specifický (Doležal, 2009)
2. Spolupráce – Členové týmů musí umět spolupracovat. Při týmové organizaci práce, kdy se jednotliví členové týmu doplňují, pomáhají si či podporují jeden druhého, dosahují lepších výsledků, než kdyby pracovali každý samostatně. Jde o takzvaný synergický efekt spolupráce (Hayes, 2005).
3. Koordinace – Tým je potřeba řídit. Každý tým by měl mít vůdce, který jej bude řídit. Tento koordinátor by měl jasně vymezit cíle týmu, zapojovat jednotlivé členy do práce, nastavovat pravidla, určovat strategii ale také vést porady týmu nebo v případě potřeby řešit konflikty mezi členy (Hayes, 2005).
4. Systematičnost – Práce, jednotlivé kroky a činnosti musí mít systém. Členové týmu musí pracovat v souladu s určeným systémem a pracovat krok po kroku.
5. Komunikace – V rámci týmu jde o klíčový prvek, bez kterého se nelze obejít a je také nezbytný pro efektivní týmovou spolupráci. V současnosti členové týmu mezi sebou komunikují převážně elektronicky. Buď přes firemní online komunikační nástroj nebo jiné sociální sítě (Holá, 2006).
6. Řešení a zvládání konfliktů – Mezi členy týmu, může dojít k nedorozumění. V takovém případě je důležité najít příčinu konfliktu. A bezodkladně se ji snažit vyřešit. Je také nutné změnit konfliktní situaci na nekonfliktní. To může být dosaženo pouze aktivním řešením situace, změnou vnímání dané situace nebo adaptací na situaci (Hayes, 2005).

3.1.2 Dělení týmů

Existuje mnoho typů týmů. V odborné literatuře je autoři dělí na základě různých kritérií. Na základě doby, na kterou vznikají, se mohou dělit na:

- tým na dobu určitou – jeho úkolem je vyřešit problém nebo projekt,
- tým na dobu neurčitou – jeho náplní jsou servisní nebo výrobní úkoly (Kolajová, 2006).

Podle vztahu k organizaci může být tým externí a interní.

- Interní – Dle názvu týmu je zřejmé, že půjde o tým složený ze samotných pracovníků organizace. Tyto pracovníci jsou dobře obeznámeni s danou problematikou a jsou vzájemně motivováni k jejímu vyřešení.
- Externí – Tým může být složen také z externích pracovníků. To znamená, že členové jsou z externích organizací a k vyřešení problematiky uplatňují především poznatky a zkušenosti z jiných organizací (Kuchyňka, 1992).

Tým může mít i projektovou nebo koordinační formu. Projektové týmy působí převážně ve výkonné oblasti a navrhují pracovní procesy. Koordináční tým může být například komise nebo výbor. Členové takového týmu koordinují dílčí části organizace podniku, zefektivňují mezi nimi komunikaci a jejich rozhodnutí v řešení otázek má větší pravomoc než řešení jiných útvarů podniku (Urban, 2004).

Rozdělení týmu podle přístupu k práci je na formální a neformální tým.

- Formální tým – Zaměřuje se na dosahování cílů organizace. Týmy formálního typu jsou například mezinárodní týmy nebo projektové týmy.
- Neformální tým – Členové uspokojují vlastní potřeby, jsou to zejména sebe řídicí týmy, sdružení či kluby (Kolajová, 2006).

Jedno z nejznámějších rozdělení týmu pochází z roku 2005 a navrhla jej autorka Nicky Hayes.

- Produkční – Jde o tým, který vyrábí či nabízí určitou službu. Člen takového týmu se může vyjadřovat a rozhodovat o dané části problému, na které aktuálně pracuje. Manažer týmu má však pořád pravomoc toto rozhodnutí zamítnout nebo změnit. Může to být například tým programátorů, kteří pracují na plný úvazek.

- Realizační – Jedná se například o tým vysoce specializovaných lékařů. Role členů jsou vždy přesně definované a cíl, který mají dosáhnout je odborným úkolem. Na jeho splnění však musí pracovat s maximálním nasazením.
- Projektový a vývojový – Takové týmy obvykle vznikají za účelem vytvořit nějaký produkt nebo marketingovou strategii. Jejich životnost závisí od toho, čeho mají dosáhnout. V případě, že jde pouze o vytvoření nějaké strategie podniku, je tým rozpuštěn po dosažení cíle. Opačně to může být u vývojového produktu, kdy má tým dlouhodobé trvání. V obou případech musejí být členové vysoce technicky a odborně vzdělaní.
- Poradní – takový tým má malou škálu činností, na kterých pracuje. V organizaci jsou to například personální týmy. Jak už je z názvu možná jasné, členové týmů mají funkci poradců a zabývají se motivací a kontrolou zaměstnanců (Hayes, 2005).

3.1.3 Rozdíly mezi pracovní skupinou a pracovním týmem

Pracovní skupina i pracovní tým jsou formy sociálních skupin, které mohou vznikat na pracovišti. V praxi je však slovo skupina používáno jako synonymum ke slovu tým. Tým se však od skupiny liší v mnoha aspektech.

Na rozdíl mezi pracovní skupinou a týmem poukazuje mnoho autorů. Štikar (1996, s. 133) říká, že *„Tým ve větší míře než běžná pracovní skupina kooperuje, je flexibilní, generuje nové myšlenky, efektivně řeší problémy, je spokojenější a loajálnější.“*

Pracovní skupina se vyskytuje v pracovním prostředí. Její cíl je pracovat na konkrétním úkolu a mezi členy skupiny jsou funkční vztahy. Seskupení lidí, kteří tvoří pracovní skupinu, má definované členství, skupinové povědomí, představu sdíleného účelu a mezi členy týmu existuje vzájemná závislost i součinnost. Členové týmu mají schopnost vyvíjet činnosti individuálně. (Adair, 1994)

Tým má se skupinou hodně společného, protože tým je součástí skupiny. Většina autorů vidí hlavní rozdíl mezi pracovní skupinou a týmem v tom, že tým se soustředí na úlohy jako na celek a bývá složený z velmi odlišných jednotlivců (Hayes, 2003). Z hlediska vztahů mezi členy, se tým liší od skupiny v tom, že členové si navzájem důvěřují, otevřeně komunikují a chápou, že konflikty jsou součástí jejich práce. Právě konflikt považují za příležitost k tvořivému vzniku nových myšlenek. Vztahy ve skupině se trochu liší. Lidé se

starají převážně sami o sebe, ke vzájemnému porozumění tady nedochází. Členové si dávají pozor na to, co říkají a komu to říkají. Konfliktní situace jsou také běžnou součástí skupiny, avšak k jejich řešení dochází až když se konflikt rozvine v závažný problém. Poté k jeho řešení přistupuje nadřizený. Z hlediska práce na dosažení cíle jsou příslušníci týmu odhodlaní uplatňovat svoje talenty, znalosti a zároveň se aktivně snaží přicházet na nové řešení situací. V pracovní skupině jsou členové informováni o jejich náplni práce, a tudíž nevzniká místo na podněcování vlastních návrhů (Bělohávek et al., 2001).

Rozdíly mezi pracovním týmem a pracovní skupinou zpracoval i autor Krüger (2004), který je zaznamenal do přehledné tabulky takto:

Tabulka 1 Rozdíly mezi pracovní skupinou a týmem

Charakteristické znaky	Pracovní skupina	Pracovní tým
Jaké jsou zájmy členů?	Většina sleduje vlastní zájmy.	Všichni táhnou za jeden provaz.
Jaké je situace s cílem?	Jsou sledovány různé cíle.	Všichni sledují tentýž cíl.
Co je prioritní?	Příslušnost ke skupině je podřazena osobním zájmům.	Příslušnost k týmu má nejvyšší prioritu.
Jaká je organizace?	Organizace je uvolněná a nezávazná.	Organizace je jasná, pevná, závazná.
Jak probíhá motivace?	Motivace přichází zvenku (prostě se musí...).	Motivace přichází zevnitř (prostě se chce...).
Kdo je komu konkurencí?	Jednotlivci si konkurují navzájem.	Konkurence je zaměřena směrem navenek.
Jaká je komunikace?	Komunikuje se zčásti otevřeně, zčásti skrytě.	Informační proces a zpětné vazby probíhají otevřeně.
Jaká je vzájemná důvěra?	Vzájemné důvěry ke	Silná důvěra mezi členy

	skupině bývá málo.	navzájem a v týmu vůbec.
--	--------------------	--------------------------

Zdroj: Krüger (2004)

3.1.4 Vývoj týmu

Při správné tvorbě týmu je důležité nejen jeho samotné vybudování ale i jeho následný rozvoj. Ten by byl v ideálním případě vysoce efektivní, cílevědomý a lineární. Takovému postupu brání různé nečekané situace, konflikty, míra spolupráce apod. Při vytváření týmu by měla společnost vycházet z určitých znalostí, jako je pevné rozdělení rolí a úkolů a také ze stávajícího utváření skupin (Krüger, 2004).

Nezáleží na tom, jestli jde o tvorbu zbrusu nového týmu nebo jen o konstelaci skupiny. Na počátku tvorby týmu je klíčové si ujasnit pár náležitostí.

1. Kdo bude vedoucí týmu – lídr, který splňuje požadavky na vedoucího týmu a dokáže vést lidi směrem k cíli.
2. Jak velký bude tým – nutné ujasnit si kolik členů je zapotřebí k dosažení cíle efektivní cestou.
3. Jaké bude mít složení – členové týmu by měli být alespoň z části specializovaní v dané oblasti projektu (Krüger, 2004).

Podobný pohled na problematiku má autor Bay (2000), jehož vývoj říká, že tým prochází čtyřmi fázemi, které jsou nevyhnutelné a slouží jako orientační body k určení polohy týmu ve vývojovém procesu.

1. Fáze orientační – V této první fázi dochází k samotnému utváření týmu a jednotliví členové přichází s očekáváním a představou o ostatních členech a jejich budoucí spolupráci. Každý člen vstupuje do týmu se svými zkušenostmi a vědomostmi. Členové týmu se ptají na cíl projektu, organizaci a jsou zvědaví co budou dělat. V interakční rovině jsou opatrní a v obranné pozici. Komunikují převážně s vedoucím týmu a formují se role členů.
2. Fáze konfliktní a konfrontační – Stejně jako je tato fáze důležitá, je i důležité se přes ní dostat do třetí fáze vývoje týmu. Už z názvu je patrné, že vznikají různé spory a neshody mezi členy. Dohadují se na postupech a metodách práce.

Pracovníci se dostávají do pozic: čím starší a zkušenější, tím důležitější. Hlavní roli zastává vedoucí, který musí situace zvládnout tak, aby došlo k vzájemnému souhlasu členů. V opačném případě nemůže být tým úspěšný.

3. Fáze konsenzu, kooperace a kompromisu – V týmu nastává stav, kdy členové zjistili, že vzájemnou spoluprací a respektem se dostanou dál. Přehnaná soutěživost se již nevyplácí a členové se řídí vytvořenými normami chování. Kolegové si pomáhají, vyměňují si informace a názory a snaží se úspěšně řešit problém.
4. Fáze interakce a růstu – Když se tým dostane až do čtvrté fáze, znamená to, že členové pracují efektivně. Daří se jim plnit cíle a dosahují kvalitní výkony. Pravidelně se členové schází na poradách, kde získají zpětnou vazbu (Bay, 2000).

K podobným vývojovým fázím dochází i autorka Kolajová (2006). Ona ale popisuje vývoj týmu v šesti fázích. Jsou nimi: fáze orientace, fáze konfliktu a výzvy a fáze koheze, stejně jako u autora Baye. Dále se však liší. Kolajová uvádí jako čtvrtou fázi opojení, dále zklamání a nakonec přijetí.

Ve fázi opojení panuje uvolněná atmosféra mezi členy, kteří jsou zvýšeně aktivní. Všichni jsou spokojeni, jsou uspokojovány jejich potřeby a ambice nejen v profesi ale i osobní. Členové jsou spokojeni a sebevědomí. Prožívají radost. Hned za tím nastává ale fáze zklamání, ve které dochází k nesouladu a individuální nedostatky jednotlivců ovlivňují výkon celé skupiny. Členové se také dělí do malých skupin a nastává opět období rizika konfliktů a výměny názorů. Nejedná se pouze o pracovní neshody ale i osobní. Morální i pracovní stránka skupiny je narušená a výkony výrazně klesají. V poslední fázi, přijetí do napjaté situace, vstupuje vůdce, který má za úlohu podněcovat členy k novému střetu s požadavky. Musí se však jednat o zralého a optimistického člověka. Dochází k pochopení vzájemných očekávání jak jednotlivců, tak celého týmu. V této fázi už je vytvořený tým, který je připravený řešit požadavky reálné situace (Kolajová, 2006).

Když je tým úspěšně vytvořen a spolupráce členů je zaběhnutá, nesmí se polevovat. Tým musí být udržován v dynamickém tempu rozvoje.

3.2 Týmové role

Účelem při sestavování týmů je vybrat zaměstnance tak, aby zastoupení jednotlivých rolí v týmu bylo vyvážené a optimální. U rozdělování rolí se ale musí brát ohled na kvalitu a charakterové vlastnosti každého člena. Každý pracovník je jiný. Někdo disponuje kvalitami na lídra týmu a dokázal by ho vést, ale někdo může být jen trochu netrpělivý a práce se mu bude hůře dotahovat do cíle. Aby se pracovníci v daném týmu mohli doplňovat a hledat kvality, které nemají, u někoho jiného, měli by mít různé schopnosti a vlastnosti. Takové pojetí je možné však jen ve velkém týmu, ve kterém je dostatečný počet členů a každý zastává jinou roli. V praxi však existuje mnoho malých týmů s počtem členů do pěti pracovníků. V takovém případě musejí členové zastávat několik rolí najednou (Adair, 1994).

Týmové role se nerozdělují pouze podle nějakého tušení nebo odhadu. Pro správné určení role každého člena, se využívají psychologické testy, které pracovníkům napoví, jaké jsou jeho vlastnosti a jaké lze od něj očekávat reakce v různých situacích (Kolajová, 2006).

Nejznámější rozdělení rolí vzniklo na základě výzkumu doktora Belbina. Identifikoval celkem devět typů chování, které označil jako týmové role. Všiml si rozdílů mezi úspěšnými a méně úspěšnými týmy, ale také přínosy, pozitiva a nedostatky těchto rolí. Silné a slabé stránky těchto rolí jsou dle Stuchlíka (2008) zpracovány do tabulky níže.

Tabulka 2 Týmové role dle Belbina

Role	Silné stránky	Slabé stránky
Inovátor	Kreativní, přináší nové nápady. Zvládá řešit náročné problémy inovativním způsobem. Pokud tým stagnuje, snaží se mu pomoci posunout dál.	Má originální nápady, ale chybí mu praktické myšlení. Nápad, kterým se nechá pohltit, neznamena pro tým vždy nejlepší volbu. Je příliš zaujatý svými myšlenkami a zapomíná na komunikaci s členy týmu. Má problém s podřízením se autoritám.

<p>Vyhledávač zdrojů a příležitostí</p>	<p>Nadšený a komunikativní extrovert.</p> <p>Rád objevuje nové a vzrušující příležitosti.</p> <p>Nemá problém navazovat nové vztahy.</p> <p>Lehko získává nové zákazníky.</p> <p>Zpětná vazba je pro něj důležitá a umí s ní dál pracovat, ať už jde o kritiku nebo o pochvalu.</p>	<p>Je to až příliš velký optimista a občas ztrácí reálný pohled na věc.</p> <p>Někdy ztrácí zápal pro věc, i když byl zpočátku nadšený, a proto mu uchází zajímavé příležitosti.</p> <p>Zaměřuje se pouze na potenciál a detaily už velmi neřeší.</p>
<p>Koordinátor</p>	<p>Je to sebevědomý lídr s přirozenou autoritou.</p> <p>Spojuje členy týmu a využívá jejich odlišností.</p> <p>Dokáže rozpoznat potenciál lidí a díky tomu mají i méně výrazní členové šanci růstu.</p>	<p>Díky svým schopnostem ovlivňování lidí může působit jako manipulátor.</p> <p>Je autoritativní a staví se do pozice vůdce, kterým není a způsobuje tím negativní energii.</p> <p>Má tendenci delegovat svoji práci na jiné členy a připisovat si zásluhy za práce celého týmu.</p>
<p>Formovač</p>	<p>Je velmi dobrým lídrem a přináší do týmu energii a motivuje ostatní k práci. Svoje nápady dokáže lehce prosadit.</p> <p>Nedopustí, aby tým stagnoval, pořád ho žene kupředu.</p> <p>Usměrňuje a řídí činnosti.</p>	<p>Dokáže být tvrdohlavý, soutěživý až agresivní a když je s něčím nespokojený, dá to najevo.</p> <p>Je až natolik energický, že to může druhé kolegy odrazovat. Některé věci prožívá až příliš, je emocionální.</p>

Hodnotitel	<p>Jeho pozorovací schopnosti jsou na výborné úrovni a díky jeho kritickému myšlení mu neuniknou skoro žádné chyby.</p> <p>Bývá konzervativní a tichý, ale v rozhodovacím procesu zvažuje všechny možnosti a jejich efektivnost.</p>	<p>Kvůli zvažování všech nápadů v rozhodovacím procesu může být tím frustrovaný z délky trvání.</p> <p>Nebývá příliš nadšený pro projekt a chybí mu hnací síla. I kvůli tomu nedokáže moc inspirovat ostatní členy.</p>
Týmový pracovník	<p>Je přátelský, má rád společnost, zakládá si na mezilidských vztazích a je empatický.</p> <p>Dokáže předcházet konfliktům a navozovat dobrou atmosféru.</p> <p>Je přizpůsobivý a často je mezi vrcholovými manažery.</p>	<p>Kvůli své empatii nedokáže rozhodovat v krizových situacích, aby nezranil city někoho jiného.</p> <p>Předcházením konfliktům může způsobit, že tým bude stagnovat.</p>
Realizátor	<p>Své nápady dokáže lehce realizovat v praxi.</p> <p>Drží se harmonogramů a plánů, které sám navrhuje.</p> <p>Svou pozornost umí soustředit na to, co je aktuálně potřeba vykonat.</p> <p>Ke komplikovanějším úkolům přistupuje systematicky, což mu umožňuje je lépe zvládat.</p>	<p>Je konzervativní a není otevřený novým myšlenkám a nápadům.</p> <p>Raději se drží svých plánů.</p> <p>Bývá těžkopádný a nerad se přizpůsobuje.</p>
Dotahovač	<p>Spolehlivě dodržuje všechny termíny, všechny postupy a věci dotahuje k dokonalému výstupu.</p> <p>Každý započatý úkol vždy i dokončí.</p>	<p>Kvůli svému perfekcionismu raději všechno dělá sám a neochotně nechává ostatní podílet se na práci.</p>

	Je perfekcionista, hodně se soustřeďuje na detaily své práce.	Nerad lidi deleguje a přehnaně se strachuje. Netoleruje odfláknutou práci.
Specialista	Jeho specializace je pro něj jako hobby, rád o ní vypráví a neustále se vzdělává, aby disponoval nejnovějšími informacemi. Je skutečným odborníkem ve své oblasti.	Přispívá pouze ve své oblasti, na kterou je zaměřen. Má tendenci zabývat se jen odbornými záležitostmi a ostatní ignorovat. Ostatní členové týmu mohou mít problém mu porozumět kvůli jeho odborným projevům.

Zdroj: Stuchlík (2008)

Člen v týmu většinou zastává více než jednu roli, avšak mít pouze jednu roli je obvyklé. Stejně tak se tyto role mohou měnit, záleží na určitých faktorech, které je ovlivňují.

3.3 Vedení lidí

K dosažení stanovených cílů projektu je pro tým důležité správné vedení. Funkce vedení lidí spolu úzce souvisí.

Plánování je jednou ze čtyř manažerských funkcí a zároveň je to funkce výchozí. Její výsledek je plán, který může mít několik podob. V závislosti od jeho délky nebo úrovně rozhodovacího procesu rozlišujeme: strategický plán, taktický plán a operativní plán. Pro členy týmu je důležité, aby měli nejdříve jasné stanovené cíle, kterým rozumějí, případně by si je měli definovat sami. Další neoddělitelnou součástí vedení týmu je organizování. Bez organizování by tým neměl žádnou strukturu, nebyly by jasné cíle, náplň práce, pravomoci nebo povinnosti. Každá společnost se ale rozhoduje individuálně, jak moc bude organizování součástí jejich firemní kultury. Organizování zabezpečuje efektivní práci, splnění úloh, spravedlivou dělbu práce a tím i naplnění cíle. Zvládnutí dynamiky lidského chování, nesouhlasu členů týmu či směřování neboli ovlivňování členů k úspěšnému dosahování cílů, má za úlohu správné vedení lidí. Tým by proto neměl vést člověk, který má slabé postavení.

Měl by být schopen zavádět a koordinovat pravidla, předvídat a řešit konflikty. Zároveň by měl respektovat členy týmu a motivovat je k lepším výkonům (Michailidis, 2001).

Důležité je členy kontrolovat a dávat jim zpětnou vazbu, a to nejen po ukončení projektu, ale i během samotného procesu. Stejně jako musí být tým hodnocen, měl by být i kontrolován (Robbins, 2004).

Členové týmu by také měli být směřováni k sebeřízení a sebeorganizaci. Měla by být vyžadována orientace práce na proces a přání zákazníků nebo zadavatelů projektu. Vyžadované je také zlepšování vztahů, jak sociálních, tak při aktivitách, které podporují týmovou práci. Týmoví pracovníci jsou podněcováni k flexibilnímu plnění úkolů a ochotě učit se novým věcem. Od všech členů se také očekává, že budou přispívat k vytváření týmu a budou uplatňovat standardizované metody práce. Neoddělitelnou součástí vedení lidí je podpora. Vedení má za úlohu pomáhat při rozvíjení samostatnosti, vyspělosti týmu, kompetencí jednotlivců a týmu ve všech potřebných oblastech. V případě problémů má vedení koučovat tým směrem k řešení, avšak převážně k svépomocnému řešení (Bay, 2000).

Nejčastěji používané styly vedení lidí:

1. Autoritativní styl – hlavním znakem je přesazování názorů a postojů vedoucího. Ten zadává úkoly přísně a očekává rychlé a kvalitní výsledky. Pravidelně kontroluje plnění úkolů. Komunikace probíhá od vedoucího k podřízeným. Manažer vede své lidi autoritativním stylem (Štěpaník, 2010).
2. Demokratický styl – nadřízený pracovník je aktivní a vstřícný. Svým podřízeným dává prostor pro jejich názor. Konečné slovo má ale on. Řídí se zpětnou vazbou a svým podřízeným důvěřuje. Dle zaměstnanců je to nejoblíbenější styl vedení (Štěpaník, 2010).
3. Liberální styl vedení – nadřízený nevyužívá svoji moc k dosahování cílů. Svoji odpovědnost často přenechává na svých podřízených. Ti mají ve své práci volnou ruku. Nevýhoda tohoto řízení spočívá v možném nízkém pracovním výkonu podřízených (Štěpaník, 2010).
4. Participační – vedoucí dává prostor podřízeným k vyjádření myšlenek. Snaží se o osobní rozvoj. Před vyvozením rozhodnutí se celý tým společně radí a členové dostávají zpětnou vazbu (Hálek, 2017).

3.4 Týmová práce

„Podstatou týmové práce je převést odpovědnost na pracovní týmy tak, aby mohly plnit své úkoly, aniž by neustále musely žádat vyšší složky organizace o schválení.“ Hayes (2005, s. 20) svým tvrzením říká, že v týmové práci musí členové umět pracovat samostatně, bez neustále kontroly a ve spolupráci se svými týmovými kolegy. Pro týmovou práci je nezbytné, aby účastníci týmu nepracovali na svou pěst, ale pracovali jako kolektiv. Jen tak mohou být efektivní. Svým způsobem musí tvořit kolektiv, aby neztráceli na efektivitě (Hayes, 2005).

Podle Bělohávka (2008) spolupráce představuje systematickou integraci úsilí členů týmů dosáhnout společného cíle. Tato integrace má dvě podoby, které zároveň tvoří složitý systém:

1. Součinnost – hlavním prvkem je sdílení odpovědnosti za výsledek. Při práci dochází převážně ke kreativnímu řešení problému a členové pracují spíše současně na určitém úkolu. Výsledek práce závisí od nejproduktivnějších lidí.
2. Koordinace – převažuje procesové plnění úkolu. Členové nepracují současně ale podle nastavených procesů. Nejdříve musí být dokončena jedna část práce a až teprve potom, může následovat další. Výsledek práce je omezen nejméně odpovědným jedincem. Ten totiž ovlivňuje rychlost práce a kvalitu negativním směrem.

Pro řešení problémů, zvýšení kreativity a dokončení obtížných úkolů je vždy lepší spolupráce více lidí. To, že práce jedinečných lidí v týmu zvyšuje spolupráci i efektivitu, zachytili Bedrnová a Nový (1998) v seznamu výhod týmové spolupráce:

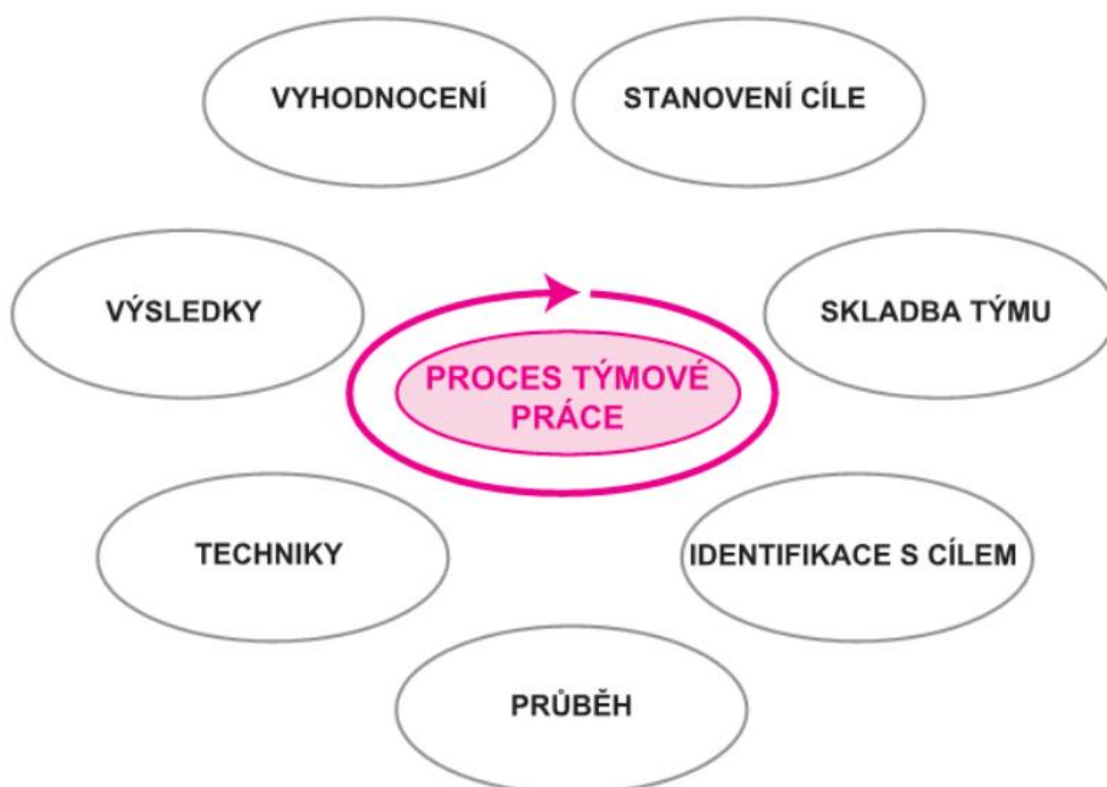
- chyby se jednodušeji rozeznávají i odstraňují,
- účast na tvorbě rozhodnutí zvyšuje motivaci k práci členů týmu,
- obohacuje se informační základna,
- usnadňuje nepopulární opatření a koordinaci práce,
- narůstá ochota k riskování, novým řešením a originalitě,
- zároveň se zmírňují extrémní názory,
- vytváří se prostor pro sebeprosazení jednotlivých členů,

- spolupráce stimuluje k rozvoji členů týmu a uspokojuje řadu jejich sociálně psychologických potřeb,
- v neposlední řadě podporuje neformální komunikaci a autoritu členů.

Autoři sice vidí mnoho výhod plynoucích z týmové spolupráce, ale berou v potaz také podmínky, které práci ovlivňují. Jsou to například samotný cíl, čas, počet členů nebo charakter pracovního úkolu (Bedrnová a Nový, 1998).

Týmová spolupráce představuje proces, skládající se z několika etap. Těchto etap je sedm a každá nese svoje rizika. Na obrázku níže je znázorněný proces týmové spolupráce dle Kolajové (2006).

Obrázek 1 Proces týmové spolupráce



Zdroj: vlastní zpracování

Proces je zahájen stanovením cíle. Ten by měl být stanoven především správně, na základě potřeb a vize zadavatele. Po zvolení cíle nastává výběr správných členů do týmu. V této etapě by se měl brát zřetel na jejich osobnost, profesi a jiné dovednosti. Kromě toho

záleží na zvoleném počtu členů, a to, jestli jsou schopni spolupracovat v týmu. Následně by měl tým začít pracovat na základní podobě projektu a ztotožnit se s cílem. Doporučuje se umožnit členům neformální setkání v podobě teambuildingové aktivity, aby se lépe poznali. Proces se dále posouvá do etapy stanovení základních pravidel a norem a vymezují si role členů týmu. Po stanovení pravidel, které se mohou měnit, přechází tým do etapy vytvoření harmonogramu a akčního plánu nezbytných činností. Dále se stanovují termíny dílčích etap a konečný termín celého projektu. Každý výstup musí být měřitelný a musí být stanoven způsob jeho měření. Jelikož ne vždy je situace v týmu pozitivní a uvolněná, ale naopak dochází i k nějakým problémům mezi členy a atmosféra může být napnutá, je důležité zůstat pozitivní a udržovat tvůrčí klima. Poslední etapou tohoto procesu je prezentace výsledků. V závěru si tedy tým buď vychutná pocity úspěchu nebo zklamání a ponaučení, které mohou nastat v případě nesplnění cíle (Kolajová, 2006).

3.4.1 Efektivita týmové práce

K efektivnímu týmu vede dlouhá cesta. Každý člen by si měl proto uvědomovat, jak důležité je komunikovat mezi sebou, být si nápomocný a porozumět svým kolegům. Jenom tak je možné podávat maximální výkon a dosahovat tak co nejefektivnějších výsledků (West, 2004).

Týmová efektivita může být tvořena pěti složkami.

1. Cíle související s úkolem – Dosažení cíle členy týmu je efektivní jen do takové míry, do jaké jsou efektivní dílčí úkoly.
2. Spokojenost členů – Spokojenost týmu se týká faktorů jako například jejich duševního zdraví či pohody. Také záleží na rozvoji či růstu jejich pozic v týmu.
3. Životaschopnost týmu – Je daná předpokladem, že tým bude i nadále spolupracovat a efektivně fungovat.
4. Týmová inovace – Představuje míru, do jaké tým vyvíjí a implementuje nové a vylepšené procesy, produkty a postupy.
5. Meztýmová spolupráce – Je efektivita týmu při práci s ostatními týmy v organizaci, s nimiž musí spolupracovat, aby dostal cílů (West, 2004).

Výzkum identifikoval efektivní týmovou práci jako jeden ze základních prvků vysoce výkonného podnikání. Podniky, které nadále úspěšně fungují, považují týmovou práci za

základ každodenních operací. Produktivita, zlepšování kvality, zaměření na klienta, plochá struktura řízení, efektivita, efektivní komunikace a zvýšená morálka zaměstnanců jsou prodejními body týmově orientovaných podniků (Hayes, 1995).

Aby byla dosažena efektivita týmu, musí být také vytvořené efektivní prostředí pro jejich práci. To však do značné míry závisí na manažerských strukturách, stylech vedení a flexibilitě organizace (Tarricone, 2002).

Pozitivní vzájemná závislost členů týmu je důležitým prvkem efektivního týmového prostředí, které přináší to nejlepší z každého člověka a umožňuje týmu dosahovat svých cílů na mnohem lepší úrovni, než by dosahovali jako jednotlivci. Johnson a Johnson (1995, 1991) uvádí základní atributy potřebné pro pozitivní vzájemnou závislost členů týmu takto:

- poskytování a přijímání pomoci mezi členy v záležitostech souvisejících s naplněním cíle ale i v osobních záležitostech,
- výměna poznatků a informací,
- poskytování a přijímání zpětné vazby ohledně úkolů a týmového chování,
- vzájemné ovlivňování názorů,
- povzbuzování druhých k úspěchu,
- vzájemné ovlivňování uvažování a chování,
- využívání interpersonálních a sociálních dovedností k posílení týmové práce.

Tyto atributy podporuje Scarnati (2001), který tvrdí, že úspěšná týmová práce závisí na:

- ochraně, kdy tým poskytuje svým členům bezpečnost,
- stavu, kdy má tým pocit hrdosti na své úspěchy,
- učení, kde tým podporuje nové nápady a učení se novým dovednostem,
- sebeúctě, kdy tým poskytuje jednotlivcům pocit sebeúcty a vlastní hodnoty,
- společenství, kde tým poskytuje příležitosti k rozvoji pevných mezilidských vztahů s kolegy,
- moci, kde tým poskytuje posilující a stimulující prostředí nabízením mnoha příležitostí jednotlivcům, aby přispěli a vynikli ve své týmové roli.

Zahraniční autorka Sarah Cook (2009) považuje tým za efektivní, pokud jsou správně nastaveny elementy dovedností, pracovních metod, vedení lidí a klímy.

1. Dovednosti a znalosti – Aby mohl tým efektivně pracovat, potřebuje vhodnou kombinaci týmových dovedností a také technických nebo funkčních dovedností. Tento aspekt zahrnuje správnou rovnováhu technických dovedností a know-how. Know-how s využitím předchozích znalostí a relevantních zkušeností, znalosti organizačních a týmových cílů, schopnost brainstormingu a rozhodování, schopnost plánování, interpersonální dovednosti, podpora, vyzývání, odlišení se, nebo dělání kompromisů.
2. Pracovní metody – Členové týmů musí mít odsouhlasený systém práce a nastaveny procesy pro provádění úkolů, řešení problémů a rozhodování. Pro všechny týmy je také důležité mít nastavený komunikační rámec, který napomáhá pracovnímu toku. Mezi pracovní metody patří: cíle, pracovní plány, agendy, směrnice, standardy, měření času, konkrétní vůdce, briefingy a zpětná vazba.
3. Vedení lidí – Podle Cookové je primární úlohou vedoucího poskytnout týmu správný směr, výzvy a podporu, aby mohl efektivně plnit své cíle. Efektivní vedení tedy zahrnuje: naslouchání, sběr informací, soustředění, podporování, kontrolu správného pochopení sdělených informací, shrnování, přesvědčování, stavění na nápadech a zprostředkování těchto nápadů.
4. Klima – Dobré klima je produktem předchozích tří elementů. Je to ale také výsledek hloubky a kvality vztahů vytvořených mezi členy. Efektivní týmové klima zahrnuje upřímnost, důvěru, otevřenost, vyjadřování pocitů a další. (Cook, 2009)

Jedním z hlavních přínosů, který dosud nebyl popsán, je známý synergický efekt. V obecné rovině tento efekt vzniká po spojení několika prvků a je větší než součet částečných efektů izolovaných prvků (Zuzák a Fejfarová, 2009).

Při týmové práci tento efekt říká, že společný výkon týmu by měl být vyšší než součet jednotlivých výkonů členů týmu. Synergii týmu lze vyjádřit jednoduchou rovnicí $1+1=3$, Rovnice práce více jednotlivců je $1+1=2$ a zobrazuje skutečnost, že tým dosahuje stejných výsledků, kterých by dosahovali jednotlivci sami (Zahrádková, 2005).

Bělohávek (2001, s.533) říká, že „*Synergický efekt (SE) je dán rozdílem mezi výsledkem práce, kterého by skupina dosáhla jako sehraný tým – výsledkem týmu (VT), a výsledkem, kterého by dosáhla jako souhrn individuí. (VSI): $SE = VT - VSI$.*”

V týmu jsou členové propojeni určitými vazbami, vynahrazují nedostatky jednoho člena přednostmi druhého, vzájemně se obohacují, a to spolu vytváří nové hodnoty. Proto nelze potenciál týmu vyjádřit pouze součtem potenciálů jednotlivců. Zároveň synergický efekt vzniká už v zaběhnutém týmu. V prvotních fázích týmové spolupráce může být efektivnost týmu nižší než celkový součet výsledků jednotlivců. Pro efektivní týmovou práci si tým vytváří skupinové normy. Ty by měly napomáhat plynulému plnění úkolů a nekonfliktnímu fungování týmu. Tak, jak je důležité dodržovat stanovené normy, je stejně podstatné řídit se podmínkami efektivní spolupráce. Jednou z nich je důvěra, tedy jistota o záměrech jednání a vzájemné tolerance mezi členy. Ti by neměli mít problém přiznat si chybu, otevřeně komunikovat a sdílet informace. Druhou podmínkou je ztotožnění se s pocitem společné identity a místo „Já” používat „My” (Kolajová, 2006).

V případě selhání při zavedení týmové práce může dojít také k negativnímu synergickému efektu. Výsledky týmu jsou nižší než souhrn individuálních výkonů. Pak vypadá rovnice takto: $1+1=1$ (Bělohávek, 2001).

Negativní synergický efekt může být následkem negativních aspektů v týmové práci. Aspekty jsou:

- týmové konflikty,
- přehnaný optimismus, iluze nezranitelnosti a úspěšnosti,
- přehlédnutí vnější kritiky,
- stereotypní vnímání vnějšího okolí,
- přeceňování ucelenosti týmu,
- autocenzura vlastního názoru, jestliže se liší od týmového konsenzu,
- přesvědčení o morální oprávněnosti týmem zvolených způsobů pracovního i sociálního jednání (Bedrnová a Nový, 2001).

Týmová práce má své silné ale i slabé stránky. Za podmínek spolupráce, dodržování předem stanovených norem a pravidel, důvěry, respektu a následování cíle, je týmová práce efektivní a usnadňuje tím práci všem členům týmu.

3.4.2 Techniky týmové spolupráce

Techniky týmové spolupráce jsou v pracovním prostředí známé a hodně využívány. Většina z nich slouží ke generaci nových nápadů, řešení problémů a rozhodování. Mezi nejznámější techniky patří:

1. Brainstorming – Je to nejvíce využívaná metoda, která funguje na principu asociací mezi minimálním počtem lidí 5 a maximálním 20. Hlavní myšlenkou je stanovení problému vedoucím týmu. Ostatní členové týmu následně nahlas produkuje co největší počet nápadů, které by mohly vést k jeho vyřešení. Problém i nápady jsou zaznamenávány na tabuli, kterou vidí všichni členové. Po zapsání všech nápadů nastává hodnocení, které je nutné zahájit až s určitým časovým odstupem a podle stanovených kritérií. Brainstorming je zakončen výběrem řešení problému. Tato metoda je vhodná především pro bezkonfliktní tým, v kterém jsou členové v dobré psychické náladě (Kolajová, 2006). Pravidla brainstormingu jsou:
 - kritika jakékoliv myšlenky je vyloučena,
 - nikdo se nebrání impulzivním, vzdáleným či neobvyklým myšlenkám
 - vztah nadřízený – podřízený u brainstormingu neplatí,
 - vzájemná inspirace je nezbytná k rozvíjení nápadů (Honzíková, Sojková, 2016).
2. Brainwriting – Je to psaná forma brainstormingu. Tato technika je výhodná pro lidi, kteří neradi mluví před skupinou a svoje nápady radši napíší na papír. Tým může zvolit 2 možnosti brainwritingu. Buď každý člen napíše svoje nápady na papír a předá je vedoucímu, který je následně přečte. Nebo každý člen napíše myšlenku na papír a posune ho k dalšímu členovi, který doplní svůj nápad. Výsledkem je mnoho nápadů, co je považováno jak za výhodu, tak i nevýhodu z časového hlediska. Postup výběru probíhá stejným způsobem jako u brainstormingu (Honzíková, Sojková, 2016).
3. Myšlenková mapa – Tým je rozdělen do dvou– či tříčlenných podskupin a každá podskupina tvoří svojí myšlenkovou mapu. Podobně jako u brainstormingu, je úkolem členů najít co nejvíce možností řešení problému. Pro tvorbu myšlenkové mapy se často využívají obrázky nebo jiné symboly. Pro lidský mozek je to přirozenější. Využití této metody je vhodné provést také u přípravy na jednání, zápisu

poznámek z jednání nebo hledání jiných nápadů v týmu. Narozdíl od brainstormingu tým nemusí být bezkonfliktní. Naopak rozmanitost povah, zkušeností či odbornosti členů jsou prospěšné. Princip tvorby mapy má určitá pravidla, a proto by ji měli využívat jen zkušení lidé. V jádru mapy se nachází dané téma, z kterého vedou paprsky možných řešení ve směru hodinových ručiček (Kolajová, 2006).

4. Banka nápadů – Je podobná metodě brainwriting. Začíná představením problému a pokračuje generováním nápadů na papírky. Každá myšlenka musí být zaznamenána na samostatný papírek. Všechny papírky jsou seskupeny na jedno místo a následně viditelně vystaveny. Následně mohou členové čerpat inspiraci a generovat další nápady. Nápady jsou psané a nedochází k přílišné komunikaci mezi členy, proto je tato metoda vhodná i pro týmy, ve kterých panuje napjatá situace (Kolajová, 2006).
5. Metoda Philips 66 – Tuto metodu vymyslel Philips, který doporučuje účastníky rozdělit do šestičlenných skupiny, včetně vedoucího. Tyto skupiny mají na řešení daného problému šest minut. Na posuzovaném jevu v rámci časového rozmezí produkují důležitá pozitiva a negativa. Vedoucí skupiny pak prezentují výsledky práce skupiny, obhajují je a snaží se najít optimální řešení. Tato intenzivní technika není vhodná pro lidi, kteří potřebují na rozmyšlenou více času. Zároveň by se v týmech měli nacházet členové přibližně stejné povahy, aby nedocházelo ke zkreslení názorů dominantním členem (Honzíková, Sojková, 2016).
6. Ishikawův graf – Nazývá se i graf rybí páteře, protože jeho výsledná podoba vypadá jako rybí páteř. Páteř představuje základní problém, který se řeší. Na páteř jsou pak napojena jednotlivá žebra, která popisují vlivy působící na problém. Tato žebra problém buďto zvětšují, zmenšují nebo podmiňují. Cílem je najít nejpravděpodobnější příčinu vzniku problému. Žeber je obvykle šest a nejčastěji jde o kategorie: lidé, prostředí, metody práce, organizace, vybavení a materiál. Počet je však individuální podle typu problému (Jilemická, 2010).
7. SWOT analýza – je to čtyř čtvercová strategická analýza, která slouží k pojmenování složek týkajících se řešeného problému. Cílem této analýzy je zhodnotit vnější a vnitřní oblasti problému. Může být užívána v různých oblastech a pomoci ní je možné nalézt problémy, nové možnosti do budoucna nebo vyhodnotit stávající situaci. Hodnotí se vždy silné stránky, slabé stránky, hrozby a příležitosti. S tím souvisí i název analýzy, který je odvozen od počátečních písmen anglických výrazů

zmíněných oblastí (Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats). Tato metoda se převážně používá k dlouhodobému plánování. SWOT analýza je zahájena facilitátorem, který opět sdělí účastníkům, rozděleným do skupin, řešené téma. Každá skupina následně vyplní stejnou tabulku a pak ji všichni představí (Jilemická, 2010).

8. Synektika – jedna z kreativnějších metod, která pracuje s analogiemi, tedy dává dohromady věci, které jsou spíše odlišné než podobné. Je vhodná jak pro jednotlivce, tak pro skupinu. Struktura této metody vypadá takhle

- stanovení problému,
- analýza problému a jeho objasnění,
- spontánní reakce,
- zápis problému,
- sjednocení týmu v chápání problému,
- tvorba analogií,
- prověřování možných řešení,
- přenos řešení na problém,
- aplikace dosažených hledisek na problém. (Honzíková, Sojková, 2016)

V odborné literatuře se uvádí mnohem více způsobů řešení problémů. Některé techniky na sebe mohou i navazovat. Jako například analýza PESTLE, která může sloužit jako doplněk ke SWOT analýze. Další metody jsou například:

- Gantt diagram,
- Metoda kritické cesty (CPM),
- FMEA, Afinitní diagram,
- Anonymní posuzování,
- Delfská metoda,
- QFD,
- Benchmarking a další.

Výběr metody vždy závisí na daném problému, který tým potřebuje řešit, na dané situaci, dynamice týmu nebo odvětví, ve kterém tým pracuje

3.4.3 Komunikace a týmová komunikace

S tématem týmové práce souvisí komunikace jako funkce výměny informací. Tou se autorka v téhle kapitole bude zabývat. Pro komunikaci jako prvek výměny informací se nejčastěji setkáváme s těmito definicemi:

- jde o proces, kdy se přenáší informace v nespécifikované formě, hlavními aktéry jsou lidi a projev je v podobě nějakého účinku,
- jde o proces dorozumívání, kdy si účastníci komunikace vyměňují myšlenkové obsahy za pomoci slov neboli mluvení,
- jde o oboustranný proces přenosu a příjmu sdělení mezi dvěma osobami,
- jde o proces, při kterém dochází k výměně nejrůznějších informačních obsahů pomocí různých komunikačních médií, v rámci několika komunikačních systémů a nejčastěji s využitím jazyka (Vymětal, 2008).

Definice je daleko více. Pro tuhle práci je zásadní sociální komunikace, která probíhá mezi lidmi, tedy ve vztahu člověk–člověk.

Sociální komunikaci ve své knize popsali autoři Výrost a Slaměník (2019, s. 966) jako *„specifickou formu spojení mezi lidmi, a to prostřednictvím předávání a přijímání významů. Souvisí s jinými formami spojení mezi lidmi, jako jsou společná činnost – kooperace, vzájemné působení – interakce a společenské vztahy. Prostřednictvím komunikace se uskutečňuje, jak determinální vliv společné činnosti, vzájemného působení a společenských vztahů na lidskou psychiku a vědomí, tak i na regulační funkce psychiky a vědomí společné činnosti, vzájemné působení a společenských vztazích. Komunikace sama zase závisí na společné činnosti, vzájemném působení a společenských vztazích, v jejichž rámci se realizuje.“*

Podle komunikačních prostředků a způsobu samotného zprostředkování dělíme komunikace na verbální a neverbální.

- Verbální – Jsou zde využívány slovní výrazy nebo jiné psané či mluvené znakové soustavy. Jde o předávání informací mluvením.
- Neverbální – Představuje opak verbální komunikace čili jsou ke komunikaci využívány především gesta, mimika, pohyby, doteky a neverbální aspekty řeči. Aktéři se dorozumívají pomocí těla a smyslů (Výrost a Slaměník, 2019).

U každé komunikace je její průběh a obsah odlišný. Z hlediska počtu aktérů je sociální komunikace dělena na šest skupin.

1. Intrapersonální – Proces, při kterém člověk komunikuje sám se sebou. Zastává funkci odesílatele i příjemce zpráv. Může se jednat o vnější nebo vnitřní komunikaci. U vnější komunikace lze projev slyšet nebo vidět. U vnitřní komunikace jde o jakousi vnitřní řeč, kdy jednatel využívá nevědomé významy. Tento typ komunikace nastává při vyhledávání a zpracovávání informací.
2. Skupinová – Probíhá mezi minimálně dvěma komunikanty, většinou v ustálené skupině.
3. Meziskupinová – Komunikují zde navzájem ustálené skupiny, které patří do určité komunity. Jde například o sportovní týmy.
4. Organizační – Představuje komunikační procesy, které probíhají uvnitř určité organizace nebo systému. Bývá typická pro veřejnou správu, profesní či ekonomické vztahy.
5. Masová – Je zprostředkována komunikátorem, který využívá masová média (tisk, rozhlas nebo televizi) k distribuci informací k příjemcům. Tento typ komunikace je typický pro dnešní moderní dobu, jelikož umožňuje sdílení myšlenek velkým skupinám současně.
6. Mediální – Probíhá mezi osobou a mediální technikou. Může dojít ke komunikaci i s dalšími lidmi, ale především osoba komunikuje s médiem (Heger, 2012).

Komunikace v organizaci má za úkol primárně informovat. Jednotlivci ale i týmy by měli být informováni o všech důležitých náležitostech, které ovlivňují jejich konání a rozhodování. Každá organizace by si měla být vědomá toho, že bez pravidelného podávání informací nemůže být úspěšná. Komunikací se v organizaci také motivují lidi k dosažení cílů organizace. Zároveň se však pomocí ní kontrolují činnosti jednotlivců i týmů. V neposlední řadě umožňuje vyjádřit své city a spokojenost z naplnění sociálních potřeb pracovníků (Sedlák, 2001).

Komunikaci v organizaci lze rozdělit dle více kritérií. Jedno z nejznámějších dělení je na formální a neformální komunikaci, přičemž formální komunikace se dělí ještě na horizontální a vertikální.

1. Formální komunikace:

Zprávy v organizaci jsou formální, tedy oficiální. Mohou mít různé podoby, a to jak formou ústní instrukce vedoucího pracovníka směrem k podřízeným, tak formou počítačového řídicího systému. V případě komunikace mezi manažerem a podřízeným pracovníkem se jedná o vertikální formální komunikaci ve směru dolů. Za horizontální formální komunikaci se považuje předávání informací mezi pracovníky na stejné úrovni (Sedlák, 2001).

2. Neformální komunikace:

Nejedná se o oficiálně uznanou komunikaci v organizaci a zahrnuje různé typy meziútvárových zpráv. Prakticky jde o většinu rozhovorů mezi zaměstnanci, například u společného oběda nebo sportovní aktivity. Nejčastěji probíhá na horizontální úrovni, ale nejedná se o pravidlo. Tento druh komunikace pozdvihuje morálku pracovníků.

3. Vertikální komunikace:

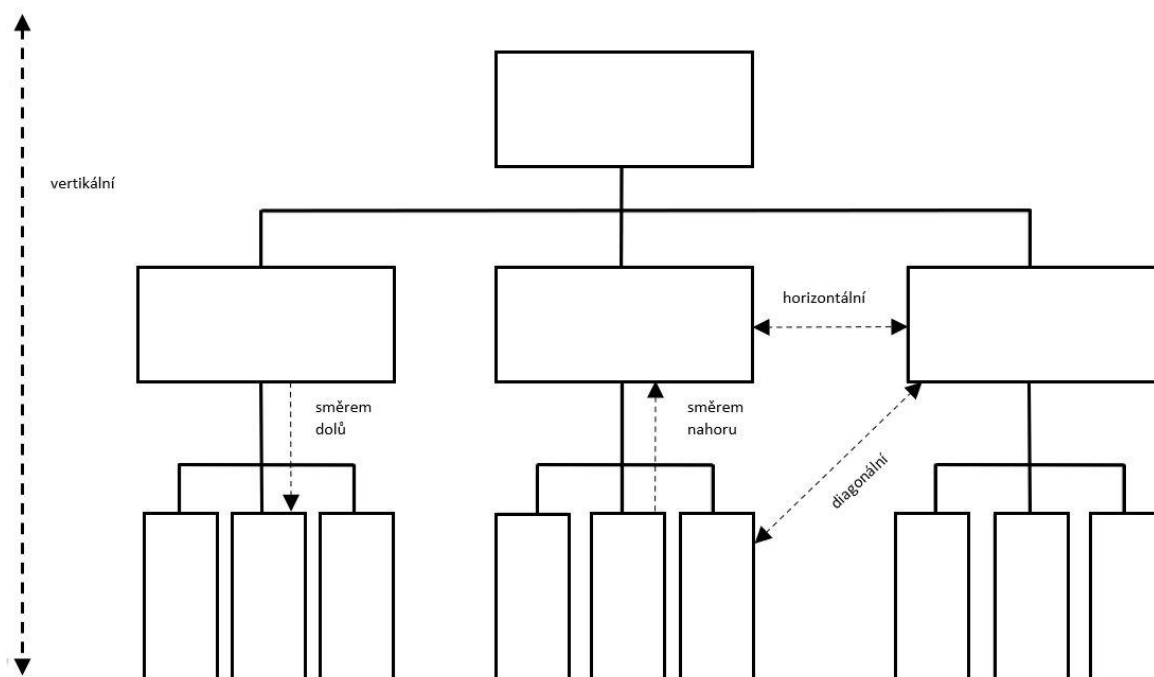
Jak už bylo zmíněno u formální komunikace, vertikální komunikace probíhá mezi nadřízeným a podřízeným. Vzniká v obou směrech, ale převažuje komunikace směrem dolů.

4. Horizontální komunikace:

Je to opak vertikální komunikace a probíhá mezi pracovníky nebo týmy na stejné organizační úrovni. Primárně se komunikuje na neformální úrovni, protože se nejčastěji jedná o rozhovory kolegů (Javed, T., Maqsood, M., Durrani, Q. S., 2004).

Autor Sedlák (2001) ve své publikaci zmiňuje ještě diagonální komunikaci. Představuje tok informací mezi pracovníky na rozličných organizačních úrovních. Tito pracovníci nejsou přímo organizačně propojeni. Proces přenosu informací formální komunikací znázornil na schématu, do kterého zahrnul jak vertikální a horizontální tok informací, tak i diagonální.

Obrázek 2 Formální organizační komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Ve firmě je nevyhnutné správně řídit komunikační proces ze strany manažerů. Měli by se zaměřovat na maximalizaci užitku, který plyne z komunikace a minimalizaci potenciálních nedostatků. Komunikační proces může být narušený vlivem různých skutečností a bariér. Proto by měli manažeři zvažovat příčiny a faktory, které na ni působí a v případě negativních faktorů, hledat možnosti na jejich odstranění. V komunikaci se vyskytují i bariéry jako čas, nedorozumění, předsudky a nepozornost.

- Čas – V případě časového stresu je komunikace rychlá, a proto častokrát spíše škodlivá než užitečná. Dochází tak totiž k taktickým chybám a mezi komunikátorem a adresátem nedochází k navázání vztahu, naslouchání a není zde ani prostor na kladení otázek.
- Nedorozumění – V případě neznalosti problému může nastat nedorozumění. Závisí na znalostech, které jednotlivci mají o řešeném problému a jejich pohledu na věc.
- Předsudky – Pokud v komunikaci vystupuje jednatel, který považuje jen svůj názor za správný a odmítá ho na danou věc změnit, může dojít ke konfliktům.

- Nepozornost – Mnohokrát jsou účastníci komunikace rozptýlováni různými elementy a nesoustředí se na sdělení, které je k nim vysíláno. Nemusí se jednat pouze o rozptýlení, ale i o nezájem. Tak či onak posluchačovi ucházejí informace.

Odlišný způsob vyjadřování – Některé výrazy mají v odborném jazyce různé významy a ty nemusí být partnerovi známe, tedy jim nerozumí. Výměna informací tak opět vážne (Khelerová, 2010

Týmová komunikace

Komunikace hraje velmi významnou roli v pracovním procesu. Používá se nejen ke sdělování informací ale také k motivaci spolupracovníků, podpoře rozhodovacího procesu, vysvětlování úkolů, řešení problémů, určování cílů, hledání optimálních variant strategií, zpětné vazbě, samotnému řízení týmu atd. U efektivní komunikace nezáleží na typu komunikace nebo komunikačního prostředku. Základem je:

- zřetelnost,
- stručnost,
- správnost,
- úplnost,
- zdvořilost (Vymětal, 2008).

Vymětal (2008) ve své knize také uvádí doporučení pro efektivní komunikaci, které vymezil již dříve autor Carnegie. Tato doporučení jsou jakýmsi pravidly, které zahrnují konkrétní příklady k dosažení efektivní komunikace:

- Základní pravidla jednání s lidmi – Buďte upřímní, avšak nekritizujte, neposuzujte a nestěžujte si, naopak chvalte.
- Jak se zalíbit lidem – Zajímejte se o ně, opětuje jim úsměv, naslouchejte jim, věnujte se tématu, které zajímají toho druhého. Snažte se vzbudit pocit, že druhý člověk je důležitý třeba i vyslovením jeho jména.
- Jak přesvědčit lidi – Neříkejte, že se ten druhý mýlí, mýlíte-li se vy, uznejte si chybu. Buďte přátelský, nechte mluvit toho druhého a veďte ho k tomu, aby sám souhlasil. Podávejte své myšlenky napínavě a vyzvěte ho k soutěživosti, ale pořád se snažte dívat na věci jeho očima.

- Jak změnit lidi, aniž se jich dotkneme – Začněte s chválou a uznáním, na chyby upozorňujte jen nepřímo. Předtím však promluvte o svých chybách. Nepřikazujte přímo ale otázkami, chvalte každé zlepšení a nesnažte se uškodit jeho důstojnosti.

Bez efektivní komunikace nemůže být dosaženo stanovených cílů jak v týmu, tak v celé organizaci. Zásady toho, jak efektivně komunikovat vymezila i Holá (2011):

- je nutné mít plán a připravit se na komunikaci,
- je lepší počkat na vhodný okamžik,
- sledovat vždy jeden cíl a neřešit mnoho věcí najednou,
- mít pozitivní přístup,
- ověřovat si předpoklady,
- rovněž ověřovat vzájemné porozumění před ukončením výměny informací,
- respektovat a plnohodnotně uznávat kompetence partnera,
- na konci vždy shrnout a zopakovat dohodu, ke které došli a potvrdit si porozumění.

V současné době se ke komunikaci v týmu využívají převážně technologie a opouští se od přímé komunikace. Počítačem zprostředkovaná komunikace se nazývá virtuální komunikace. Ta se dále dělí na synchronní a asynchronní. Synchronní komunikace je přenesená komunikace tváří v tvář do virtuálního prostředí. Účastníci sice komunikují např. skrz sociální sítě ale jsou přítomni ve stejném čase a komunikace nevázne. Naopak asynchronní probíhá také přes sociální sítě, ale účastníci nejsou přítomni ve stejný čas. V moderní organizaci, a tedy i v týmu probíhá komunikace spíše skrz elektronickou poštu či sociální sítě. Tak či onak jde o důležitý prvek, který je k efektivní týmové komunikaci nezbytný. Komunikátor i adresát musí nacházet způsoby, jak se vyhnout komunikačním bariérám a jak naopak zdokonalit efektivnost (Seitlová, 2013).

3.4.4 Motivace v týmu

Pokud chce vedoucí týmu získat ze svého podřízeného co nejlepší výkon, musí ho určitým způsobem motivovat. Urban (2017, s. 13) popisuje motivaci následovně: *„Motivace patří k hlavním úkolům i odpovědnostem jejich vedoucích. Důvod je jednoduchý: motivovaní pracovníci pracují usilovněji, jsou vstřícnější i ochotnější a dopouštějí se menšího počtu*

chyb. Dosahují tak nejen lepších výsledků, ale vyžadují i menší dohled a kontrolu. Lépe působí i na zákazníky či partnery organizace.”

Motivační faktory představují okolnosti, které pracovníky, jak motivují, a tedy uspokojují jejich potřeby, tak okolnosti, které v uspokojování brání. Působit můžou různě. Nejznámější rozdělení motivačních faktorů je podle Maslowa. Vytvořil pyramidu, ve které je pět skupin potřeb v hierarchickém seřazení. Počínaje od fyziologických potřeb, které jsou ty nejzákladnější až po potřeby seberealizace. Seberealizace nemůže být uspokojena, dokud nebude uspokojena potřeba bezpečí a ochrany, pak sociální potřeby a potřeba uznání. Každý člověk je jiný a motivují ho jiné faktory. Někoho může motivovat vidina lepší finanční situace a někoho zase dobrý kolektiv. Faktory jsou velice individuální, můžou být hmotné i nehmotné. Společnosti se snaží zaujmout uchazeče o práci už od samotného pohovoru, kdy mu nabízejí výhodné benefity a různé balíčky výhod, které ho mají přilákat. Záleží na možnostech a podmínkách organizace a potřebách zaměstnanců, na základě, kterých se volí motivační faktory. Volba je první věc kterou, si organizace musí nastavit a druhá je správné využití motivačních faktorů. Pokud pracovník vykonává práci s představou získání nějaké odměny za odvedenou práci, jedná se o odměnu. Může se jednat o finanční odměnu, ale také o jakoukoliv jinou, která pro zaměstnance představuje něco příjemného. V každém případě ho to motivuje vykonávat a dokončit svoji práci. Odměny by se neměly stát samozřejmostí, ale měly by se pokaždé vázat na výsledky nebo jednání zaměstnance. V momentě, kdy se odměny stanou automatickými a jsou zaměstnancovi poskytovány bez toho, aby vynaložil velké úsilí, přestávají být motivací. Většina finančních prostředků, které zaměstnanec získává pro něj nepředstavuje motivační faktor. Motivace, která vzniká na základě odměn se nazývá pozitivní motivace a používá se k podpoře chování, které je žádoucí pro organizaci. Pozitivní motivace je provázena negativní motivací, která je založena na sankcích, tedy trestu. Sankce může být v podstatě cokoli, co je pro pracovníka nepříjemné a hrozí za špatně nebo vůbec nevykonanou práci. Hmotná sankce je například snížení odměny za odvedenou práci. Nehmotná sankce může být například kritika od nadřízeného za špatně odvedenou práci. Ve všeobecnosti je pozitivní motivace účinnější než negativní (Urban, 2017).

Motivačními faktory jsou:

- Úspěch – například radost z dosažení nějakého cíle nebo úkolu.

- Uznání – uznání za odvedenou práci od nadřízeného má hlubokou vnitřní motivaci.
- Ocenění formou odměny – jak bylo výše zmíněno, může se jednat o finanční nebo jiné benefiční odměny.
- Náplň práce – pokud pracovníka práce baví a jeho náplň práce mu dává smysl, vkládá do ní více energie a jeho výsledky jsou lepší.
- Odpovědnost – nést vyšší odpovědnost dává zaměstnanci pocit důležitosti.
- Možnost kariérního postupu – díky vidině kariérního postupu, se pracovník snaží odvést co nejvyšší výkon, aby jeho nadřízený viděl, že je na postup v práci způsobilý (Forsyth, 2009).

Motivační typy pracovníků lze i testovat například pomocí dotazníků nebo hodnocení expertů. Nadřízený má pak možnost přizpůsobit motivační faktory v závislosti od typu člověka. Teorií motivací se zabývá mnoho autorů a každý z nich vyzdvihuje jiné rozdělení. Nejlepší cesta pro vedoucího je si osobně od podřízeného zjistit co ho motivuje k práci. Stejně tak může podřízený naznačit, jak mohou být jeho potřeby uspokojeny (Plamínek, 2015).

3.4.5 Hodnocení zaměstnanců

Kromě odměňování lidí hraje v týmové práci velkou roli i jejich hodnocení. Zároveň se jedná o jednu z funkcí, kterou by měl vedoucí pracovník provádět na pravidelné bázi. Hodnocení zaměstnanců má ve většině případů pozitivní vliv na podávání vyšších výkonů. Hodnocení však musí být správně implementováno, musí být zvolena správná kritéria hodnocení, proces musí být veden profesionálem a na konci musí nastat nějaká návaznost na personální systém (Pilařová, 2008).

Předtím než se vedoucí rozhodne, že jde hodnotit své podřízené, musí si jasně stanovit co chce hodnotit, proč chce provádět hodnocení a v neposlední řadě, jak bude hodnotit. Způsob hodnocení vyplývá ze zvolené metody. Existuje několik takových metod a dle okolností si vedoucí zvolí tu potřebnou. Pilařová (2008) ve své publikaci zmiňuje tyto nejběžnější metody:

1. Metoda zařazování – Zaměstnanci jsou hodnoceni ve skupinách do maximálního počtu 15 lidí. Tato metoda vychází z principu seřazení hodnocených zaměstnanců podle předem zvolených kritérií, od nejlepšího po nejhoršího.
2. Párové srovnávání – V tomto případě je srovnáván výkon a kompetence hodnoceného pracovníka s ostatními pracovníky z toho samého týmu. Při každém srovnání je vítěznému pracovníkovi přidělen jeden bod a tomu druhému nula.
3. Nucená distribuce – Jedná se o složitější metodu, podle které jsou zaměstnanci rozděleni do “výkonnostních skupin” na základě Gaussovy křivky. Hodnotitel své podřízené musí rozdělit do skupin podle zásad normálního rozdělení.
4. Metoda kritických událostí – Z názvu je patrné, že se bude jednat o hodnocení založeném na kritických událostech. Hodnotí se kritická forma nebo výsledky pracovního chování a výsledkem hodnocení je výčet všech pozitivních a negativních kritických případů.
5. Hodnotící rozhovor – Tato metoda je obvyklou součástí hodnotícího pohovoru. Hodnotitel i hodnocený pracovník se na pohovor připraví a podle předem připraveného scénáře započne diskuzi. Ta má buď standardizovanou nebo polo standardizovanou podobu.
6. Hodnotící škály – Tato metoda je jedna z nejčastěji používaných psychometrických metod. Kromě výsledků práce se zde hodnotí i chování, osobnost nebo vztahy. Hodnotící škály by měli připravovat odborníci a mají podobu například numerické škály, grafické škály nebo škály se slovním popisem.
7. Psychologické testy a dotazníky – Používají je psychologové zejména při výběru nebo přeřazování zaměstnanců a pro účely rozvoje. Výstupem této metody je grafické zpracování výsledků, písemný komentář jednotlivých kritérií hodnocení, závěry z hodnocení, a nakonec ústní předání výsledků.
8. Metoda stanovení úloh – Vychází z koncepce MbC a používá se při hodnocení výkonů, kompetencí a rozvoji kompetencí.
9. Metoda stanovení cílů – Účel této metody je stejný jako u metody stanovení cílů, s tím rozdílem, že tato metoda vychází z koncepce MbO.
10. Assessment centre – Tato komplexní metoda se používá k hodnocení jak jednotlivců, tak celých skupin. Komplexní je proto, že je realizována pomocí souboru metod, jako například pozorování, psychologické testy, dotazníky,

strukturované rozhovory a jiné. Je to finančně i časově náročná metoda a musí být prováděná interními i externími hodnotiteli. Poměr hodnocených vůči hodnotitelům, by neměl být vyšší než 2:1.

Cílem hodnocení zaměstnanců není pouze motivování k lepším výkonům nebo zastrašení. Z hodnocení plyne několik výhod, které jsou užitečné jak pro firmu, tak pro zaměstnance. Níže je uvedeno osm cílů hodnocení:

- Funkce poznávací – Vedoucí mají možnost analyzovat plnění úkolů podřízených pracovníků a vyhodnocovat, jestli byly zvolené vhodné postupy a rozhodnutí.
- Funkce motivační – Nejčastější cíl je již zmiňovaná motivace zaměstnanců.
- Funkce personální – Schopnost vedoucího využívat hodnotící poznatky k dalšímu řízení.
- Zlepšení výkonu – Slouží jak pro hodnoceného zaměstnance či hodnotitele, tak pro personální oddělení.
- Stanovení odměny – Vykonávání změn v platovém ohodnocení nebo stanovení možnosti prémie.
- Rozhodování o pracovním zařazení – Díky hodnocení může nastat změna pracovního zařazení.
- Potřeby odborného školení a přípravy – V případě, že z hodnocení vyplyne nedostatek v konkrétní oblasti znalostí nebo dovedností, zaměstnanec může být zařazen do plánu odborného školení.
- Mentální hygiena – Správně provedené hodnocení slouží k vyřikání si situace mezi hodnotitelem a hodnoceným pracovníkem a závěrem může být katarze (Wagnerová, 2008).

Cílů pracovního hodnocení je mnohem víc. Důležité je správné provedení cíle. Hodnotitel musí zvolit vhodnou metodu v závislosti od hodnocených pracovníků a také se důkladně připravit. Pokud tyto podmínky nejsou splněny, hodnocení zvykne spíše negativně ovlivnit jak hodnoceného pracovníka, tak celý tým i s vedoucím

3.5 Startup

V současné době se slovo startup stává velmi aktuálním a často používaným. Jedná se o typ společnosti, která má mnohdy technologický záměr, rychle roste a jejím cílem je změnit vybrané podnikatelské odvětví nebo oblast. V začátcích ve startupu pracuje malý tým lidí, který se v důsledku dynamičnosti růstu různě mění a později vzniká více týmů, složených z pár členů. Tito členové často mění své pozice ve firmě. Převládá zde přátelská atmosféra, prostředí je spíše neformální a zaměstnanci mají velký prostor pro předkládání svých nápadů v reálném čase a bez zdlouhavých prezentací. Startup se vyznačuje nízkými vstupními náklady, vyšším podnikatelským rizikem a možnou vyšší návratností, v případě jeho úspěšnosti (Startupjobs.cz, 2022).

Jeden z nejúspěšnějších zakladatelů několika startupů, Paul Graham, označuje samotný růst jako hlavní podmínku startupové společnosti. Zároveň nesouhlasí s tvrzením, že všechny začínající firmy se automaticky stávají startupem. Dle jeho tvrzení jsou klíčem úspěšného startupu kvalitní lidi v týmu, vytváření a zdokonalování produktu, kteří zákazníci skutečně poptávají, a to vše za podmínky útraty co nejméně peněz (Paulgraham.com, 2022).

Autor několika knih zabývajících se startupy a zároveň uznávaný a známý profesor Steve Blank (2011), který působil na několika prestižních univerzitách je toho názoru, že je startup společnost vytvořená primárně pro hledání opakovatelného obchodního modelu. Startupové společnosti se tedy soustředí na flexibilitu daného produktu a jeho rozšiřitelnost dle současných potřeb a zdrojů. Hlavní jádro startupu se zabývá byznysovou stránkou společnosti. Klade důraz na růst produkce a podílu na trhu, bez zbytečného navyšování nákladů a velikosti týmů. Organizační struktura je vzdálená od struktury v již zaběhnuté společnosti. V této společnosti chybí nastavené procesy a samotná struktura se mění dle aktuálních fází startupu (Blank, 2011).

Před založením takového druhu společnosti si musí zakladatel promyslet tři zásadní věci:

- Vizi – Jedná se o konkrétní představu nabízeného produktu a jeho fungování.
- Hypotézy – Potřeba mít jasně stanovené hypotézy v každé části byznys modelu. V oblasti cílové skupiny, distribuce produktu, financování a jednotlivých fází postupu.

- Ověření – Cílem je zjistit, jestli zákazníci vykazují chování stanoveného obchodního modelu nebo ne (Steve Blank, 2010).

V dnešní době je v startupových společnostech obrovská poptávka po jedinečných nápadech. Všechny rituály a zvyky tvoří jedinečnou firemní kulturu. Její zdokonalování a rozvíjení vyžaduje denní rutinu a zavádění různých rituálů. I tady je nejdůležitější investice do rozvoje zaměstnanců. (Lazarova, 2020)

Nejzajímavější a nejefektivnější nápady pro rozvoj moderní startupové společnosti zaměřené na zaměstnance jsou:

- transparentní sdílení mezd,
- rovný genderový vzhled,
- poskytování více dovolenkových dní,
- propojení individuálního cíle s organizačním,
- pravidelná zpětná vazba,
- vytvoření nástěnky vizí a snů,
- zaučovací plán pro nové zaměstnance,
- redesign kancelářských prostor,
- den zvířat v kanceláři (Lazarova, 2020)

Startup je začínající společnost, která nemá jasně stanovenou strukturu, snaží se zdokonalovat nabízený produkt k zákaznické spokojenosti, využívat potenciál nadaných lidí v týmu a zároveň utratit malé množství peněz. Ne každý startup je i úspěšný, naopak k jeho zániku může dojít dříve, než dojde k rozvoji. Na druhou stranu, v případě úspěchu lze očekávat velké zisky.

4 Vlastní práce

4.1 Popis vybraného subjektu

Zkoumaná společnost bude v této práci označována krycím názvem XY. Firma XY byla založena v roce 2013 dvěma zakladateli a působí na trhu v oblasti fintech. Tato firma využívá karetní transakce klientů vybraných bank k tvorbě datových analýz a cíleného marketingu. Značná část pracovníků firmy se zabývá obohacováním transakčních dat a zkoumáním nákupního chování spotřebitelů. V současné době tento startup působí v šesti evropských zemích a úzce spolupracuje s největšími bankovními domy. Nejvíce úspěšným trhem je ten český, na kterém společnost začala podnikat jako první a spolupracuje zde také s největším počtem bank a obchodníků. Počáteční a současný růst firmy XY byl a je finančně i strategicky podpořen významnými investory.

Startup XY funguje bez použití procesů velkých korporátních společností a zaměstnává 62 zaměstnanců. Nemají zde stanovený přesný čas příchodů a odchodů pracovníků nebo délku obědové pauzy. Kladou důraz na komunikaci. Vyžadují jak pozitivní, tak negativní zpětnou vazbu, která vede k spokojenosti všech. Změny v uspořádání týmů a nově příchozí zaměstnanci jsou jedním z důvodů, proč společnost organizuje různé teambuildingové aktivity na pravidelné bázi. Disponuje také mnohými benefity, které jsou přístupné pro každého zaměstnance, bez ohledu na jeho hierarchickou pozici.

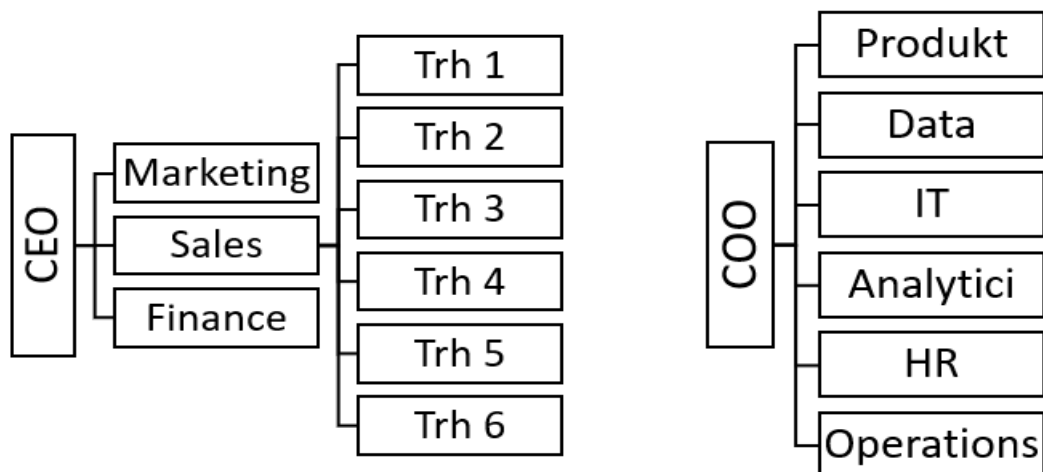
Vzhledem k rychlému růstu a častým změnám týmové dynamiky, kvůli pohybu zaměstnanců, by bylo přínosné vykonat sociometrický výzkum obohacený o dotazníkové šetření a strukturované rozhovory.

Informace uvedené v podkapitole 5.1 byly získány z interních zdrojů společnosti XY.

4.1.1 Organizační struktura společnosti

Ve vedení startupu působí na stejné úrovni jak CEO, tak COO. Jedná se o samotné zakladatele a každý má pod sebou několik oddělení. Každé z těchto oddělení zároveň představuje konkrétní tým. Společnost má hierarchické uspořádání, které je znázorněné na obrázku číslo 3. V oddělení marketingu, financí a lidských zdrojů pracují 1-2 zaměstnanci. Pracovníci, kteří se zabývají obohacováním transakčních dat, jsou momentálně vedení COO a externí společnosti. Nejsou znázorněny v organizační struktuře.

Obrázek 3 Organizační struktura vybraného startupu



Zdroj: vlastní zpracování

V sociometrickém výzkumu budou dotazovány a hodnoceny nejpočetnější týmy společnosti. Tým Sales, který tvoří šest členů a jejich hlavním cílem je uzavírání spoluprací mezi startupem XY a konkrétními partnery. Tým Data skládající se ze čtyř členů, jejichž náplní je segmentace trhu a následné cílení nabídek. Tým IT je tvořen jen ze tří členů a starají se o programování interních systémů. Tým Analytics se skládá ze čtyř členů, kteří se soustředí na vyhodnocování tržní situace. A poslední tým Operations, který tvoří pět členů a jejich hlavní náplň představuje tvorbu reklamních kampaní a agendu z nich vyplývající.

Z hlediska kultury, tato firma podléhá moderním trendům. Zaměstnanci tohoto startupu pracují v otevřeném prostoru. Jediné uzavíratelné pracovní prostory jsou zasedací místnosti. Pracuje zde převážně více mužů než žen, ale věková kategorie je zde poměrně rozmanitá. Firma XY zaměstnává jak studenty vysokých škol, tak bývalé zaměstnance korporátních společností s dlouholetou praxí v oboru. Kromě 25 dovolenkových dnů, mohou pracovníci využít další tři dny volna, tyto dny se nazývají sick days, tedy dny nemoci. Dva zaměstnanci do kanceláře pravidelně vozí své psy, kteří zpříjemňují atmosféru. Jednou do měsíce se koná pravidelná schůzka, všech zaměstnanců firmy. Vedou ji CEO a COO, kteří informují o dosažených výsledcích a nadcházejících plánech. Platy se zvyšují pravidelně o 5 % jednou za rok v lednu, všem zaměstnancům. Pokud si někdo zažádá o zvýšení i během roku, jeho výše je posuzována na základě průměrných mzdových tabulek.

4.2 Výzkumná část práce

Praktická část diplomové práce zkoumá neformální vztahy zaměstnanců ve vybraných pěti týmech konkrétní startupové společnosti a vliv těchto vztahů na pracovní výkon zaměstnanců. Dále se práce zaměřuje na fungování týmů z hlediska efektivní práce.

Tuto část práce tvoří čtyři fáze výzkumu. V první fázi výzkumu probíhalo nezúčastněné pozorování, zaměřené na neformální vztahy v týmech. Toto pozorování bylo nezúčastněné a skryté. Druhou fází výzkumu představuje sociometrický test. Zkoumaným zaměstnancům byl rozeslán sociometrický dotazník a jejich odpovědi jsou zpracovány do sociometrických matic, grafů a indexů. Třetí fází výzkumu je zaměřená na dotazníkové šetření, jehož cílem je obohatit data získané ze sociometrického šetření a zjistit fungování jednotlivých týmů. V poslední fázi byly provedené strukturované rozhovory s vedoucími zkoumaných týmů.

Sociometrický výzkum proběhl na začátku měsíce října. Byl vypracovaný sociometrický dotazník v rámci platformy survio.com, který byl následně rozposlán členům jednotlivých týmů. Celkem bylo dotazovaných 22 členů z pěti různých týmů. Otázky v dotazníku byly vytvořeny s cílem zjistit preference členů v týmech a vliv jejich neformálních vztahů na jejich pracovní chování a pracovní výkon. Minimální ani maximální volba nebyla stanovena. V této práci jsou použita fiktivní jména zaměstnanců. Do dotazníku byly zařazeny dvě otázky s pozitivní volbou a dvě s negativní. Po obdržení vyplněných dotazníků byly výsledky vyhodnocené pro každý tým zvlášť, v podobě sociometrické matice, sociogramu a sociometrických indexů. Sociogramy jsou součástí příloh.

Kromě sociometrického dotazníku byly respondentům položeny i doplňující otázky v dotazníkovém šetření. Otázek bylo celkem deset, z toho jedna byla zařazovací. Všem 22 respondentům byly položeny stejné otázky, které jsou dále vyhodnoceny na úrovni jednotlivých týmů i na úrovni celku.

Na závěr výzkumu byly provedené krátké strukturované rozhovory s vedoucími týmů. Otázky byly předem stanovené a dotazovaných bylo 5 vedoucích týmů individuálně. Cílem bylo zjistit vnímání vlivu neformálních vztahů mezi členy týmů na jejich pracovní výkon z pohledu jejich vedoucích.

4.2.1 Sociometrické šetření

Zkoumaných skupin bylo celkem pět, každá se skládala z členů jednoho týmu. Z jakých členů se týmy skládají autorka práce ví, protože ve startupu sama pracuje, nebylo tedy nutné zjišťovat demografické rozdělení.

Tým 1 je tým Sales, který se skládá z šesti členů. Celkem z pěti žen ve věkové kategorii od 35 let do 55 let, jedné ženy z věkové kategorie od 25 do 35 let a jednoho muže z kategorie od 35 do 45 let. Všichni členové tohoto týmu působí ve společnosti více jak 1 rok.

Tým 2 je tým Data, který se skládá ze čtyř členů. Tři z nich jsou muži ve věkové kategorii od 25 do 35 let, působící ve firmě více jak 1 rok a jedna žena ve stejné věkové kategorii, která působí ve firmě méně než 1 rok.

Tým 3 je tým IT a skládá se ze tří členů, zároveň je to nejmenší tým z pozorovaných. Členové jsou pouze muži ve věkové kategorii od 25 do 45 let, kteří ve firmě působí více než 2 roky.

Tým 4 je tým Analytics v celkovém počtu čtyři lidi. Jedná se o čtyři ženy ve věkové kategorii od 25 do 35 let a ve společnosti pracují méně než 1 rok. Je to nejmladší tým z vybraných a zároveň nejnovější.

Tým 5 je tým Operations a je to nerozmanitější tým z pozorovaných. Působí v něm jeden muž ve věkové kategorii od 25 do 35 let, dvě ženy ve věkové kategorii od 25 do 35 let a dvě ženy ve věkové kategorii od 35 do 45 let. Muž a jedna žena z věkové kategorie od 35 do 45 let pracují ve společnosti méně než 1 rok. Ostatní členové zde pracují více jak 1 rok

Do sociometrického dotazníku byly zařazeny tyto čtyři otázky:

1. S kterým/i členem/členy tvého týmu, by ses chtěl/a podílet na pracovním úkolu?
2. S kterým/i členem/členy tvého týmu, by ses nechtěl/a podílet na pracovním úkolu?
3. S kterým/i členem/členy tvého týmu, bys nejradši zašel po práci na večeři?
4. S kterým/i členem/členy tvého týmu, bys nechtěl/a zajít po práci na večeři?

Otázky 1 a 2 jsou otázky spíše pracovního charakteru. Otázky 3 a 4 jsou osobnějšího charakteru. Členové si mají vybrat kolegy, s kterými by rádi trávili svůj volný čas. Jedná se tedy o zcela osobní preference.

V sociometrickém šetření vycházela autorka z vlastních poznatků a odborné literatury dle Novotné (2010). Pro každou dvojici otázek, je zpracována sociometrická matice pro

jednotlivé týmy. Výsledky pozitivních voleb jsou znázorněny v uspořádaných terčových sociogramech. V jádře sociogramu se nacházejí pracovníci s nejvíce pozitivními volbami. Na dalších úrovních jsou znázorněny osoby s méně pozitivními volbami. Na krajní části kružnice se nacházejí osoby s nejméně pozitivními volbami nebo žádnými. Negativní volby jsou vidět na kruhových sociogramech negativních voleb. Tyto sociogramy se nacházejí v přílohách, budou však popisovány v jednotlivých kapitolách.

Na závěr této kapitoly byly, pro lepší popis situace v týmu a zpracování kvalitativních dat do měřitelného údaje, vypočítány skupinové indexy. Konkrétně index koheze a index koherence. Index koheze K vyjadřuje, jak je tým soudržný. Je vypočítán poměrem vzájemných výběrů v týmu k maximálnímu možnému počtu výběru.

- d – vzájemné výběry
- a – limit voleb
- N – počet členů týmu

Rovnice 1 Výpočet skupinového indexu koheze

$$K = \frac{d}{\frac{a \cdot N}{2}}$$

Zdroj: vlastní zpracování

Index koherence K_o představuje velikost vzájemně vázanosti členů týmu. Počítá se poměrem počtu vzájemných výběrů d k počtu provedených kladných voleb p .

- d – vzájemné výběry
- p – počet provedených kladných voleb

Rovnice 2 Výpočet skupinového indexu koherence

$$K_o = \frac{d}{p}$$

Zdroj: vlastní zpracování

Sociometrický test týmu Sales

Plusové hodnoty v matici představují pozitivní volby a mínusové negativní volby. Vzájemné pozitivní volby jsou vyznačeny zelenou barvou a vzájemné negativní volby červenou barvou.

Tabulka 3 Sociometrická matice týmu Sales z otázek 1 a 2

	Renata	Jitka	Markéta	Tereza	Lucie	Petr	vyslané +	vyslané –
Renata	X		+	+	–	+	3	1
Jitka		X	+	+		+	3	0
Markéta		+	X	+		+	3	0
Tereza			+	X	+	+	3	0
Lucie	+		+	+	X	–	3	1
Petr	–	+		+	–	X	2	2
obdržené +	1	2	4	5	1	4		
obdržené –	1	0	0	0	2	1		

Zdroj: vlastní zpracování

Hvězdami jsou zde pracovníci Markéta, Tereza a Petr. Vyrovnaným členem skupiny je Renata, která dostala jednu pozitivní volbu a jednu negativní. Člen skupiny Lucie, představuje takzvanou černou ovci skupiny. Vzájemné pozitivní volby jsou mezi členy M–J, M–T, T–L, T–L, T–P a P–J. Vzájemné negativní volby jsou pouze mezi P–L.

Tabulka 4 Sociometrická matice týmu Sales z otázek 3 a 4

	Renata	Jitka	Markéta	Tereza	Lucie	Petr	vyslané +	vyslané –
Renata	X	+	+	+		–	3	1
Jitka		X	+	+			2	0
Markéta	+	+	X	+		–	3	1
Tereza	+	+	+	X	+	–	4	1
Lucie	+	+		+	X	–	3	1
Petr	–	+			–	X	1	2
obdržené +	3	5	3	4	1	0		
obdržené –	1	0	0	0	1	4		

Zdroj: vlastní zpracování

Z matice číslo 3 můžeme vidět, že Markéta, Tereza a Petr, jsou kolegy vnímáni jako schopní pracovníci. Z matice číslo 4, je však patrně vidět, že z osobního hlediska Petr není

příliš oblíbený. Naopak obdržel nejvíce negativních voleb a představuje černou ovci. Neplatí tedy ani předpoklad, že lidi rádi spolupracují s kolegy, kteří jsou jim i sympatičtí. To rovněž platí pro Jitku, která je více oblíbená v osobním životě než v pracovním. Mezi P–L probíhá opět vzájemná negativní relace, z čehož můžeme usuzovat, že si nerozumějí jak v pracovním, tak i v osobním životě. Problematický vztah mají i P–R, protože kromě jejich vzájemné negativní volbě v osobním životě, lze z tabulky číslo 3 vidět Petrovou negativní volbu k Renatě. Za nejvíce oblíbenou osobu můžeme považovat Terezu, která nezískala ani jednu negativní volbu a v obou případech více pozitivních voleb.

V terčovém sociogramu pozitivních voleb pro otázku 1 je Tereza v jádře grafu a Renata s Lucií na krajní části. Pro otázku číslo 2 je na krajní části Petr a v jádře je Jitka. V Sociogramu negativních voleb pro otázku 2, je Petr nejméně oblíbeným členem týmu. Volby mezi členy jsou poměrně rozmanité a tento tým není úplně stmelen. Vztahy mezi členy jsou rozvinuté. Petr jakožto jediný muž v týmu, zaostává v osobních vztazích.

- Skupinový index koheze z otázky 1:

$$K = \frac{5}{\frac{5.6}{2}} = 0,33$$

Index koheze je nižší než jedna polovina, můžeme tedy říct, že v otázce spolupráce skupina není příliš soudržná.

- Skupinový index koherence z otázky 1:

$$K_o = \frac{5}{17} = 0,29$$

Index koherence je ještě nižší než index koheze, členové netvoří příliš stabilní tým. Podle počtu členů by zde mohlo vzniknout mnohem více vzájemných pozitivních vztahů.

- Skupinový index koheze z otázky 3:

$$K = \frac{6}{\frac{5.6}{2}} = 0,4$$

Soudržnost týmu je dle indexu z hlediska osobních vztahů lepší. Pozitivní vztahy Petra s ostatními členy týmu, by toto číslo ještě navýšili.

- Skupinový index koherence z otázky 3:

$$K_o = \frac{6}{16} = 0,33$$

Vzájemné osobní vztahy nejsou velmi stabilní, opět by se dalo říct, že v případě obdržení a udělení více pozitivních voleb Petrem, by se číslo značně zvětšilo.

Sociometrický test týmu Data

Tabulka 5 Sociometrická matice týmu Data z otázek 1 a 2

	Zbyněk	Ondra	Karel	Simona	vyslané +	vyslané –
Zbyněk	X	+	+		2	0
Ondra	+	X	+		2	0
Karel	+		X	+	2	0
Simona			+	X	1	0
obdržené +	2	1	3	1		
obdržené –	0	0	0	0		

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6 Sociometrická matice týmu Data z otázek 3 a 4

	Zbyněk	Ondra	Karel	Simona	vyslané +	vyslané –
Zbyněk	X		+		1	0
Ondra	+	X	+		2	0
Karel	+		X	+	2	0
Simona			+	X	1	0
obdržené +	2	0	3	1		
obdržené –	0	0	0	0		

Zdroj: vlastní zpracování

V Data týmu je jasnou hvězdou člen Karel, který získal v obou případech nejvíce pozitivních voleb. Za černou ovci bychom mohli považovat Ondru, který získal pouze jednu pozitivní volbu a to v případě otázky pracovního charakteru. Simona získala v obou případech jednu pozitivní volbu a to od Karla, s kterým si udělili vzájemné pozitivní volby. Negativní volby se zde neobjevují. Jedná se tedy o převážně pozitivní tým, ale s ne úplně rozvinutými vztahy, zejména mezi S–Z a S–O, jak je vidět ze sociogramu.

- Skupinový index koheze z otázky 1:

$$K = \frac{3}{\frac{3.4}{2}} = 0,5$$

Index koheze je přesně polovina, co představuje celkem slušnou míru soudržnosti. Dá se říct, že kolegové mají celkem dobré pracovní vztahy.

- Skupinový index koherence z otázky 1:

$$K_o = \frac{3}{7} = 0,43$$

Index je o něco nižší než polovina, ale i tak členové tvoří v celku stabilní pracovní tým.

- Skupinový index koheze z otázky 3:

$$K = \frac{2}{\frac{3.4}{2}} = 0,33$$

Osobní vztahy nevykazují vysoký index koherence. Přátelství a sympatie nejsou zcela rozvinuty, ani v tomto týmu.

- Skupinový index koherence z otázky 3:

$$K_o = \frac{2}{6} = 0,33$$

Opět se nejedná o velice stabilní tým, chybí více oboustranných vazeb.

Sociometrický test týmu IT

Tabulka 7 Sociometrická matice týmu IT z otázek 1 a 2

	Tomáš	Filip	Davyd	vyslané +	vyslané –
Tomáš	X	+	+	2	0
Filip	+	X	+	2	0
Davyd	+	+	X	2	0
obdržené +	2	2	2		
obdržené –	0	0	0		

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8 Sociometrická matice týmu IT z otázek 3 a 4

	Tomáš	Filip	Davyd	vyslané +	vyslané –
Tomáš	X	+	+	2	0
Filip		X	+	1	0
Davyd	+	+	X	2	0
obdržené +	1	2	2		
obdržené –	0	0	0		

Zdroj: vlastní zpracování

IT tým, je tým pouze o třech členech. U takhle malého týmu se předpokládají vztahy spíše kladného charakteru. Chybí zde pouze jedna volba a to ze strany Filipa k Tomášovi. Ani v jednom z případů členové nezvolili negativní volbu. Ze sociogramu lze říct, že se jedná o tým se všestranně rozvinutými vztahy a role vůdce týmu není výrazná.

- Skupinový index koheze z otázky 1:

$$K = \frac{3}{\frac{2 \cdot 3}{2}} = 1$$

Ukázalo se že tento nejmenší tým je nejprovázanější po pracovní stránce. Při dosahování společného cíle drží pospolu a je jednotný.

- Skupinový index koherence z otázky 1:

$$K_o = \frac{3}{6} = 0,5$$

Z indexu koherence v oblasti spolupráce vyplývá, že kolegové jsou z pracovního hlediska na sebe vázání.

- Skupinový index koheze z otázky 3:

$$K = \frac{2}{\frac{2 \cdot 3}{2}} = 0,66$$

Opět v celku vysoký index koheze, kdy chybí pouze jedná vzájemná vazba.

- Skupinový index koherence z otázky 3:

$$K_o = \frac{2}{5} = 0,4$$

Osobní vztahy nejsou tak silní jako ty pracovní.

Sociometrický test týmu Analytics

Tabulka 9 Sociometrická matice týmu Analytics z otázek 1 a 2

	Viky	Timea	Klára	Anna	vyslané +	vyslané –
Viky	X	+		+	2	0
Timea	+	X	+	+	3	0
Klára	–	+	X	+	2	1
Anna		+	+	X	2	0
obdržené +	1	3	2	3		
obdržené –	1	0	0	0		

Zdroj: vlastní zpracování

V otázce pracovního charakteru byly vybrány převážně pozitivní volby a to zejména vzájemně mezi T–V, K–T, A–T a A–K. Hvězdy týmu tvoří Timea a Anna, které byly pozitivní volbou od všech ostatních členů týmu. Můžeme usoudit, že jsou vnímané jako dobré spolupracovnice. Role vůdce nelze určit úplně jasně, ale vztahy mezi členy jsou rozvinuty na vysoké úrovni. Negativní volbou byla pouze Viky, s kterou by se Klára nechtěla podílet na pracovním úkolu.

Tabulka 10 Sociometrická matice týmu Analytics z otázek 3 a 4

	Viky	Timea	Klára	Anna	vyslané +	vyslané –
Viky	X			+	1	0
Timea	–	X		+	1	1
Klára		+	X	+	2	0
Anna		+	+	X	2	0
obdržené +	0	2	1	3		
obdržené –	1	0	0	0		

Zdroj: vlastní zpracování

Z osobního hlediska, už členové týmu neudělili tolik pozitivních voleb, jako z pracovního. Hvězdou zde zůstává Anna, která má opět pozici v jádře sociogramu. Lze jí považovat za oblíbenou osobu a je spojovníkem mezi Viky a ostatními kolegyněmi. Naopak

Viky se ocitla až na krajní části s nulovou hodnotou pozitivních voleb. V pracovním i osobním životě je outsiderem skupiny.

- Skupinový index koheze z otázky 1:

$$K = \frac{4}{\frac{3.4}{2}} = 0,66$$

V týmu lze pozorovat celkem vysokou míru soudržnosti z pracovního hlediska.

- Skupinový index koherence z otázky 1:

$$K_o = \frac{4}{9} = 0,44$$

Index koherence je mírně pod jednou polovinou, tým tvoří podprůměrně stabilní skupinu.

- Skupinový index koheze z otázky 3:

$$K = \frac{2}{\frac{3.4}{2}} = 0,33$$

- Skupinový index koherence z otázky 3:

$$K_o = \frac{2}{6} = 0,33$$

I v tomto týmu je index koheze i index koherence u otázky osobních preferencí nižší než u otázky pracovní preference. Členové týmu nejsou tolik propojeni.

Sociometrický test týmu Operations

Tabulka 11 Sociometrická matice týmu Operations z otázek 1 a 2

	Lenka	Alžběta	Sofie	Kateřina	Max	vyslané +	vyslané –
Lenka	X		–	+	–	1	2
Alžběta	+	X	–	+		2	1
Sofie	+	+	X	–	+	3	1
Kateřina	+	+	–	X	+	3	1
Max		+		+	X	2	
obdržené +	3	3	0	3	2		
obdržené –	0	0	3	1	1		

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 12 Sociometrická matice týmu Analytics z otázek 3 a 4

	Lenka	Alžběta	Sofie	Kateřina	Max	vyslané +	vyslané –
Lenka	X			+	–	1	1
Alžběta	+	X		+		2	0
Sofie			X	–	+	1	1
Kateřina	+	+	–	X	+	3	1
Max	–			+	X	1	1
obdržené +	2	1	0	3	2		
obdržené –	1	0	1	1	1		

Zdroj: vlastní zpracování

Tým Operations nemá jednoho lídra, ke kterému by vzhlíželi ostatní členové. Kateřina, i když v obou případech získala nejvíce pozitivních voleb, získala také negativní volbu. Tým má vztahy rozvinuté, ale ne zrovna pozitivní. Mezi K–S a M–L lze pozorovat značný negativní vztah. Z pracovního hlediska, je nejméně oblíbenou osobou Sofie, kvůli množství negativních voleb. V otázce osobního charakteru nezískala ani jednu pozitivní volbu a stává se tak outsiderem týmu. Zajímavý vztah je vidět mezi M a S. Sofie by s ním ráda spolupracovala na pracovním úkolu a také by s ním ráda zašla ve volném čase na večeři. Naopak Max nemá zájem ani o jednu aktivitu, upřednostňuje jiné členy týmu. V tomto týmu jsou vztahy rozmanité stejně jako u týmu Sales.

- Skupinový index koheze z otázky 1:

$$K = \frac{3}{\frac{4.5}{2}} = 0,3$$

- Skupinový index koherence z otázky 1:

$$K_o = \frac{3}{11} = 0,27$$

U ostatních týmů lze pozorovat, že index koheze i koherence u otázky zaměřené na spolupráci, jsou ve většině případů vyšší než u otázky osobního charakter. Tento tým však nejvíce vysokou míru soudržnosti a vzájemného pozitivního vlivu. Nejedná se o příliš stabilní pracovní skupinu.

- Skupinový index koheze z otázky 3:

$$K = \frac{3}{\frac{4.5}{2}} = 0,3$$

- Skupinový index koherence z otázky 3:

$$K_o = \frac{3}{8} = 0,38$$

O málo lepší je soudržnost členů v osobním životě.

Shrnutí sociometrického testu

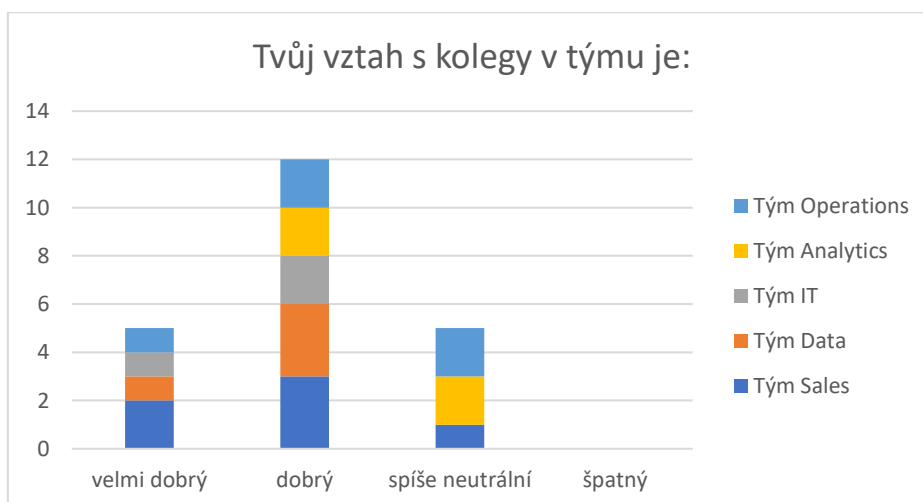
Vztahy na pracovišti, jakožto motivační faktor, ovlivňují atmosféru v týmu, pracovní výkon členů a také celkovou týmovou práci. Ve startupové společnosti by měla panovat přátelská a uvolněná atmosféra. V týmech Data a IT lze dobré vztahy i pozorovat, rovněž to zobrazují i skupinové indexy, které jsou vyšší. To vede k dobré atmosféře. V týmech IT, Analytics a Operations, jsou vztahy narušené. Negativní volby představují negativní vztahy a ty narušují jak soudržnost skupiny, tak celkovou atmosféru v týmu.

4.2.2 Dotazníkové šetření

Úlohou dotazníkového šetření bylo upřesnit vliv neformálních vztahů na pracovní výkon zaměstnanců a také objasnit atmosféru v týmech, zejména z hlediska efektivní týmové práce.

Vyhodnocení

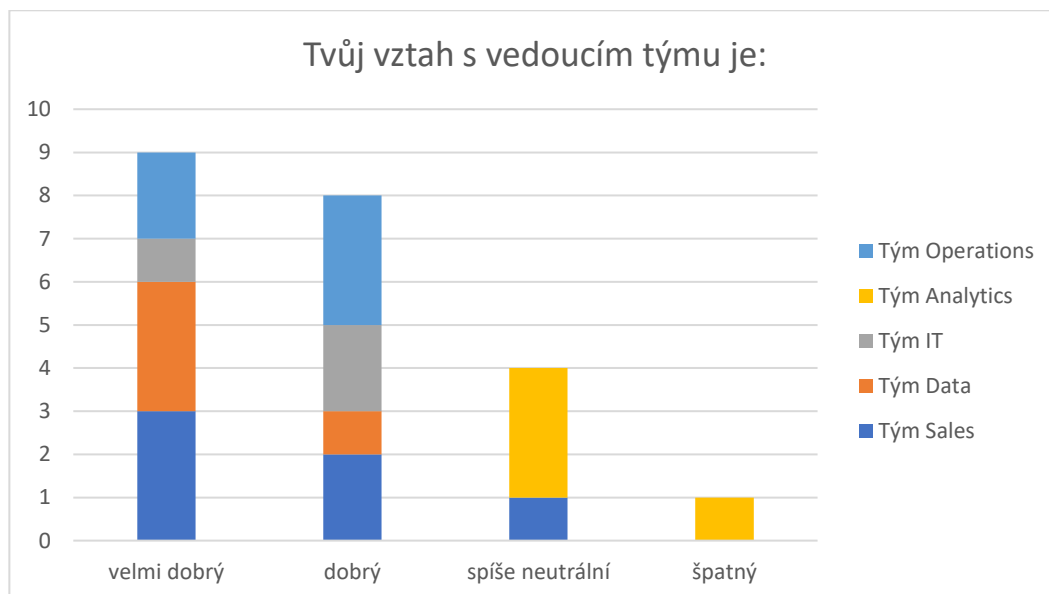
Graf 1 Vztah s kolegy v týmu



Zdroj: vlastní zpracování

Velmi dobré až dobré vztahy mají mezi sebou pouze kolegové v týmu Data a IT. Názor na vztah s kolegy je v týmech Analytics, Operations a Sales různý. Většina členů z týmů Sales, Data a IT má dobrý vztah s kolegy. Tým Analytics a Operations mají dobré, až neutrální vztahy. Nikdo z respondentů však nepovažuje vztahy za špatné

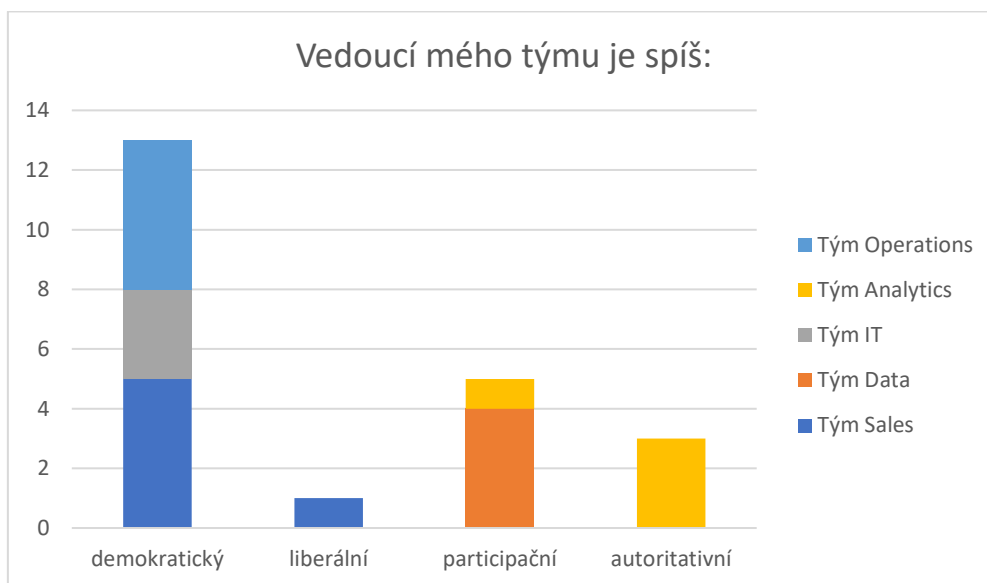
Graf 2 Vztah s vedoucím v týmu



Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí vyplývá, že tým Analytics nemá velmi pozitivní a zároveň plně rozvinutý vztah se svým vedoucím. Tým Sales má v průměru spíše dobrý vztah. Členové týmu Operations mají vztah s vedoucím také na dobré úrovni. Většina ho hodnotí jako dobrý nebo velmi dobrý. Tým IT má se svým vedoucím vztah na stejné úrovni jako tým Operations. Nejlepší vztahy mezi vedoucím a členy týmu převládají v týmu Data. Většina hodnotí vztah jako velmi dobrý. Až na tým Analytics, jsou vztahy nadřízeného a podřízených v zkoumaných týmech velmi pozitivní. V tomto týmu jeden z členů hodnotí svůj vztah s vedoucím jako špatný a ostatní pouze jako neutrální

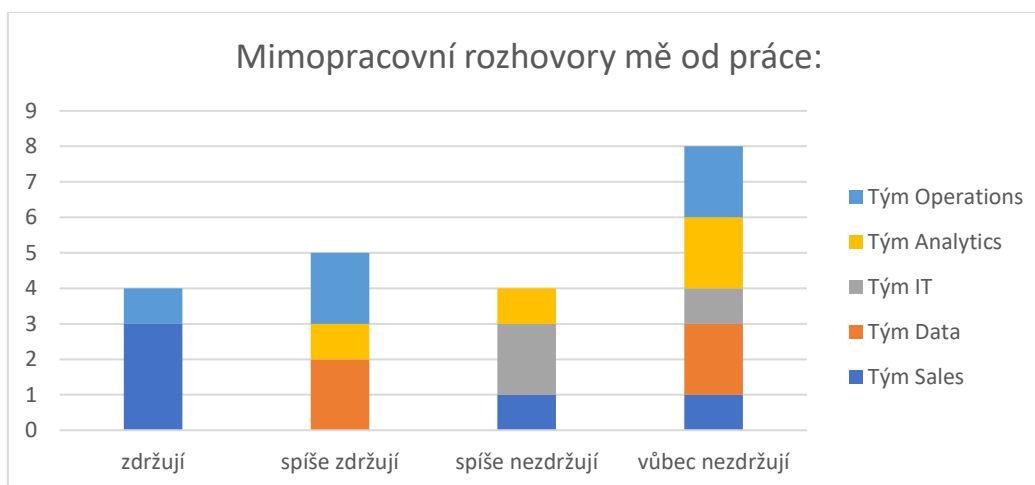
Graf 3 Styl vedení vedoucího



Zdroj: vlastní zpracování

Týmy Operations, IT a z větší části i Sales hodnotí styl vedení lidí svého nadřízeného jako demokratický. Lze tedy říci, že v těchto týmech vedoucí dává prostor členům týmu vyjádřit své názory a zároveň je také aktivní. Všichni členové Data týmu hodnotí nadřízeného jako participačního vedoucího. Tento přístup nejvíce rozvíjí týmovou práci. Odpovědi týmu Analytics objasňují i jejich předchozí odpovědi. Členové tohoto týmu nemají mnoho prostoru na vyjádření svých názorů, ani prostor pro vlastní nápady.

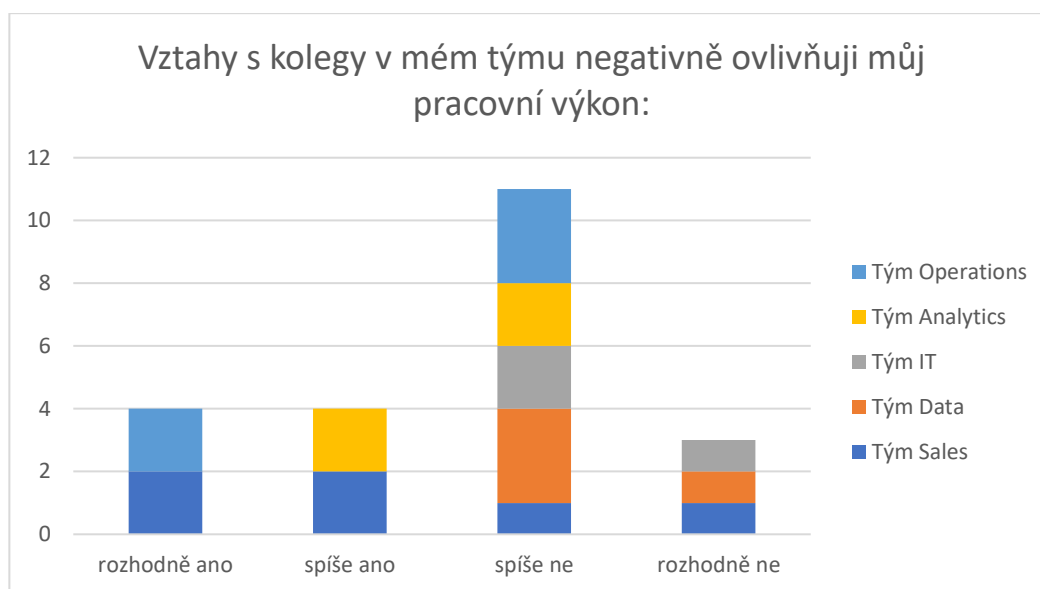
Graf 4 Vliv mimopracovních rozhovorů na práci



Zdroj: vlastní zpracování

Mimopracovní rozhovory nejvíce zdržují od práce členy týmu Sales a také Operations. V obou týmech jsou zároveň respondenti, kterých tyto rozhovory nezdržují vůbec. Pravděpodobně je vůbec nepraktikují, nebo jen v minimální míře. V Data týmu lze předpokládat, že členové, kteří jsou těmito rozhovory rozptylováni, komunikují navzájem mezi sebou. Zbytek týmu tento jev nepocituje. Nejméně jsou zdržováni členové týmů IT a Analytics. I z výše zjištěných informací můžeme konstatovat, že členové skoro vůbec neprovádějí osobní rozhovory. Většina respondentů se necítí zdržována od práce rozhovory s kolegy.

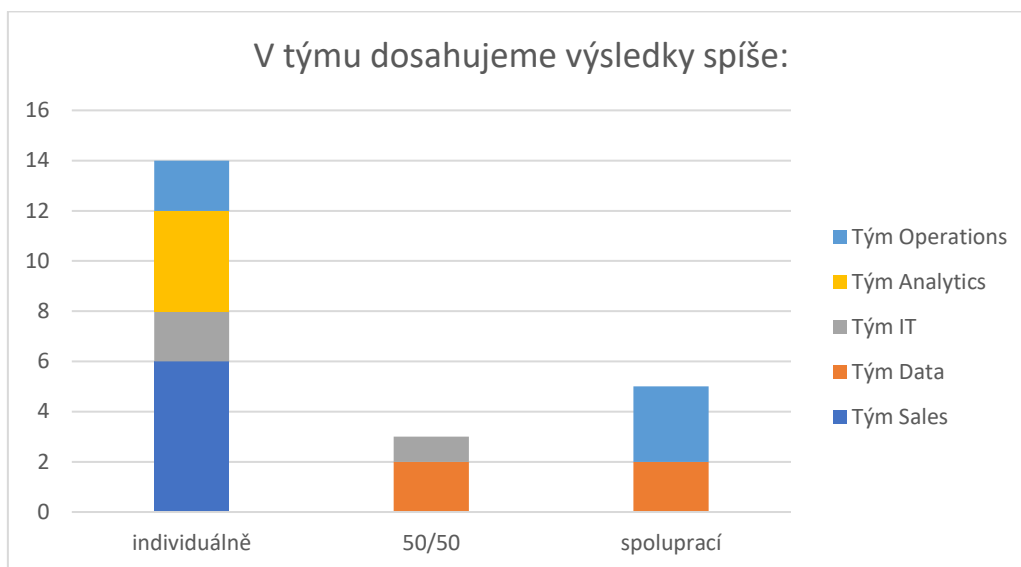
Graf 5 Vliv vztahů na pracovní výkon



Zdroj: vlastní zpracování

I ze sociometrického výzkumu lze vidět, že IT tým má nejpozitivnější vztahy. Proto ani jejich pracovní výkon, není vztahy ovlivňován. Široká škála odpovědí přišla od týmu Sales, kde vztahy většiny členů ovlivňují jejich pracovní výkon. V Data týmu členové nemají pocit, že by jejich vztahy negativně ovlivňovali jejich pracovní výkon. V týmu Operations má menší část problém s prací, kvůli vztahům. Větší část s tím spíše problém nemá. V týmu Analytics je práce poloviny kolegů méně ovlivňovaná vzájemnými vztahy a polovina týmu spíše není. Většina respondentů nepocituje negativní vliv vztahů v týmu na jejich pracovní výkon.

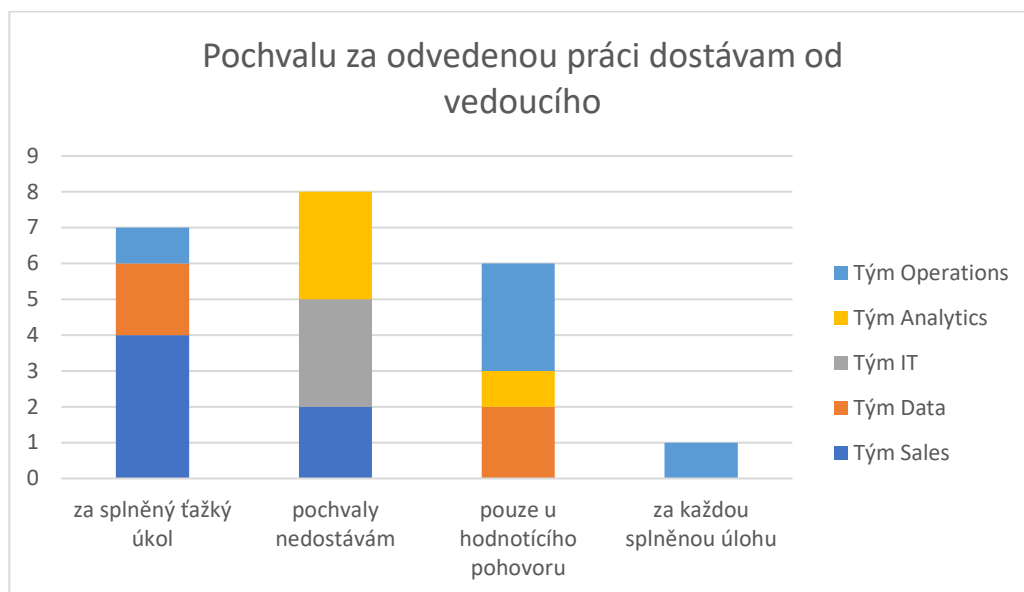
Graf 6 Dosahování výsledků v týmu



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky této otázky jsou pravděpodobně ovlivněné náplní práce jednotlivých týmů. IT specialisti a obchodníci málokdy pracují společně na úkolech. Většinou je jejich práce individuální. To také vyplývá z grafu odpovědí. V týmu Analytics členové na úkolech nespolupracují. Z části je to dané opět náplní práce a z části nezájmem o spolupráci. Vyplývá to i ze sociometrického testu. Tři členové týmu Operations dosahují výsledky společně, zatímco dva členové individuálně. Vzhledem k tomu, že tento tým se soustředí pouze na jeden cíl, se bude jednat spíše o neochotu spolupracovat, stejně jako v týmu Analytics. Data tým dosahuje výsledky značně spoluprací. Z celku respondentů více jak polovina dosahuje výsledky individuálně.

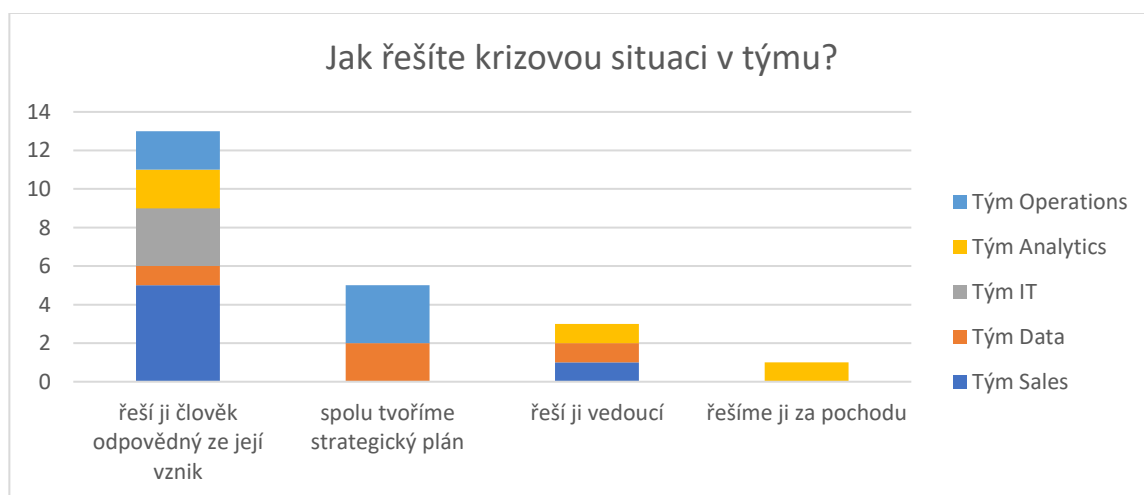
Graf 7 Pochvala od vedoucího



Zdroj: vlastní zpracování

Většinu členů týmu Sales se dostává pochvaly v případě splnění těžkého úkolu, dva členové nevnímají, že by pochvaly dostávali. Z Data týmu dostávají dva členové pochvalu za splnění těžký úkol a dva na hodnotícím pohovoru. Většina týmu Operations dostává pochvaly u hodnotícího pohovoru. Celý IT tým nedostává pochvaly a podobně je na tom i tým Analytics. V tomto směru existují velké mezery, protože nejvíce z respondentů nedostává pochvalu za odvedenou práci vůbec.

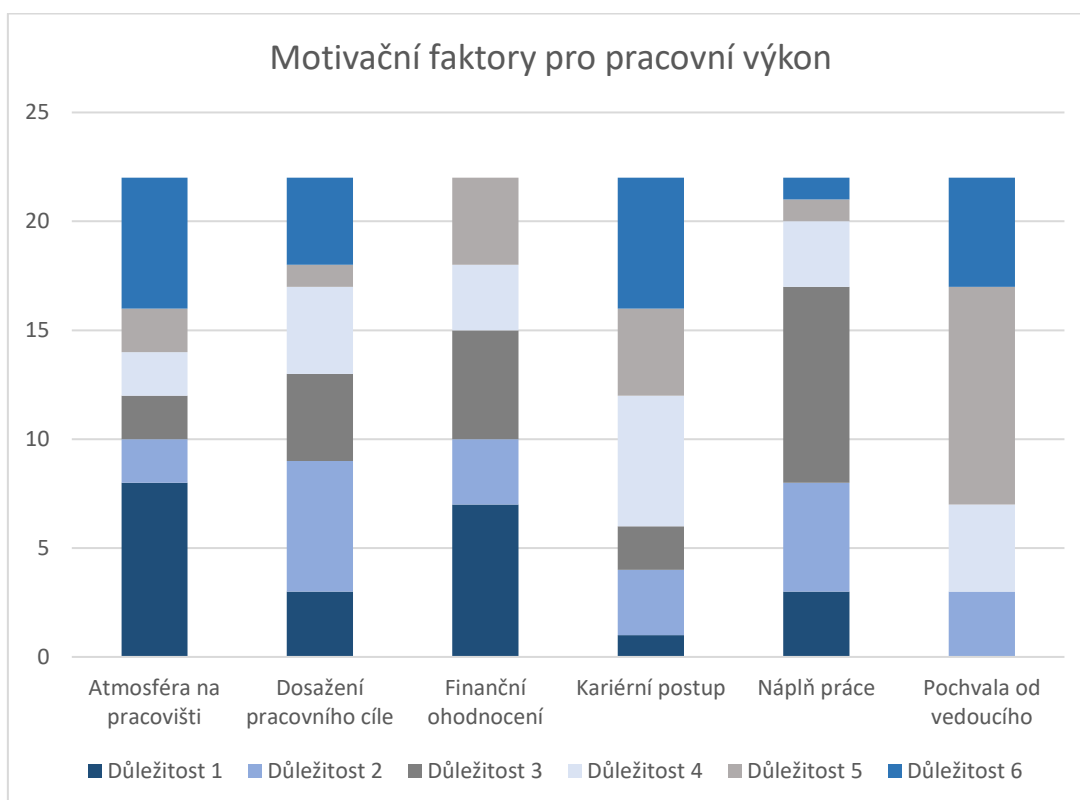
Graf 8 Řešení krizové situace



Zdroj: vlastní zpracování

Většina členů týmů Data i Operations řeší krizové situace společně za pomoci strategického plánu. V týmu Sales a IT probíhají řešení individuálně u osoby, která je odpovědná za vznik krizové situace. Tým Analytics se na odpovědi neshodl, z odpovědi můžeme předpokládat, že každý člen je tedy řeší jinak. Za řešení krizových situací je dle nejvíce odpovědi odpovědný člověk, který ji způsobil.

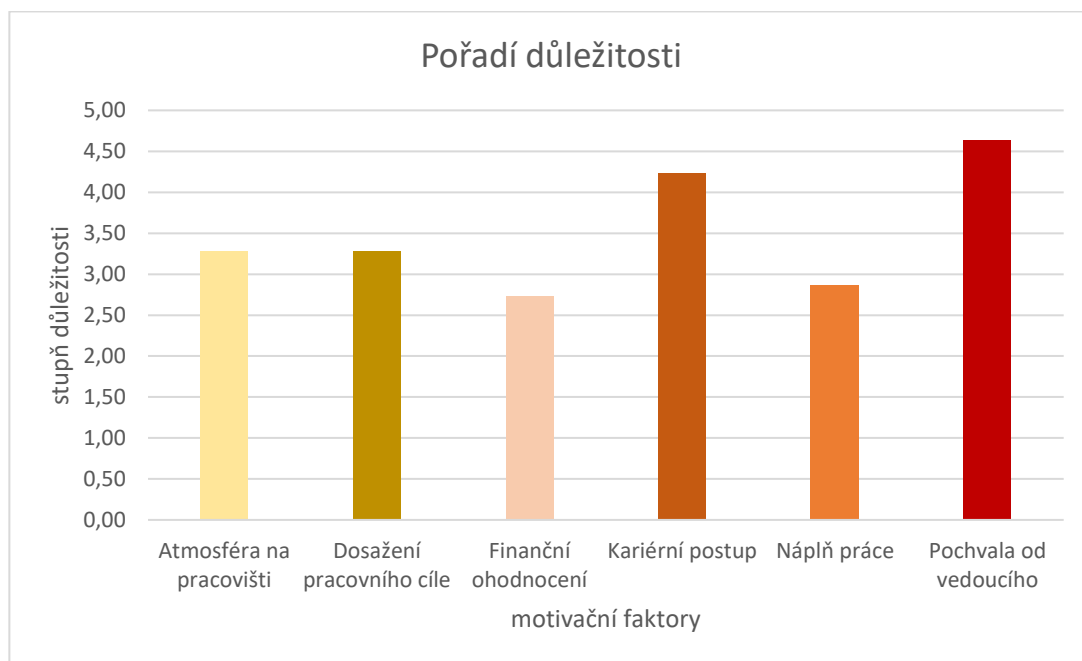
Graf 9 Motivační faktory pro pracovní výkon



Zdroj: vlastní zpracování

V této otázce bylo úlohou respondentů seřadit vybrané motivační faktory dle důležitosti od 1 do 6, kdy 1 je nejdůležitější. Pro přehlednější zobrazení výsledků je graf číslo 9 doplněn o graf číslo 10, v kterém jsou motivační faktory seřazeny dle průměru důležitosti. Průměrné hodnoty představují průměrné pořadí motivačních faktorů.

Graf 10 Průměrné pořadí motivačních faktorů



Zdroj: vlastní zpracování

Dle průměrného hodnocení je pro pracovníky ve firmě XY nejdůležitější kariérní postup s průměrným umístěním na 2,73 místě. Těsně za tím se na 2,86 místě umístila náplň práce. Průměrné pořadí atmosféry na pracovišti a dosažení pracovního cíle bylo 3,27. Následuje kariérní postup, který se umístil na 4,23 místě. A nakonec pochvala od vedoucího, kterého průměrné místo je 4,64.

Tabulky hodnocení motivačních faktorů pro jednotlivé týmy jsou zobrazeny v přílohách. Vyplývají z nich tyto informace:

- Pro Sales tým patří mezi nejdůležitější motivační faktory finanční ohodnocení a atmosféra na pracovišti.
- Pro Data tým je to náplň práce a finanční ohodnocení.
- Pro IT tým je to také finanční ohodnocení a náplň práce.
- V týmu Analytics je to také finanční ohodnocení a náplň práce.
- A v týmu Operations také náplň práce a finanční ohodnocení.

Shrnutí dotazníku

Kultura této startupové společnosti odpovídá teoretickým poznatkům. Členové týmu a jejich vedoucí, ji mohou podpořit a tím zvýšit produktivitu v týmech, atmosféru na pracovišti, pracovní výkon a v konečném důsledku spokojenost zaměstnanců. Vedoucí má za úkol motivovat členy týmu, správně řešit problémy, směřovat tým k dosažení cílů, rozvíjet jejich potenciál a pomáhat jim naplňovat jejich potřeby, tak jak to dělá vedoucí Data týmu. Nesprávný styl vedení nebo opomíjení motivačních faktorů, zejména v případě ostatních týmů, vede ke zhoršení atmosféry, snížení pracovního výkonu a narušení vztahů. Negativní vztahy mezi některými členy týmů ovlivňují týmovou spolupráci i pracovní výkon. Nejvíce opomíjené jsou zpětné vazby, motivace a řešení problémů mezi členy.

4.2.3 Rozhovory s vedoucími týmů

Přesný přepis odpovědí vedoucích týmů na otázky, se nachází v přílohách. Rozhovory probíhaly v jeden den se všemi pěti vedoucími v měsíci říjen.

Vedoucí týmu Sales je muž ve věkové kategorii 45–55 let, který ve společnosti působí více jak 1 rok. Vedoucí týmu Data je muž ve věkové kategorii 35–45 let, který zde pracuje přes 3 roky. Vedoucí týmu IT je také muž ve věkové kategorii 35–45 let a ve firmě působí více jak 5 let. Vedoucí týmu Analytics je muž ve věkové kategorii 45–55 let a pro společnost pracuje více jak 4 roky. A nakonec vedoucí týmu Operations je žena ve věkové kategorii 35–45 let, která je ve společnosti více jak 1 rok.

Shrnutí rozhovoru s vedoucím Sales týmu:

Vedoucí týmu Sales vnímá atmosféru v jeho týmu jako dobrou. Připisuje to zejména druhu práce, kterou členové týmu dělají. Z jeho pohledu nepřevládají v týmu žádné špatné vztahy. Uznává, že někteří členové se přátelí více i v osobním životě, ale do práce to nijak nezasahuje. Společný čas spolu netráví, pouze u občasných obědů, kterých se stejně neúčastní všichni.

V týmu nejčastěji řeší problémy spojeny s nedostatečným přerozdělením práce, kdy není jasně stanovena odpovědná osoba za daný úkol. V takovém případě přebírá iniciativu většinou Petr. Dalším problémem je podle něj nedostatečná informovanost pracovníků v případě, že v důležitý moment nebyly v kanceláři a nikdo jim následně nepředal potřebné informace. Z personálního hlediska si myslí, že problémy v týmu nejsou.

Z hlediska komunikování informací se tým Sales schází každé pondělí na společné schůzce. Probírají zde aktuální novinky, chystané projekty, úspěchy z předchozího týdne a také neúspěchy. Kromě toho si rozdělují nově zadanou práci. Aby vyslyšel i ostatní, dostává každý člen slovo k stručnému popisu pracovních úkolů, na kterých aktuálně pracují. V případě, že si někdo zažádá ještě o soukromou schůzku s vedoucím, domluví se na ten samý den a čas a proberou další nezbytné věci.

Vedoucí týmu Sales nevnímá zpětnou vazbu jako nutnou neboli potřebnou pro členy svého týmu. Odkazuje se na to, že jejich zpětná vazba vychází z počtu uzavřených spoluprací a to jim přináší větší hodnotu, než jakákoliv pochvala od něj. Jestli ale někdo z členů týmu odvede dobrou práci při těžce zadaném úkolů, dostanou se mu slova chvály od vedoucího před ostatními kolegy.

Své vztahy se svými podřízenými vnímá celkem pozitivně. Podle jeho slov, nikdy s nikým nepřišel přímo do konfliktu. Právě naopak, rád si popovídá i o osobním životě. S některými kolegyněmi více než s jinými ale snaží se být s každým za dobré. I proto se do role vedoucího vkládá až v případě, kdy musí zasáhnou a správně navigovat řešení některého z úkolů.

Shrnutí rozhovoru s vedoucím Data týmu:

V Data týmu převládá dle vedoucího velmi dobrá atmosféra i díky humoru, který jeho podřízení používají. Rádi spolu chodí na obědy, a to skoro každý pracovní den. Některé pátky po práci tráví ještě společným drinkem. Uvědomuje si, že někteří z členů se kamarádí více a někteří méně. A naznačil, že Ondra pracuje spíše z domu a může to být důvod, proč s některými nemá zcela rozvinuté vztahy. Podotknul také, že Zbyněk zase nerad mluví o svém osobním životě. Nehodnotí to však jako negativum.

Podle vedoucího, v jeho týmu nevznikají žádné problémy. Ani pracovní, ani mezilidské. Jediné problémy, které řeší, jsou převážně s jiným týmem a to kvůli špatné komunikaci.

I v tomhle týmu se praktikují plánované schůzky. Pobíhají ve dvou fázích. V pondělí se konají individuální schůzky, vždy mezi vedoucím a jedním z podřízených. Na těchto schůzkách jsou členové dotazováni na aktuální průběh jejich přidělené práce. Jak jsou na tom z časového a organizačního hlediska. Kromě toho se dostávají i k otázkám platu nebo

benefitů. Po individuálních schůzkách se opět potkávají v úterý, kdy vedoucí přerozděluje práci ostatním. Také je informuje o jiných důležitých informacích.

Zpětnou vazbu vedoucí dává pravidelně jednou do týdne, každému z členů. Říká, že některým podřízeným tato zpětná vazba pomáhá k opětovnému zvýšení pracovního výkonu. Vykonávají také roční hodnotící schůzky, kdy si zpětnou vazbu dávají vzájemně.

Vedoucí data týmu se do role šéfa moc nevkládá a s podřízenými má spíše přátelský vztah. Do věcí se vkládá pouze v případech, že nabraly špatný směr. I tyto situace ale řeší společně a každý má prostor na svůj názor a návrh. Rád s nimi chodí na obědy, kde vedou soukromé rozhovory.

Shrnutí rozhovoru s vedoucím IT týmu:

Vedoucí hodnotí atmosféru v týmu jako klidnou a uvolněnou. Připisuje to hlavně svoji povaze i podřízených. V kanceláři se často nepotkávají. Většinou pouze na začátku měsíce, kdy se koná jejich velká plánovací schůzka. Když se však sejdou i v jiné dny, zajdou společně na oběd nebo jdou vykonávat jinou volnočasovou aktivitu. Z odpovědi vyplývá, že s Filipem, jako s jediným členem, komunikují převážně přes aplikaci MS Teams.

Není si vědomý, že by v týmu měli podřízení nějaké problémy. Také poukazuje na to, že to bude asi tím, že jsou muži a maličkosti neřeší. Pokud je vše dobře nastavené po pracovní stránce, problémy nemají.

Jeich pravidelná schůzka se koná vždy na začátku měsíce a koná se skoro celý den. Je to pro ně důležitá schůzka, protože si plánují práci na celý další měsíc. Zadáni práce dostávají přes program Jira a z těchto zadání vybírají ta nejdůležitější, na kterých ten další měsíc budou pracovat. Občas tento naplánovaný proces naruší nečekané projekty, které jsou podstatně důležitější a musí je ještě zařadit do fronty na daný měsíc. V takovém případě to dál řeší s konkrétním podřízeným, kterému tuto práci přidělí.

Vedoucí IT týmu spíš neposkytuje podřízeným zpětnou vazbu. Vnímá to jako zbytečnou věc. Protože jeho podřízení jsou si vědomi svých chyb i svých úspěchů a nepotřebují, aby na to někdo poukazoval.

Vztah mezi vedoucím a podřízenými vnímá pozitivně. On samotný s nikým problém nikdy neměl ani nemá. Kdyby měl naopak problém někdo s ním, dle jeho názoru by mu to určitě sdělil.

Shrnutí rozhovoru s vedoucím Analytics týmu:

Vedoucí Analytics týmu hodnotí atmosféru jako pokojnou. Prostor na rozhovory, dle jeho názoru během pracovní doby úplně nevzniká, kvůli náplni jejich práce. O problémech mezi jeho podřízenými nemá žádné informace, ale o jejich existenci pochybuje. Čas od času mají společné obědy, jinak svůj volný čas k společným aktivitám nevyužívají.

Odhaduje, že některým z podřízených překáží, že musí pracovat na úkolech, které nejsou v náplni jejich práce, ale jiná možnost dle něj není. Kvůli špatné komunikaci a nedostatečnému předávání informací dřív vznikaly problémy. Zejména v postupu vykonávané práce. Za účinné řešení považuje kontrolu nad předávanými informacemi. Předtím, jako se dostanou k řešení většího úkolu, dostávají kontrolní úlohy.

Plánované pravidelné schůzky v tomto týmu neprobíhají. Celý tým se sejde pouze v případě, že mají mnoho projektů, na kterých potřebují pracovat. V rámci organizace času si tedy přerozdělí priority a určí si den odevzdání. Vedoucí týmu nepovažuje pracovní schůzky za potřebné.

Vedoucí týmu se kvůli své vytiženosti nemá čas věnovat hodnotícím pohovorům. Kromě jednoho kola hodnotících pohovorů v minulosti, nepodává podřízeným zpětnou vazbu.

Shrnutí rozhovoru s vedoucím Operations týmu:

V tomto týmu se dle vedoucí momentálně špatné vztahy ani problémy nenacházejí. Připouští, že v nedávné době mezi někým byly. Momentálně je považuje za vyřešené a po pracovní stránce všichni fungují dobře. S některými členy týmu se také setkávají u společného oběda. Ti ostatní preferují jinou skupinu. Kromě obědových pauz, si s některými rádi zajdou do restaurace i po pracovní době.

Kromě toho jednoho mezilidského konfliktu řeší občas i nějaké pracovní. Ty nejčastěji vznikají nevědomosti podřízených o tom, čím je jaká agenda. Osobní problém zde byl pouze jednou, ale ten vyřešili domluvou.

Tým se pravidelně schází vždy v úterý na jejich statusu. Nejdřív jsou všichni informováni o nových věcech, které se za uplynulý týden vedoucí dozvěděla a pak dostávají slovo ostatní. Mají možnost rozproudit debatu o úkolech, které momentálně řeší.

Shrnutí rozhovorů

I z rozhovorů vyplývá, že někteří vedoucí týmů opomíjejí motivační faktory svých podřízených. Nesprávně řeší nebo neřeší problémy, které v týmech vznikají a to vede pouze ke snížení pracovního výkonu. Pokud vedoucí nemotivují své podřízené, nerozvíjejí týmového ducha, nepodporují soudržnost skupiny a omezují možnosti, které startup zaměstnancům nabízí, pracovníky to demotivuje a jejich výkony se snižují. Vedoucí týmů Data a Operations pracují se svými týmy nejlépe z pozorovaných. Nejhorší přístup má vedoucí týmu Analytics. Ostatní vedoucí mají nedostatky, které se ale dají řešit.

4.3 Celkové shrnutí a doporučení

4.3.1 Silné a slabé stránky týmů

Pro každý tým, byla shrnuta a vyhodnocena sesbíraná data z výzkumné části práce. Výsledky jsou doplněny o komentáře zjištění z pozorování.

Tým Sales

Silné stránky:

- V otázce pracovní spolupráce existují mezi mnoha členy týmu vzájemné pozitivní volby. Při porovnání sociometrických matic lze v tomto týmu vidět, že většina kolegů dokáže oddělit pracovní záležitosti od těch osobních. Některé volby z otázek osobního charakteru, se totiž diametrálně liší od těch, z otázek pracovního charakteru.
- I navzdory vzájemných negativních voleb některých kolegů. Nikdo z týmu nehodnotí své vztahy jako špatné. V průměru jsou na dobré úrovni. Z pozorování bylo vidět, že členové týmů otevřeně a nahlas diskutují o pracovních záležitostech.
- Z důvodu náplni své práce, v týmu dosahují výsledky spíše individuálně, a proto není potřebná úzká a frekventovaná spolupráce. Při dosahování cílů, nejsou ovlivňování pracovním výkonem svých kolegů. Tedy finanční ohodnocení závisí celkem od jejich výkonu. Dle jejich vedoucího i tato skutečnost stojí za dobrou atmosférou v týmu.
- S vedoucím týmu mají kolegové dobré vztahy i díky jeho demokratickému stylu vedení.

Slabé stránky:

- V týmu existuje značně viditelný problém jednoho člena s ostatními kolegy. Někteří z nich pak podávají slabší pracovní výkon, protože je to negativně ovlivňuje. A i když to vedoucí týmu nevidí, může tato skutečnost negativně působit na celkovou atmosféru v týmu, která je jedním z nejdůležitějších motivačních faktorů.
- Někteří kolegové mezi sebou vedou osobní rozhovory, které narušují jejich pracovní soustředěnost. Bylo vyzorováno, že tyto rozhovory probíhají velmi často a šepotem mezi ženami v týmu.
- Špatně nastaven proces předávání informací a komunikace uvnitř týmu.

V tomto týmu jsou viditelné špatné vztahy mezi některými členy, které to pak ovlivňuje při podávání pracovního výkonu.

Tým Data

Silné stránky:

- Z pracovního hlediska, tvoří tým stabilní skupinu, která je při práci soudržná. Potvrzují to i výsledky z dotazníkového šetření, z kterých lze vyčíst, že členové dosahují výsledky práce spíše společnými silami. I když ve sociometrickém dotazníku nevznikly všechny vzájemné volby, tak skupina hodnotí své vztahy jako dobré.
- Vedoucí Data týmu vede lidi participačním stylem a zejména díky tomu má velmi dobré vztahy se svými podřízenými. I z pozorování lze potvrdit, že vedoucí týmu má s podřízenými velmi přátelské vztahy.
- Pracovní výkon týmu není nijak negativně ovlivňován vztahy mezi kolegy. Právě naopak, členové si ochotně pomáhají.
- Jako jeden z mála týmů má pro krizové situace vytvořený strategický plán.
- Časté individuální schůzky vedoucího s jednotlivými podřízenými dávají dostatečný prostor pro vyjádření názoru na náplň práce a finanční ohodnocení členů týmu. I díky velmi dobrým vztahům s vedoucím se může týmu lépe diskutovat o těchto tématech.

Slabé stránky:

- Z rozhovoru s vedoucím týmu vyplývá, že v týmu panuje celkově dobrá atmosféra a kromě pracovní doby tráví spolu čas i mimo ní. Avšak výsledky sociometrického výzkumu ukazují, že tým není z osobního hlediska úplně propojen.

- Někteří členové jsou ovlivňováni mimopracovními rozhovory od řešení svých úkolů v práci. Tyto rozhovory však probíhají převážně ke konci pracovní doby.

V týmu nedochází k poklesu pracovního výkonu z důvodu zlých vztahů, ale snížení aktivity kvůli mimopracovním rozhovorům.

Tým IT

Silné stránky:

- Silnou stránkou tohoto týmu je jejich rozvinutost a soudržnost. Pravděpodobně i kvůli velikosti týmu mají členové dostatečný prostor na poznávání a prohlubování svých vztahů. Dle skupinových indexů je to nejsoudržnější tým z pozorovaných týmů.
- Mezi kolegy jsou pozitivní vztahy a pracují v dobré pracovní atmosféře.
- Členové týmu mají s vedoucím dobré vztahy. Přispívá tomu i jeho demokratický styl vedení.
- Pracovní výkon je podáván bez zdržování mimopracovními rozhovory a díky dobrým vztahům zde nevzniká ani negativní vliv na práci.
- Vedoucí týmu bere do úvahy nespokojenost svých podřízených na jejich aktuální náplň pracovních úkolů a snaží se ji eliminovat.

Slabé stránky:

- Krizové situace řeší v týmu individuálně, to však není efektivní z hlediska eliminace důsledků.
- Občasná přítomnost týmu v kanceláři může mít za důsledek nedostatečné stmelení kolektivu.
- Tým nedostává ani pozitivní ani negativní zpětnou vazbu za odvedenou práci.

Vztahy mezi kolegy neovlivňují jejich pracovní výkon. U tohoto týmu je to spíše náplň práce.

Tým Analytics

Silné stránky:

- Po pracovní stránce je tým soudržný. Vzniklo mezi nimi velké množství vzájemných voleb. Negativních voleb je také pouze minimum.
- Většina členů není v práci zdržována od práce osobními rozhovory.

Slabé stránky:

- Neformální vztahy jsou mezi členy týmu příliš slabé. Členové týmu nemají nejspíš rozvinuty sociální vazby. Potvrzují to i výsledky z dotazníkového šetření, kde hodnotí své vzájemné vztahy jako neutrální až dobré. Z pozorování bylo vidět, že členové týmu, si mezi sebou skoro vůbec nepovídají.
- Nikdo z týmu nehodnotí svůj vztah s vedoucím jako dobrý. Někdo ho hodnotí i jako špatný. Možnou příčinou je styl vedení vedoucího. Většina skupiny ho označila za autoritativního. Členové týmu jsou pouze ženy a autoritativní vedení nemusí dobře přijímat, obzvlášť v tak malém týmu.
- I přesto, že ze sociometrického výzkumu nelze pozorovat výrazně negativní vztahy mezi členy týmu, polovinu z nich vztahy negativně ovlivňují, mohou to být i vztahy s vedoucím. Bylo vypořádáno, že tento tým se v kanceláři schází pouze v případě, kdy je přítomen i jejich vedoucí.
- Tým nedostává ani pozitivní ani negativní zpětnou vazbu za odvedenou práci.
- Řešení krizové situace nemá v týmu jasně stanovenou strukturu.
- Náplň práce, jako jeden z nejdůležitějších motivačních faktorů, je vedoucím týmu opomíjena.
- V týmu neprobíhají pravidelné schůzky.

Část pracovníku je negativně ovlivňována vzájemnými vztahy v týmu. Zároveň jsou členové z pracovního hlediska ovlivňováni i vztahem s nadřízeným. Hlavní motivační faktory jsou zanedbány.

Tým Operations

Silné stránky:

- Vztahy mezi podřízenými a nadřízeným jsou velmi pozitivní. Přispívá k tomu i jednoznačné demokratické vedení. Vedoucí týmu se o své podřízené velmi zajímá, často hledá společné téma a program.
- Tým je pravidelně oceňován za dobře odvedenou práci.
- Pravidelné schůzky, na kterých dostává každý člen slovo, poskytují prostor k vyjádření názoru na jejich práci.

Slabé stránky:

- Tým má vyvinuty sociální vztahy, ale i negativním směrem.
- Soudržnost skupiny je jak z pracovního, tak z osobního hlediska nízká.

- Větší konflikt v minulosti mezi členy týmu, které mají pravděpodobně následky doted'. Negativní vztahy ovlivňují pracovní výkon menší části týmu. Z pozorování lze tvrdit, že negativní vztahy se vytvořili i mezi členy, kteří do konfliktu nebyly zapojeni.
- Někteří pracovníci se od práce zdržují mimopracovními rozhovory. Ty probíhají převážně během pracovní doby v kanceláři, ale ne u pracovního stolu.
- Dosahování výsledků nepředstavuje pro všechny členy stejnou míru spolupráce.

Kvůli špatným vztahům mezi kolegy, někteří nepodávají plný pracovní výkon a nedokážou spolu dobře spolupracovat.

Z výzkumu vyplynulo, že tým Sales se skládá převážně ze zkušených pracovníků, kteří rádi dosahují svých cílů. Týmová práce při plnění úkolů jim není cizí a představuje pro ně prioritu. Jako prioritu považují také příjemnou pracovní atmosféru, kterou lze v startupu očekávat. Z výsledků výzkumu vyplývá, že ji narušují některé negativní vztahy mezi členy týmu, na kterých je potřeba pracovat. Tento tým strádá při neefektivním předávání informací. Tento startup poskytuje otevřené pracovní prostředí, což by mělo komunikaci usnadňovat a ne ji ztěžovat. Vedoucí týmu by se měl do budoucna zaměřit na zlepšení komunikačního procesu, utužení vztahů v týmu a oceňování pracovních výkonů jednotlivců.

Dále vyplynulo, že Data tým je nejspokojenější tým ze všech pozorovaných. Neformální vztahy členů týmu neovlivňují jejich pracovní výkon a celkově jsou na velmi dobré úrovni. Členové dostávají pravidelnou zpětnou vazbu, mají možnost vyjádřit svoje názory a spokojenost v práci, oceňují styl vedení jejich vedoucího a kromě problémům s komunikací s jinými odděleními ve firmě, nemají žádné výrazné nedostatky. Týmová spolupráce je na velmi dobré úrovni. Jedná se o celkem mladý kolektiv lidí, kterému se dostává většiny možností, které startup nabízí.

IT tým, jako nejmenší tým, nemá zcela rozvinuté vztahy mezi členy, ale týmová práce u nich funguje. Postrádají důležitou součást startupové společnosti, kterou jim jejich vedoucí neposkytuje a to je zpětná vazba. Jejich neformální vztahy neovlivňují jejich pracovní výkon, zejména i z důvodu málo časté přítomnosti v kanceláři.

Tým Analytics tvoří mladý ženský kolektiv, kterému se nedostává několik výhod, které nabízí druh této společnosti. Je za tím především vedoucí týmu, který nepřizpůsobuje styl vedení, k dané situaci. Ruší se tím několik výhod, které startup nabízí. Například

předvádění vlastních nápadů členy týmu, zpětná vazba, motivace, rozvinuté vzájemné vztahy mezi členy a podobně. Způsob jakým tento tým funguje, pod vedením jejich vedoucího, není v souladu se startupovou kulturou.

Z výsledků výzkumu pro tým Operations vyplynulo, že pracovní výkon členů týmu je ovlivňován negativními vztahy mezi nimi. Je tím narušená týmová práce. Na druhé straně, vedoucí týmu podporuje jiné faktory, které také působí na pracovní výkon. Zejména poskytuje zpětnou vazbu, soustředí se na motivaci členů nebo podporuje mimopracovní setkání, které také rozvíjí kolektiv.

4.3.2 Návrh doporučení

Zde je několik návrhů pro zlepšení situace v jednotlivých týmech.

Tým Sales

Návrh zlepšení

- Klíčem k efektivní spolupráci v týmu je správná komunikace. K zlepšení skupinové komunikace by si měl vedoucí vytvořit komunikační plán. Následně na týdenních pravidelných schůzkách projít všechny zásadní věci z uplynulého týdne. Dát prostor ostatním k zpětné vazbě a na konci schůzky si shrnout veškeré informace, které si předali a ujistit se, že všichni účastníci schůzky je pochopili správně. V případě nepřítomnosti některého z kolegů, by bylo dobré stručně shrnout schůzku alespoň do emailové zprávy, skrze kterou ho informuje.
- Rozptylování pracovníků mimopracovními rozhovory se dá řešit lehkou domluvou, s požadavkem o zmírnění takovýchto rozhovorů. V případě, že by tyto rozhovory narušovaly pracovní výkon členů i nadále, lze navrhnout změnu prostorového rozmístění pracovníků.
- Vhodnou metodou k utužení kolektivu v týmu, který je narušený negativními vztahy, by byla teambuildingová aktivita. Aby se k nápadům vyjádřili všichni členové, mohla by být použita metoda brainwritingu. Vedoucí týmu by pak vybral jeden z nápadů. Předtím je však dobré se informovat, z jakého důvodu tyto negativní vztahy vznikají a aktivně se je snažit změnit na pozitivní, případně se na tuto situaci adaptovat.

Tým Data

Návrh zlepšení:

- Podobně jako v Sales tým, i v tomto případě by mohl vedoucí týmu naznačit na schůzce prosbu o snížení mimopracovních rozhovorů. Předtím je však dobré si ověřit, jestli jeho podřízení odevzdávají pracovní úkoly včas. Jestli ano, pak tyto mimopracovní rozhovory nezasahují tolik do podávaných výkonů. Jejich minimalizace ale může vytvořit prostor pro další pracovní úkoly.
- Pro lepší utužení kolektivu, by si v týmu mohli domluvit teambuildingovou aktivitu. Vzhledem k tomu, že tým se ale občas po práci potkává, je důležité, aby se potkávali všichni členové, ne pouze někteří. Včas dopředu avizovaná událost, by mohla zaručit plnou účast.

Tým IT

Návrh zlepšení:

- Pro efektivnější řízení krizových situací, by si měl tento tým na plánovací schůzce vyhodnotit možná rizika probíraných úkolů a identifikovat problémy, které mohou při pracovním úkolu vzniknout. Následně stanovit, jaký vliv to bude mít na dokončení úkolu. Pak se společně poradit a rozhodnout, zda je efektivní takový úkol zpracovat, nebo ho poslat zpátky k zadavateli na přepracování.
- Vedoucí týmu by měl alespoň jednou ročně uspořádat individuální hodnotící pohovory, na kterých si dají s každým podřízeným pozitivní a v případě potřeby i negativní zpětnou vazbu. Tyto rozhovory musí být dopředu avizované, aby se obě strany na pohovor připravily.

Tým Analytics

Návrh zlepšení:

- Vedoucí tohoto týmu by měl pro začátek organizovat pravidelné schůzky, kde by si předali členové mezi sebou i vedoucím podstatné informace týkající se jejich práce. Dále by měl poskytnout slovo svým podřízeným, kteří by se případně vyjádřili k problémům, na které při práci narazili a společně by mohli najít řešení, nebo si minimálně vytvořit strategii řešení problémů plynoucích z práce.
- Další pravidelnou schůzkou by měl být hodnotící pohovor. Podřízení by tak dostali slovo se vyjádřit nejen k náplni své práce, ale celkové spokojenosti

v týmu. Frekvence v tomto případě by měla být alespoň dvakrát do roka. V případě negativní zpětné vazby, by pak obě strany měly dostatek času na zavedení změn.

- Styl řízení lidí nelze změnit pouze jedním rozhodnutím. V tomhle případě by si mělo vedení promyslet, jestli autoritativní styl vedení přináší potřebné výsledky a jestli jsou s tím ztotožněni i podřízení. K vedení tak malé skupiny není tento typ řízení lidí potřebný. Krajním řešením je výměna vedoucího.
- Menší a krátké teambuildingové aktivity, by také přispěly k stmelení kolektivu a zlepšení atmosféry v týmu.

Tým Operations

Návrh zlepšení

- I tento tým by se měl zaměřit na společné teambuildingové aktivity, které by mohly pomoci k vylepšení špatných vztahů. Jestli je však situace tak kritická, že někteří členové mají mezi sebou vážný problém, pak je potřeba zjistit konkrétní důvod, proč takové vztahy vznikly, a dál postupovat, aby se už nikdy neopakovaly.
- I v tomto případě by mohla vedoucí týmu naznačit na schůzce prosbu o snížení mimopracovních rozhovorů.

Závěr

Diplomová práce je orientována na téma týmové spolupráce. Teoretická část práce se zaměřovala na týmovou problematiku, týmovou práci a téma startup. V úvodní kapitole teoretické části je vysvětlen pojem tým. Jsou zde popsány specifické znaky týmu. Dále možná rozdělení, na které lze tým dělit. Byly stanoveny rozdíly mezi pracovní skupinou a týmem a také samotný vývoj týmu. Následovaly kapitoly, které uváděly do problematiky týmových rolí a vedení týmu. Kapitola Týmová práce zobrazuje správné postupy k efektivní práci a různé techniky týmové spolupráce. Popisuje také komunikaci, motivaci a hodnocení v týmu. V poslední kapitole se autorka věnovala tématu startupu. Práce ve startupové společnosti představuje moderní styl práce. Zaměstnanci mají prostor pro představení vlastních návrhů zlepšení, nápadů a myšlenek. Mají tak větší úsilí naplňovat cíle organizace. Atmosféra ve startupu je uvolněná, přátelská a bez typického hierarchického uspořádání. Pracovníci mají větší volnost při vykonávání své práce a také širší možnosti změny pracovní pozice.

V praktické části práce byl vykonán výzkum, se zaměřením na neformální vztahy mezi členy vybraných týmů a proces fungování týmů s ohledem na týmovou spolupráci. Po shrnutí silných a slabých stránek ze zjištěných informací, byly navrženy doporučení, které vedou ke zlepšení pracovních výkonů zaměstnanců a zlepšení úrovně týmové spolupráce.

Z analýzy jednotlivých týmů vyplývá, že v některých týmech působí špatné vztahy mezi kolegy na jejich pracovní výkony. Jedná se zejména o týmy Sales a Operations. Tyto vztahy musí být řešeny, kvůli zvýšení pracovního výkonu a zlepšení atmosféry na pracovišti. Řešit je musí vedoucí týmů. Dále bylo zjištěno, že vedoucí některých týmů nekladou důraz na motivační faktory svých podřízených a také, že opomíjejí náležitosti jako zpětná vazba či rozvoj týmu. Je nutné změnit tento přístup a aktivně ho zlepšit. Naplnění motivačních faktorů pak povede k zlepšení týmové spolupráci. Špatný styl vedení v týmu Analytics ovlivňuje rozvoj týmu, uvolněnou atmosféru a pracovní výkon. Tento styl vedení je nutné změnit.

Všechny uvedené nedostatky, které jsou zapříčiněny buďto negativními vztahy mezi členy, nebo zanedbáváním vedoucím týmu jsou následně v rozporu se startupovou kulturou, kterou by měli zaměstnanci této společnosti zde očekávat.

Pro zlepšení situace byly pro jednotlivé týmy navrženy doporučení, které povedou ke zvýšení pracovních výkonů členů týmu a zlepšení týmové spolupráce. S těmito doporučeními musí pracovat převážně vedoucí týmů.

5 Seznam použitých zdrojů

1. A survey to examine the effect of team communication on job satisfaction in software industry. *ACM SIGSOFT Software Engineering Notes* [online]. 2004, **29**(2), 6–6 [cit. 2022–11–02]. ISSN 0163–5948. Dostupné z: doi:10.1145/979743.979760
2. ADAIR, J. Eric. *Vytváření efektivních týmů*. 1. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80–856–0370–5.
3. BAY, H. Rolf. *Účinné vedení týmů*. 1. Praha: Grada, 2000. Poradce. ISBN 80–247–9068–8.
4. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80–859–4357–3.
5. BELBIN, R. M. *Management teams: why they succeed or fail* [online]. 3. Oxford: Elsevier Butterworth–Heinemann, 2010 [cit. 2021–12–29]. ISBN 978–185–6178–075.
6. BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management*. 1. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80–858–3945–8.
7. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým* [online]. Praha: Grada, 2008 [cit. 2022–07–31]. Vedení lidí v praxi. ISBN 978–80–247–1975–7.
8. BLATNÝ, M. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy* [online]. Praha: Grada, 2010 [cit. 2021–12–19]. Psyché (Grada). ISBN 978–80–247–3434–7.
9. COOK, Sarah. *Building a High Performance Team: Proven Techniques for Effective Team Working*. 1. United Kingdom: IT Governance, 2009. ISBN 978–1905356805.
10. DOLEŽAL, J., P. MACHAL, B. LACKO a a kolektiv. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978–80–247–2848–3.
11. FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým* [online]. Praha: Grada, 2009 [cit. 2022–11–02]. Vedení lidí v praxi. ISBN 978–802–4721–286. Dostupné z: <https://www.books.google.cz>
12. FRANKOVÁ, E. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978–80–247–3317–3.
13. HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. ISBN 978–802–7024–391.
14. HAYES, N. *Psychologie týmové práce. Strategie efektivního vedení týmu*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80–7178–983–6.
15. HAYES, N. *Základy sociální psychologie*. 3. Praha: Portál, 2003. ISBN 80–717–8763–9.
16. HEGER, Vladimír. *Komunikace ve veřejné správě*. Praha: Grada, 2012. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978–80–247–3779–9.
17. HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 8025112500.

18. HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků* [online]. Brno: Computer Press, 2011 [cit. 2022-11-02]. ISBN 978-80-251-2636-3. Dostupné z: <https://www.databazeknih.cz/>
19. HONZÍKOVÁ, Jarmila a Margaréta SOJKOVÁ. *Tvůrčí technické dovednosti*. 1. Plze: Zapadočeská univerzita v Plzni, 2016. ISBN 978-80-261-0547-3.
20. HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce* [online]. Praha: ASPI, 2008 [cit. 2021-12-19]. ISBN 978-80-7357-390-4.
21. *How to Start a Startup* [online]. Paul Graham, 2005 [cit. 2022-11-06]. Dostupné z: <http://paulgraham.com/start.html>
22. JITKA, JILEMICKÁ. Škola kreativních technik: Banka kreativních technik. *Metodický portál* [online]. 2010 [cit. 2022-11-02]. ISSN 1802-4785. Dostupné z: <https://clanky.rvp.cz/clanek/8403/SKOLA-KREATIVNICH-TECHNIK-II-BANKA-KREATIVNICH-TECHNIK.html>
23. JOHNSON, David W. a Roger T. JOHNSON. *Learning together and alone: Cooperative, competitive, and individualistic learning*. 3. Needham Heights: Allyn & Bacon, 1991. ISBN 978-0135286548.
24. KATZENBACH, Jon R. a Douglas K. SMITH. *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, c1993. ISBN J08-758-4367-0.
25. KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera* [online]. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010 [cit. 2022-11-02]. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/>
26. KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1764-6.
27. KRÜGER, W. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. 1. Praha: Grada, 2004. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0780-2.
28. KUCHYŇKA, Z. *Organizování a řízení týmové činnosti*. Praha: Institut moderního průmyslu Praha, 1992. ISBN 80-85021-03-X.
29. LAZAROVA, Teodora. BUILDING COMPANY CULTURE AND ENHANCING PRODUCTIVITY IN STARTUP ENVIRONMENT. *Economy & Business* [online]. 2020, (14), 64 [cit. 2022-11-26]. ISSN 1314-7242. Dostupné z: <https://www.researchgate.net/>
30. MICHAILIDIS, A. a R. RADA. Organizational roles and communication modes in team work. *Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference on System Sciences* [online]. IEEE Comput. Soc, 2001, 9- [cit. 2022-11-06]. ISBN 0-7695-0981-9. Dostupné z: [doi:10.1109/HICSS.2001.927183](https://doi.org/10.1109/HICSS.2001.927183)

31. MIKULÁŠ, SEDLÁK. *Manažment*. 2. Bratislava: IURA EDITION, 2001. ISBN 80–89047–18–1.
32. MOHAUPTOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80–736–7042–9.
33. NOVOTNÁ, Eliška. *Sociologie sociálních skupin* [online]. Praha: Grada Publishing, 2010 [cit. 2022-11-21]. ISBN 9788024777658. Dostupné z: <https://books.google.cz/>
34. PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost* [online]. Praha: Grada, 2008 [cit. 2022–11–02]. Vedení lidí v praxi. ISBN 978–80–247–2042–5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/>
35. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali* [online]. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015 [cit. 2022–11–02]. Poradce pro praxi. ISBN 978–80–247–5515–1. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/>
36. ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER. *Management*. 7. Praha: Grada, 2004. Profesionál. ISBN 80–247–0495–1.
37. SCARNATI, J.T. On becoming a team player. *Team Performance Management: An International Journal*. 2001, 7(1), 5–10.
38. SEITLOVÁ, Klára. *Teambuilding – face to face, nebo virtuální prostředí?*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978–80–244–3420–9.
39. *Startup Jobs* [online]. 2012 [cit. 2022–11–03]. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/>
40. STUHLÍK, R. *Tým snů* [online]. Praha: Grada, 2008 [cit. 2021–12–19]. Vedení lidí v praxi. ISBN 978–80–247–1776–0.
41. ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978–80–247–2494–2.
42. ŠTIKAR, J. *Základy psychologie práce a organizace*. 1. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80–718–4091–2.
43. TARRICONE, P. a J. LUCA. Employees, teamwork and social interdependence – a formula for successful business?. *Team Performance Management*. 2002, 3–4(8), 54–59. Dostupné z: [doi:https://doi.org/10.1108/13527590210433348](https://doi.org/10.1108/13527590210433348)
44. URBAN, J. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 1. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80–726–1105–4.
45. URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší* [online]. 1. Praha: Grada, 2017 [cit. 2022–11–02]. Manažer. ISBN 978–80–271–0227–3. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/>

46. VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi* [online]. 1. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, 2008 [cit. 2022-09-08]. ISBN 978-80-247-6742-0. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/pruvodce-uspesnou-komunikaci-947004/>
47. VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie. 2.*, přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4714-288.
48. WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti* [online]. Praha: Grada, 2008 [cit. 2022-11-02]. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7. Dostupné z: <https://books.google.cz/>
49. WEST, M. *Effective teamwork: practical lessons from organizational research. 2.* USA: Wiley-Blackwell, 2004. ISBN 978-1405110570.
50. *What's A Startup? First Principles.* [online]. WordPress.com: Steve Blank, 2010 [cit. 2022-11-06]. Dostupné z: <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>
51. *Why Governments Don't Get Startups* [online]. WordPress.com: Steve Blank, 2011 [cit. 2022-11-06]. Dostupné z: <https://steveblank.com/2011/09/01/why-governments-don%E2%80%99t-get-startups/>
52. ZUZÁK, Roman a Martina FEJFAROVÁ. *Krizové řízení podniku* [online]. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009 [cit. 2022-07-31]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

6 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

6.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Proces týmové spolupráce.....	27
Obrázek 2 Formální organizační komunikace.....	38
Obrázek 3 Organizační struktura vybraného startupu	48

6.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Rozdíly mezi pracovní skupinou a týmem	18
Tabulka 2 Týmové role dle Belbina	21
Tabulka 3 Sociometrická matice týmu Sales z otázek 1 a 2.....	52
Tabulka 4 Sociometrická matice týmu Sales z otázek 3 a 4.....	52
Tabulka 5 Sociometrická matice týmu Data z otázek 1 a 2.....	54
Tabulka 6 Sociometrická matice týmu Data z otázek 3 a 4.....	54
Tabulka 7 Sociometrická matice týmu IT z otázek 1 a 2	55
Tabulka 8 Sociometrická matice týmu IT z otázek 3 a 4	56
Tabulka 9 Sociometrická matice týmu Analytics z otázek 1 a 2.....	57
Tabulka 10 Sociometrická matice týmu Analytics z otázek 3 a 4.....	57
Tabulka 11 Sociometrická matice týmu Operations z otázek 1 a 2.....	58
Tabulka 12 Sociometrická matice týmu Analytics z otázek 3 a 4.....	59

6.3 Seznam grafů

Graf 1 Vztah s kolegy v týmu.....	60
Graf 2 Vztah s vedoucím v týmu.....	61
Graf 3 Styl vedení vedoucího	62
Graf 4 Vliv mimopracovních rozhovorů na práci	62
Graf 5 Vliv vztahů na pracovní výkon	63
Graf 6 Dosahování výsledků v týmu	64
Graf 7 Pochvala od vedoucího.....	65
Graf 8 Řešení krizové situace	65

Graf 9 Motivační faktory pro pracovní výkon	66
Graf 10 Průměrné pořadí motivačních faktorů.....	67

6.4 Seznam rovnic

Rovnice 1 Výpočet skupinového indexu koheze	51
Rovnice 2 Výpočet skupinového indexu koherence	51

Přílohy

Příloha č. 1 – Otázky sociometrického výzkumu

1. S kterým/i členem/členy tvého týmu, by ses chtěl/a podílet na pracovním úkolu?
2. S kterým/i členem/členy tvého týmu, by ses nechtěl/a podílet na pracovním úkolu?
3. S kterým/i členem/členy tvého týmu, bys nejradši zašel po práci na večeři?
4. S kterým/i členem/členy tvého týmu, bys nechtěl/a zajít po práci na večeři?

Příloha č. 2 – Otázky dotazníkového šetření

1. Do kterého týmu patříš?
 - a. Sales tým
 - b. Data tým
 - c. Analytics tým
 - d. IT tým
 - e. Operations tým
2. Tvůj vztah s kolegy v týmu je:
 - a. špatný
 - b. spíše neutrální
 - c. dobrý
 - d. velmi dobrý
3. Tvůj vztah s vedoucím týmu je:
 - a. špatný
 - b. spíše neutrální
 - c. dobrý
 - d. velmi dobrý
4. Mimopracovní rozhovory mě od práce:
 - a. zdržují
 - b. spíše zdržují
 - c. spíše nezdržují
 - d. vůbec nezdržují
5. V týmu dosahujeme výsledky spíše:
 - a. individuálně

- b. spoluprací
 - c. 50/50
6. Vztahy s kolegy v mém týmu negativně ovlivňují můj pracovní výkon:
- a. rozhodně ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. rozhodně ne
7. Vedoucí mého týmu je spíše:
- a. je výrazně aktivní, zasahuje do dění na pracovišti, soustředí se na své názory, vede podřízené autoritářsky, nepodněcuje své lidi k vlastním nápadům a názorům (autoritativní)
 - b. je výrazně aktivní, má zájem o názory ostatních kolegů, včetně podřízených, zváží nápady a návrhy jiných, zapracuje je do řešení, poslední slovo má však on (demokratický)
 - c. je otevřený zřící se části zodpovědnosti, ochotně přenechá rozhodnutí na ostatních, na podřízené může tento typ vedení působit jako neodborný (liberální)
 - d. příliš nezasahuje, dává prostor k vyjádření všem zúčastněným, vyznává týmového ducha, zůstává záměrně v pozadí, hodnotí až výsledky úkolů a práce - upozorní, co bylo dobře/špatně. (participační)
8. Pochvalu za odvedenou práci dostávám od vedoucího:
- a. za každý splněný úkol
 - b. za splněný těžký úkol
 - c. pouze u hodnotícího pohovoru
 - d. pochvaly nedostávám
9. Jak řešíte krizovou situaci v týmu?
- a. řešíme ji za pochodu
 - b. řeší ji vedoucí
 - c. řeší ji člověk odpovědný za její vznik
 - d. spolu tvoříme strategický plán
10. Seřadte motivační faktory pro pracovní výkon, podle důležitosti.

* Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. - nejdůležitější, poslední - nejméně důležitá)

- a. Finanční ohodnocení
- b. Kariérní postup
- c. Pochvala od vedoucího
- d. Atmosféra na pracovišti
- e. Dosažení pracovního cíle
- f. Náplň práce

Příloha č. 3 – Přepis řízených rozhovorů

1. Jak se ti jeví atmosféra ve tvém týmu? Pozoruješ nějaké špatné vztahy nebo problémy mezi členy? Trávíte společný čas i mimo pracovní dobu?

Vedoucí týmu Sales:

Vzhledem k tomu, že jsme všichni obchodníci, každý si tak trochu řeší svoji práci sám. To znamená, že z pracovního hlediska si myslím, že atmosféra je dobrá. Když někdo potřebuje pomoc, tak to řekne a snažíme se o tom diskutovat. Co se týče osobního života, tak občas spolu zajdeme na oběd, alespoň někteří z nás, ale nejsme vysloveně nejsme jedna skvělá parta, která se každou sobotu potkává u večere, no i přesto si podle mě rozumíme. Můj tým je celkem rozmanitý co se týče pohlaví i věkové skupiny pracovníků. Některé kolegyně mají možná proto trochu lepší vztahy a povídají si mezi sebou více, než ostatní, ale vysloveně problémy mezi sebou nemá nikdo.

Vedoucí týmu Data:

Podle mě je atmosféra velmi dobrá, hodně se s podřízenými smějeme, máme v týmu totiž samé vtipálky. Trávíme spolu praktický každý oběd a občas si v pátek po práci otevřeme pívko. Samozřejmě že někteří se baví spolu více a někteří méně, ale to je podle mě způsobeno časem stráveným v kanceláři, kdy například Ondra dává přednost spíše homeoffice, takže ho tak často nevidíme. Nebo například Zbyněk nemluví moc o svém osobním životě, co samozřejmě není nic zlého, ale na někoho to může působit odtažitě.

Vedoucí týmu IT

Začal bych asi tím, že všichni nás volají „ajtáci“ a my se i podle toho vlastně chováme. V kanceláři se společně potkáváme pouze na začátku měsíce, kde máme svoji plánovací schůzku a jinak komunikujeme přes teamsy. Když se s někým v kanceláři potkám tak

s Davydem nebo Tomášem a máme si co říct. Jsme chlapi a nějaké neshody mezi sebou nikdo nemá. Jsme pozitivně naladěni i v případě nějaké vypjaté pracovní situace. Takže bych řekl, že atmosféra je u nás uvolněná a klidná.

Vedoucí týmu Analytics:

Atmosféra v mém týmu je podle mě taková pokojná a tichá. V čase pracovní doby si holky pracují na svém a nijak se nerozptylujeme. Pracujeme totižto s čísly a musíme se maximálně soustředit. Jestli mají holky mezi sebou špatné vztahy říct asi neumím, ale nějaké zásadní problémy nebo konflikty jsem nevypozoroval. Společný volný čas spolu netrávíme, kromě občasným společných obědů.

Vedoucí týmu Operations:

Abych byla zcela upřímná, tak vyloženě špatné vztahy mezi členy momentálně nejsou. Bylo tady jedno období, kdy si pár lidí nerozumělo, ale vzduch se zase časem vyčistil. Důležité je podle mě si o tom povídat. A když ani to nefunguje, tak spolu fungovat pouze po pracovní stránce. Takže ne, momentálně v týmu problémy nejsou ale před nějakou dobou byly. Co se týče společně stráveného času, tak pár z nás společně chodí na obědy, jiní se zase radši připojí k jiné skupince a na tom nevidím nic špatného. S některýma se potkáváme občas i po práci v restauraci, většinou teda v létě. Ale atmosféra je celkem klidná a bezkonfliktní.

2. Jaké nejčastější problémy vznikají v týmu?

Vedoucí týmu Sales:

Občas se dostaneme do situace, kdy více členů řeší jeden konkrétní projekt a není přesně stanovená osoba odpovědná ze její dosažení do cíle. Takové případy, pak dotahuje Petr, protože má největší iniciativu. Občas vznikne nějaké nedorozumění, kvůli nedostatečnému předávání informací, ale na tom se stále snažíme pracovat a myslím že se dost zlepšujeme. Jinak si myslím, že žádné problémy nemáme, nikdo se nehádá ani neuráží a fungujeme v celkem dobré náladě.

Vedoucí týmu Data:

Jsem moc rád, že na tuhle otázku můžu říct, že prakticky žádné. Jediné problémy, které řešíme jsou způsobeny malou informovaností mezi mým týmem a ostatními, jinak skutečně nemáme problémy.

Vedoucí týmu IT:

Mám pocit, že spíš žádné. Jestli jo, tak o nich teda nevím. Ale kluci neřeší malichernosti a práci máme vždy jasně rozdělenou. Když si někdo neví rady, tak si pomůžeme. Ale za celý čas co tady pracuji, a že už je to dlouho, v mém týmu nikdy nikdo neměl mezi sebou ani z pracovního hlediska, žádné problémy. Když se někomu něco nelíbí, například projekt, na kterém pracuje, tak se prostě dohodneme, že příště tedy bude pracovat na něčem jiném.

Vedoucí týmu Analytics:

V týmu bych řekl, že asi žádné zásadní nevznikají. Když se některé něco nezdaří, tak ji to řeknu, aby se příště poučila. Občas se stane, že nám přistanou úkoly, které nejsou úplně v náplni práce mého týmu, ale ze všech ostatních máme k dané problematice nejbližší musíme na něm dělat. Některým holkám se to možná nelíbí, ale nemám na výběr, než jim to zadat. Ze začátku jsme měli problém, že když přibyla do týmu nová kolegyně, tak ji nebyly dostatečně předané informace a vznikali nesrovnalosti jak u nás, tak i mezi mým týmem a jinýma, s kterýma pracujeme. Teď se ale předávání informací snažím kontrolovat a nováčkům dávám pro jistotu nějaké kontrolní úlohy, předtím, než začnou pracovat na větších projektech. Primárně proto, abych si otestoval, jestli vše pochopili správně.

Vedoucí týmu Operations:

Většinou řešíme pracovní problémy a to, kdo by měl dělat jakou agendu, protože to občas není úplně jasné. A jinak nějaké osobní problémy tu předtím byly, ale doufám, že už se tím nikdo netrápí.

3. Probíhají ve tvém týmu pravidelné schůzky? Pokud ano, co se na nich řeší?

Vedoucí týmu Sales:

Ano probíhají, každé pondělí máme hned ráno RM status. Nejdřív mám slovo já, poinformuju své podřízené o aktuálních novinkách, o tom co se chystá, so jsme dosáhli za uplynulý týden, co nás čeká následující týden, co bylo dobře splněno a co naopak špatně a také se rozdělí nová práce. Pak dostává každý slovo a řekne na čem pracuje a jak se to vyvíjí. Řešíme tam pak takové maličkosti, jako jsou dovolené, plánované schůzky s partnery a podobně. Jestli pak potřebuje někdo řešit něco v soukromí, řekneme si hodinu, ve kterou si v ten den o tom můžeme popovídat.

Vedoucí týmu Data:

Ano, schůzujeme docela hodně, protože si myslím, že jen tak efektivně plníme úkoly včas a kvalitně. Každé pondělí odpoledne mám individuální schůzku s každým jedním

podřízeným. Probíráme práci, kterou aktuálně řeší, jak je na tom z časového hlediska a jestli to umí řešit nebo ne. Občas se stane, že probíráme plat nebo nějaké benefity, ale tohle se děje tak dvakrát do roka. Pak máme společnou schůzku v úterý, kde už přerozdělují práci, dle svým poznámek z pondělí, protože tak mám přehled, kdo má jakou kapacitu. Samozřejmě si řekneme obecné aktuality z celé firmy, co velkého nás čeká a co se nepovedlo. Jsou to věci, které většina z nich už ví, ale radši je vždy shrnu ještě jednou.

Vedoucí týmu IT:

Jak už jsem zmínil, tak ano, máme jednou za měsíc vždy na začátku schůzku, kterou voláme Planning. V podstatě se všichni sejdeme v kanceláři, na půl dne se zavěeme do zasedačky a plánujeme práci na celý měsíc. Náš tým funguje na trošku jiném principu než ostatní týmy. My si práci skutečně plánujeme dle zadání v Jire na měsíc dopředu a když přibude něco navíc, jednoduše to musí počkat. Jinak by naše plánovací schůzky nedávali smysl. Samozřejmě se občas stane, že přibude něco nečekaného a důležitého. V takovém případě to řeším individuálně s podřízeným, který na daném úkolu bude pracovat. Kromě Planningu nemáme jiné schůzky.

Vedoucí týmu Analytics:

Jo, schůzky máme. Nejsou úplně pravidelné, ale když se nám nakupí práce, tak se sedneme a řeknu co jsou priority, co musí být kdy hotové a kdo na tom bude pracovat. V ostatních případech v podstatě dostáváme zadání do Jiry, kdy každé zkontroluji a přiřadím odpovědnou osobu. Proto schůzky nejsou pro mě prioritní číslo jedna.

Vedoucí týmu Operations:

Ano, máme pravidelně OM status, vždy v úterý odpoledne. Na začátku schůzky řeknu všechny aktuality, které mi byly sděleny zase od mého vedoucího. Pak si projdeme co nás tento měsíc ještě čeká, jestli to stíháme a nebo ne, případně si dohodneme priority a podobně. Pak má každý svůj prostor, aby řekl co se mu nezdá, nebo s čím by potřeboval poradit. Až na jednu občas dvě výjimky se slova ujme každý.

4. Dáváš svým podřízeným zpětnou vazbu na jejich výkon? Pokud ano, jak často?

Vedoucí týmu Sales:

Myslím si, že zrovna pro obchodníky je zpětná vazba v podobě uzavřených spoluprací mnohem validnější, než kdybych je za každou takovou věc přede všemi chválil. Samozřejmě, pokud se někomu podaří velký úspěch, pogratiuju mu nahlas a řeknu mu dobrá práce.

Vedoucí týmu Data:

Většinou jim to řeknu na našich podélnějších schůzkách. Vyzdvihnu to dobré ale také to co buď trvalo příliš dlouho, nebo to nebylo dotažené úplně do konce. Krom toho si děláme roční hodnocení. Tam nehodnotím pouze já je, ale i oni mi dávají zpětnou vazbu. Přijde mi, že někteří tu zpětnou vazbu potřebují častěji, protože časem jejich výkon upadá a pak se zase nakopnou, někteří to berou jako takovou formalitu.

Vedoucí týmu IT:

Tyto věci moc neřešíme. V mém týmu mají kluci spíše volnou ruku. Pokud je práce odvedená včas a dobře přecházíme prostě na druhý úkol. Myslím, že takhle nám to funguje a jsme všichni spokojeni. Kdyby někdo nebyl, tak to určitě řekne.

Vedoucí týmu Analytics:

Musím se přiznat, že jsem na to ještě neměl úplně čas, ale nějaké hodnotící pohovory provádět musíme. A dokonce jsme minulý rok s nimi začali, ale kvůli množství práce, kterou máme to jde zatím bokem. Věřím však, že se k tomu dostaneme.

Vedoucí týmu Operations:

Myslím si, že své podřízené chválím často. Nejenom na hodnotícím pohovoru, ale v reálném čase. Snažím se každého ocenit stejně, ale nezapomínám také na negativní zpětnou vazbu. No to pouze v případě, kdy někoho jednání způsobilo vážnější problémy.

5. Jak vnímáš tvůj vztah s členy svého týmu?

Vedoucí týmu Sales:

Řekl bych, že tyto vztahy jsou velice pozitivní. Nikdy jsem s nikým neřešil nějaký osobní konflikt nebo něco podobného. S Renčou a Jitkou se často setkáváme c kuchařce u kafe, kde debatujeme o tom jaký byl víkend a s ostatními také přehodíme pár slov z osobního hlediska. Já se snažím být na ně milý v každé situaci. Pokud se mi nezdá řešení jejich úkolu, tak přepnu do nastavení vedoucího a vložím se do situace, možná trochu přísnějším stylem. Ale to by také nešlo abych byl jenom přátelský, to by si pak každý dělal co chce a nevypadalo by to moc dobře.

Vedoucí týmu Data:

Myslím si, že vťahy mám s nimi velmi dobré. Jsem spíš takový kamarád než šéf. Neříkám, že v případě kritické situace nezakročím, ale vždy se ptám na jejich návrhy řešení, když pak z toho poskládáme řešení konečné, všichni mají pocit, že přispěli. Jinak jak jsem řekl, občas spolu po práci posedíme, na obědě se bavíme o mimo pracovních záležitostech.

Někteří jsou výraznější mluvčí a mluví více a někteří jen poslouchají, ale myslím že je to také dobře, protože jinak bychom spolu asi nechodili.

Vedoucí týmu IT:

Vnímám ho pozitivně. S každým si rozumím jak po pracovní stránce tak soukromé. Nesdělujeme si své osobní trable do hloubky, ale můžu říct, že občas u oběda nebo na vánočním večírku probereme i jiná témata než práci. S nikým jsem nikdy nepřišel do konfliktu a to je podle mě důležité.

Vedoucí týmu Analytics:

Podle mě máme vztahy dobré. Holky sice moc neznám, ale nikdo se zatím nestěžoval. Možná si s některýma popovídám více než s ostatníma, ale jsme jen neměli dost prostoru, abychom se o sobě dozvěděli více.

Vedoucí týmu Operations:

Dovolím si říct, a doufám, že ostatní to vnímají stejně, že moje vťahy s nimi jsou velmi dobré. Snažím se rozdělit pracovní rozhovory od osobních, nezatahovat do ničeho zbytečně emoce a případné vypjaté situace řešit s klidem. S každým z nich si povídám o jejich rodině nebo přátelích, sdělujeme si svoje zážitky a určitě o sobe víme docela hodně.

Příloha č. 4 – Tabulky důležitosti motivačních faktorů dle jednotlivých týmu dle průměrného bodového ohodnocení (čím vyšší číslo, tím důležitější motivační faktor)

Tým Sales

5. Seřad'te motivační faktory pro pracovní výkon, podle důležitosti.	
Atmosféra na pracovišti	4,167
Dosažení pracovního cíle	3,833
Finanční ohodnocení	4,33
Kariérní postup	2,167
Náplň práce	3,833
Pochvala od vedoucího	2,667

Tým Data

5. Seřad'te motivační faktory pro pracovní výkon, podle důležitosti.	
Atmosféra na pracovišti	3

Dosažení pracovního cíle	3,75
Finanční ohodnocení	4
Kariérní postup	3,25
Náplň práce	4,25
Pochvala od vedoucího	2,75

Tým IT

5. Seřadte motivační faktory pro pracovní výkon, podle důležitosti.	
Atmosféra na pracovišti	3,667
Dosažení pracovního cíle	5
Finanční ohodnocení	4,667
Kariérní postup	1,667
Náplň práce	4,333
Pochvala od vedoucího	1,667

Tým Analytics

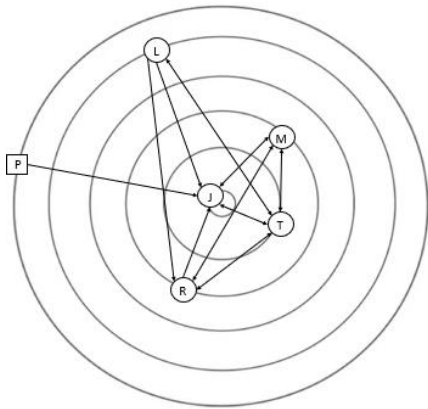
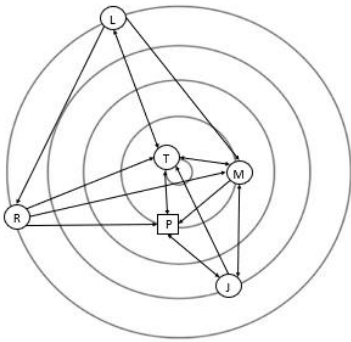
5. Seřadte motivační faktory pro pracovní výkon, podle důležitosti.	
Atmosféra na pracovišti	3,75
Dosažení pracovního cíle	3,75
Finanční ohodnocení	4,5
Kariérní postup	3,75
Náplň práce	4
Pochvala od vedoucího	1,25

Tým Operations

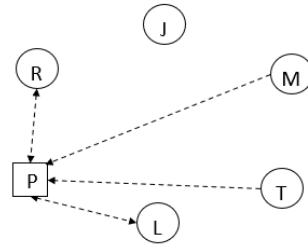
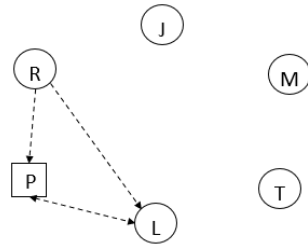
5. Seřadte motivační faktory pro pracovní výkon, podle důležitosti.	
Atmosféra na pracovišti	3,8
Dosažení pracovního cíle	2,8
Finanční ohodnocení	4
Kariérní postup	3
Náplň práce	4,4
Pochvala od vedoucího	3

Příloha č.5 – Sociometrické grafy

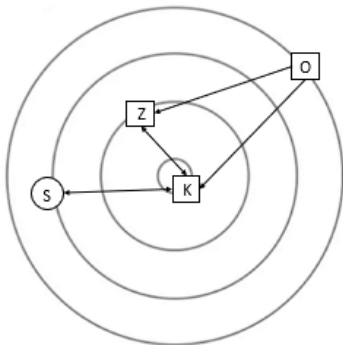
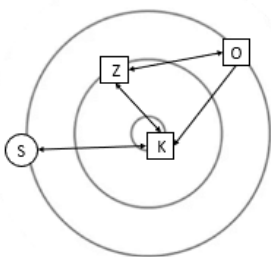
Sales pozitivní



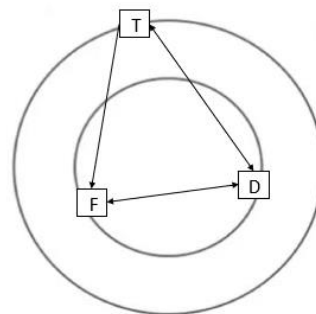
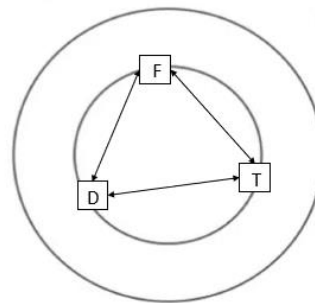
Sales negativní



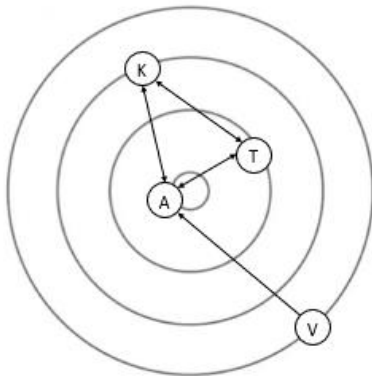
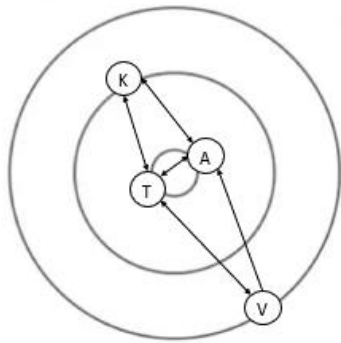
Data pozitivní



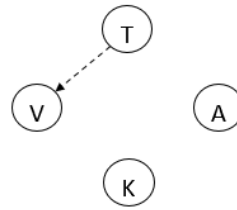
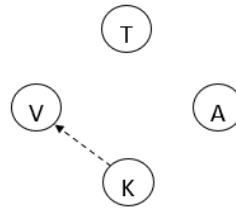
IT pozitivní



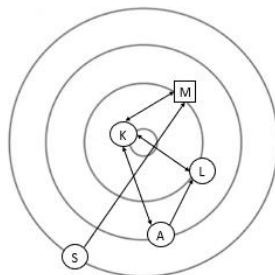
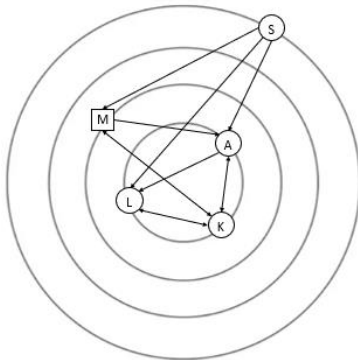
Analytics pozitivní



Analytics negativní



Operations pozitivní



Operations negativní

