

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B0413P050002 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Řízení lidských zdrojů

Efektivita týmové práce v oddělení vývoje Elektriky/ elektroniky společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Bakalářská práce

Jan BENDA

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



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Jan Benda**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Efektivita týmové práce v oddělení vývoje elektriky/elektroniky společnosti Škoda Auto a.s.**

Cíl: Teoretickým cílem práce je podat přehled aktuálních poznatků o spolupráci a komunikaci v týmech, včetně principů a zásad jejich utváření a vedení. Praktickým cílem práce je analýza úrovně a efektivity týmové spolupráce na oddělení vývoje elektriky/elektroniky společnosti ŠKODA AUTO a.s. a návrh odpovídajících optimalizačních opatření.

Rámcový obsah:

1. Úvod – vymezení a zdůvodnění cílů práce.
2. Pracovní skupiny a týmy.
3. Zásady utváření a vedení pracovních týmů.
4. Charakteristika oddělení EE společnosti ŠKODA AUTO a.s. a jeho přístupu k implementaci principů týmové práce.
5. Empirický výzkum – analýza efektivity týmové práce ve vybraných týmech oddělení EE společnosti ŠKODA AUTO a.s..
6. Vyhodnocení výsledků výzkumu a návrh opatření zaměřených na další rozvoj týmové práce na oddělení EE společnosti ŠKODA AUTO a.s..

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. – JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2015. 616 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
2. HAYES, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. Praha: Portál, 2005. 192 s. ISBN 80-7178-983-6.
3. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem.: Praktický atlas managementu*. 4. vyd. Praha: GRADA, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.
4. TAYLOR, S. – ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Velká Británie: Kogan Page Ltd, 2020. 800 s. ISBN 978-07-494-9827-6.
5. ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding*. Praha: Portál, 2005.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2021

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 7. 4. 2022

Jan Benda
Autor práce

Elektronicky schváleno dne 7. 4. 2022

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

Elektronicky schváleno dne 7. 4. 2022

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 7. 4. 2022

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.
Rektor ŠAVŠ

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

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

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

V Mladé Boleslavi dne

Děkuji doc. PhDr. Karlu Pavlicovi, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a zkušeností.

Dále bych rád poděkoval Ing. Martinu Kadlecovi a také Ing. Otu Řehákovi, za možnost provedení výzkumného šetření v jejich pracovních týmech, za velmi kladnou spolupráci a pomoc při mém empirickém výzkumu.

Obsah

Úvod	7
1. Pracovní skupiny a týmy	8
1.1 Pracovní skupina	8
1.2 Pracovní tým	9
1.3 Pracovní skupina vs pracovní tým	9
1.4 Týmové role	10
1.5 Typy týmů	13
2 Utváření a formování týmů	16
2.1 Stádia utváření týmu	16
2.2 Teambuilding	19
3 Charakteristika oddělení EE společnosti ŠKODA AUTO a.s. a jeho přístupu k implementaci principů týmové práce	24
3.1 Charakteristika vybrané organizace	24
4 Empirický výzkum	26
4.1 Metodologie výzkumu	26
4.2 Výsledky dotazníkového šetření	27
5 Shrnutí jednotlivých výsledků výzkumu a návrh opatření na zlepšení úrovně týmové práce	68
Závěr	70
Seznam obrázků a tabulek	73
Seznam příloh	75

Seznam použitých zkratek a symbolů

- a.s. Akciová společnost
- atd. A tak dále
- EE Električka/ elektronika
- ŠA Škoda Auto a.s.

Úvod

Hlavním cílem této práce je podat přehled aktuálních poznatků o spolupráci a komunikaci v týmech, včetně principů a zásad jejich utváření a vedení. Tato závěrečná práce je zaměřena na vymezení pojmů jako pracovní skupina, pracovní tým, týmové role, typy týmů, formování a budování týmu, nebo také například teambuilding. Praktickým cílem práce je analýza úrovně efektivity týmové práce na vybraných odděleních vývoje elektroniky/ elektroniky společnosti ŠKODA AUTO a.s. a návrh odpovídajících optimalizačních opatření. Důvodem výběru zmíněného tématu byl fakt, že týmová spolupráce je stále aktuální téma, které s sebou však nese určité změny, především v dnešní době moderních technologií, se kterými se pojí například možnost práce z domova, nebo také nový trend v podobě sdílených pracovních míst a s tím spojená fluktuace. Týmová práce je jedním z nejdůležitějších aspektů pro kvalitně odvedenou práci, nicméně ne každý tým funguje tak, jak by měl. Jedním z důvodů pro výběr empirického výzkumu ve společnosti bylo, že autor práce působí na jednom z oddělení ŠA přes dva roky jako stážista, a bylo pro něj velmi zajímavé zjistit, jak efektivně v oddělení technického vývoje funguje týmová práce. Každý správně fungující tým by měl splňovat následující:

- **Přátelská a otevřená atmosféra.** Má-li tým fungovat správně, měla by v něm panovat přátelská a otevřená atmosféra, tedy taková, ve které spolu jednotliví členové týmu nesoutěží, ale spíše se podporují a doplňují svými názory na danou problematiku. Vedoucí by pak měl zastávat roli takzvaného partnera, který své zaměstnance vede v duchu pozitivního přístupu a je jim na blízku při řešení krizových situací. Není náhoda, že velké společnosti jako například Apple, Microsoft či Facebook vznikaly v garáži v rámci velkého přátelství pár nadšených kluků s čistě rodinnou atmosférou.
- **Různorodost a genderová vyváženost.** Pokud má tým uspět, každý člen takového týmu by měl být odborníkem na něco jiného. To stejné platí pro povahové rysy jednotlivých členů. K těmto bodům může velmi kladně přispět právě genderová vyváženost.

1. Pracovní skupiny a týmy

Člověk se již od narození začleňuje do určitých skupin, aniž by si to vlastně uvědomoval. Zpočátku se stane především součástí rodiny, poté přichází na řadu začlenění do určitého kolektivu lidí. Příkladem takového kolektivu může být již v brzkých letech mateřská škola, kde si poprvé osvojí seznamování a poznávání nových lidí a kamarádů. Dále to mohou být volnočasové aktivity, noví spolužáci, či později skupiny v pracovním prostředí. Díky takovému začleňování, každý jedinec velmi rychle a dobře zjistí, jaký typ lidí mu je více či méně sympatický, s kým se mu lépe spolupracuje, ale také jaký je on sám. Spolupráce v kolektivu může být určitým zrcadlem povahy jednotlivce, například zda je spíše introvertní či extrovertní typ člověka, nebo zda je spíše povahou choleric, sangvinik, flegmatik či melancholik. A z těchto důvodů se první podkapitoly této práce zaměřují právě na rozebrání pojmů pracovní skupina, pracovní tým včetně vymezení hlavních rozdílů mezi nimi. Díky povaze člověka a jeho charakteristickým rysům také dochází k určitému dělení do několika týmových rolí, a právě této problematice se věnuje další podkapitola v této bakalářské práci. Často bývají pojmy pracovní skupina a pracovní tým zaměňovány, každý z nich se ale v určitých ohledech velmi odlišuje, a proto je potřeba tyto pojmy více popsat a porovnat.

1.1 Pracovní skupina

Pracovní skupina může být charakterizována jako dva či více jedinců, kteří jsou spolu ve vzájemné interakci, chovají k sobě vzájemný respekt, a především mají stejný cíl. Pracovní skupiny se řadí, co do velikosti, do malých sociálních skupin, které jsou označovány jako formální a vznikají, jak již z názvu napovídá, na pracovišti. Tyto skupiny jsou tvořeny za účelem plnění cílů v konkrétní organizaci. Pracovní skupina má obvykle specifické vnitřní normy a hodnoty. Správně by takové hodnoty a normy měli být v souladu s danou organizací. Skupiny se dají, jak již bylo naznačeno rozčlenit na formální a neformální. Formální skupiny se vyznačují tím, že jejich členové mají jasně dané role, které v organizaci vykonávají. Cíle, normy, pravidla a vztahy takovýchto skupin jsou pak určovány především vedením firmy. Neformální skupiny si více zakládají na osobních vztazích, vzájemných dohodách a názorech než na předem definovaných pravidlech.

Neformální skupiny lze chápat jako skupiny, ve kterých je členům dobře a cítí se spokojeni. Tyto skupiny pak nemusí ani přímo souviset s plněním konkrétních pracovních úkolů (Cejthamr, Dědina, 2010).

1.2 Pracovní tým

Pracovní tým je podobně jako pracovní skupina charakterizován jako dva či více jednotlivců, kteří mají určitý společný cíl. Na výsledku práce však mají odpovědnost všichni členové daného týmu. Týmy obvykle mají určité časové, finanční a materiální limity. Dalším podstatným znakem je neexistence hierarchie, znamená to tedy, že všichni mají stejná práva a povinnosti. V současné době jsou týmy a týmová práce organizačním nástrojem, jehož posláním je především současně využít více lidí s různým zaměřením a specializací pro určitou činnost, která by byla pro jedince samotného velmi složitá a náročná. Pracovní tým obvykle obsahuje několik různých odborníků a specialistů z různých oblastí. Týmy se podobně jako skupiny dělí na formální a neformální, ale také podle doby, na kterou vznikají, a to na týmy na dobu určitou, mezi které spadají například projektové týmy, či na dobu neurčitou. Takové týmy pak plní určité servisní či výrobní úkoly (Kolajová, 2006). Velmi důležité je, aby měl každý člen pracovního týmu určitou roli, a proto je jedna z podkapitol této práce zaměřena právě na týmové role.

1.3 Pracovní skupina vs pracovní tým

Tato kapitola je zaměřena na hlavní rozdíly mezi pracovní skupinou a pracovním týmem. Pracovní skupina se od pracovního týmu odlišuje například charakterem práce. U Pracovní skupiny víme co, a také víme jak. Máme tedy dostatek informací pro řešení určitého úkolu či projektu. U pracovního týmu víme, co dělat ale nevíme, jak to dělat. Tento problém vzniká především kvůli nedostatku informací. Dalším aspektem, kterým se pracovní skupina velmi odlišuje od týmu, je charakter řízení. U pracovní skupiny je hlavním rysem osobní odpovědnost vedoucího, jasný řád a pravidla, ale také velmi formální a jasně dané postupy. U pracovního týmu to funguje tak, že odpovědnost za výsledek dopadá na všechny členy daného týmu stejně rovným dílem. Co se týče pravidel a postupů, tak jsou to u pracovního týmu spíše neformální postupy. Dalším rozdílem může být například řešení konfliktů, kdy u pracovní skupiny je konečné řešení konfliktu čistě v rukou vedoucího. Naopak při nesouhlasu jednatel se může stát, že nesouhlasí až do konce a nic se tím nezmění. V tom je proti

pracovnímu týmu velký rozdíl. Pracovní tým konflikt řeší otevřenou diskusí tak, aby jeho členové společně našli co nejrychleji to správné a efektivní řešení. V případě nesouhlasu jakéhokoliv z týmových členů nastává nutnost či povinnost přesvědčit ostatní, nebo opačně podřídit se názoru většiny. Proti konfliktu stojí i odlišné předpoklady pro dosažení cílů. U pracovní skupiny je to především kvalita vedoucího, ale také motivace jednotlivých členů. U práce v týmu je to především porozumění cílům, víra v konkrétní výsledek ale také již zmíněná různorodost členů týmu, dle jejich silných a slabých stránek, povahy a dovedností (Kolajová, 2006).

1.4 Týmové role

Jak již bylo zmíněno, každý člen pracovního týmu zastává určitou roli. Taková role mu může být přidělena, což ale nebývá vždy tou ideální cestou, nebo je formována především z jeho povahy. Belbin (2012) tvrdí, že pracovní role jsou souborem povinností a úkolů, které jsou vykonávány jedinci, nebo právě za pomoci týmové spolupráce. Do typologie členů týmu dle Belbina spadá 9 konkrétních rolí, a jsou jimi následující (tamtéž):

- Inovátor,
- Vyhledavač zdrojů,
- Koordinátor,
- Usměřovač,
- Analytik/ monitor vyhodnocovač,
- Týmový pracovník,
- Realizátor,
- Dotahovač/ kompletovač finišer,
- Specialista.

Inovátor je člověk, který přináší týmu mnoho nových nápadů k řešení daného úkolu. Jeho silnými stránkami jsou především: představitost, intelekt a obsáhlé znalosti tématu. Na druhou stranu mezi jeho slabé stránky často spadá nesoustředěnost na detaily, na zavedené postupy a protokoly. Není také příliš komunikativní, což způsobuje to, že své nápady neumí příliš dobře vysvětlit a předat ostatním členům. Co také nenese příliš dobře je kritika jeho vlastních nápadů a myšlenek. Proto se příliš nedoporučuje mít v týmu mnoho inovátorů.

Vyhledavač zdrojů je spíše opakem, co se týče komunikace a otevřenosti oproti inovátorovi. Vyhledavač zdrojů bývá velmi extrovertní a nemá problém s komunikací. V čem si je ale s inovátorem podobný je smysl pro kreativní myšlení. Jeho slabou stránkou však bývá netrpělivost a jeho nedostatek chuti a zapálenosti pro danou činnost. Je často až příliš optimistický a někdy i nedostatečně spolehlivý.

Koordinátor je takovým kapitánem a vedoucím týmu. Dokáže jasně vysvětlit a objasnit cíle. Jeho silnou stránkou je cílevědomost, vyzrálost a vzbuzování důvěry u ostatních. Má velmi disciplinovaný přístup založený na jasně dohodnutých pravidlech.

Usměřovač usiluje především o to, aby dal týmovému úsilí určitý tvar. Vždy se snaží sjednotit myšlenky, nápady a praktické úvahy jednotlivých členů týmu. Mezi jeho silné stránky patří především efektivita práce, otevřenost a dynamičnost. Naopak jeho slabinou bývá častá změna nálad, podrážděnost a přehnaná úzkostlivost při řešení problémů.

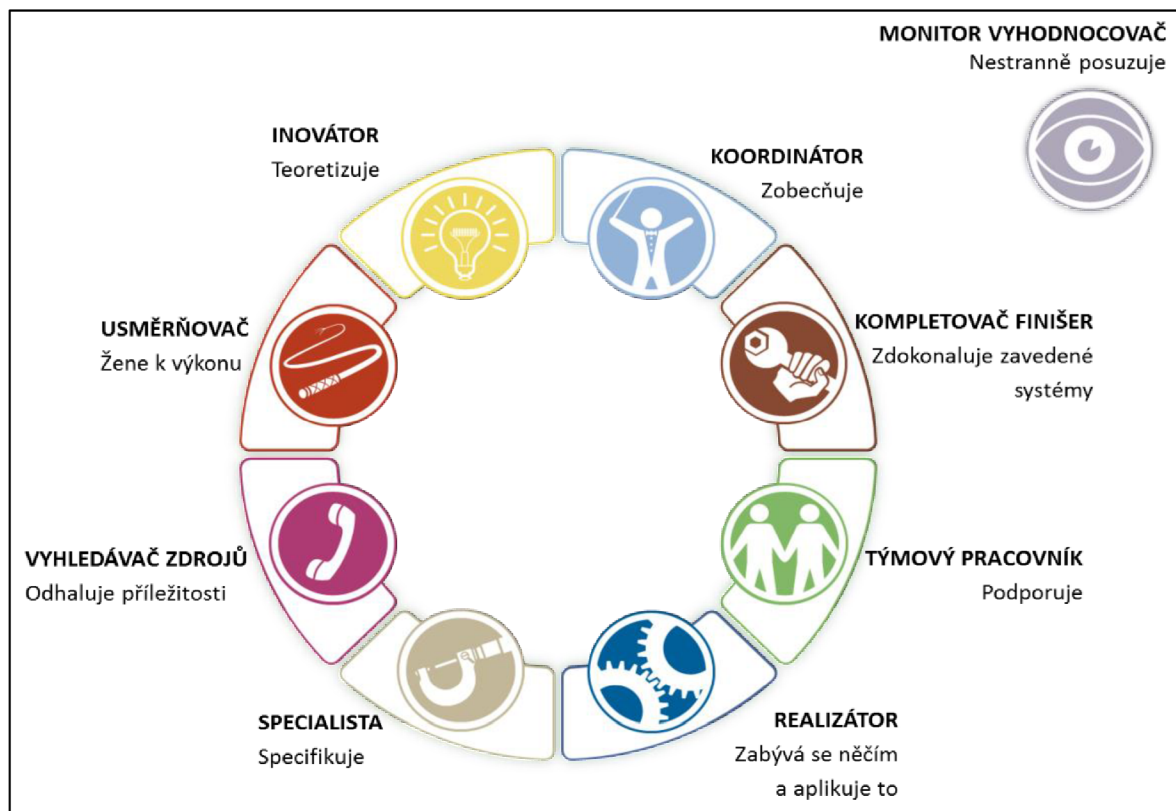
Dalším podstatným členem je **monitor vyhodnocovač/ analytik**, který má velmi dobré kritické myšlení. Dokáže správně a včas analyzovat nedostatky jak v plánu, tak i v nápadech a argumentech členů týmu. Mezi jeho silné stránky patří především analytické myšlení, obezřetnost a nestrannost. Jeho slabou stránkou je naopak přílišná kritika a absence představivosti.

Týmový pracovník je pro fungování týmu ideální člen. Udržuje dobrou atmosféru v týmu. Jeho silnou stránkou je dobrosrdečnost, empatie a klid. Velmi se zaměřuje na ostatní členy týmu a jeho snahou je zapojovat všechny do konverzace. Má smysl pro humor a jedná velmi diplomaticky. Snaží se také předcházet konfliktům. Důvodem je především to, že on sám je povahou spíše nejistý a nemá rád konflikty. Dělá mu problém sdělit ostatním kritiku.

Mezi silné stránky **realizátora**, jakožto člena týmu, spadají například dobré organizační schopnosti, pracovitost a sebeovládání v krizové situaci. Je také velmi disciplinovaný a spolehlivý. Jeho hlavním úkolem je tvorba organizačních plánů tak, aby vše fungovalo především prakticky. Slabými stránkami může být například nedostatečná flexibilita a konzervativnost vůči novým a nevyzkoušeným metodám a postupům.

Dotahovač/ kompletovač finišer bývá velmi soustředěn na detail. Žádný výsledek pro něj není zcela ideální a pokaždé najde nedostatky. Tím však dokáže do týmu vnést kvalitu a cit pro detail. Projekt dokáže v případě potřeby dotáhnout do konce. Jeho slabou stránkou bývá přehnaný strach z výsledku, nedostatečná trpělivost a občasná negativita v názoru na práci ostatních.

Poslední týmovou rolí dle Belbina (2012) je **specialista**. Ten je velmi cílevědomý, iniciativní a loajální vůči svému týmu. Je ochoten trávit spoustu času nad teorií, aby zjistil, jak konkrétní úkol vyřešit. Tím týmu poskytuje nezbytné vědomosti a postřehy. Jeho slabou stránkou bývá nedostatečná komunikace s ostatními a také nedostatečná empatie vůči dalším členům týmu.



Zdroj: (Institut psychologických služeb, Belbinovy týmové role)

Obr. 1: Belbinovy týmové role

Pokud každý tým ve svých členech najde aspoň část z těchto týmových rolí, má částečně vyhráno. Je také možné, že některý z členů bude schopen vykonávat více zmíněných týmových rolí, to by však neměl být velký problém, a týmu by to nemělo nijak uškodit.

1.5 Typy týmů

V praxi existuje několik určitých typů, do kterých jednotlivé týmy můžeme zařadit. Dle Dědiny a Odcházela (2007) existují v organizacích čtyři základní typy týmů. Mezi tyto čtyři základní typy spadají následující: poradenský, akční, projektový a produkční tým. Každý z těchto typů má 4 dimenze, a jsou jimi pracovní cykly, typické výstupy, stupeň spolupráce a stupeň technické specializace. Přehledněji v následující tabulce.

Tab. 1: Typy týmů

Typ týmu	Stupeň			Pracovní cykly	Typické výstupy
	Diferenciace	koordinace	Technické specializace		
Poradenský	nízký	nízký	nízký	Krátké i dlouhé	Rozhodnutí, výběr, návrh, doporučení
Akční	vysoký	vysoký	vysoký	Krátké, opakující se	Expedice, kontrakty
Projektový	vysoký	Nízký i vysoký (závisí na typu pracovních jednotek)	vysoký	Při každém projektu jiné	Plánování, design, výzkum, vývoj
Produkční	nízký	vysoký	vysoký	Opakované a nepřetržité	Potraviny, komponenty

Zdroj: (Dědina, Odcházela, 2007)

Poradenské týmy jsou, jak již z názvu napovídá, velkým pomocníkem managementu. Díky takovýmto poradenským týmům by měl management být schopen činit efektivní rozhodnutí.

Akční týmy provádí určitou specifickou činnost, která se stále opakuje, nicméně se opakuje se změněnými podmínkami prostředí a okolí. Dle Odcházela (2007) může být jako příklad uvedena posádka letadla, která přechází na modernější stroj. Změna technologií si vyžaduje změny povahy práce u celé posádky letadla.

Projektové týmy mohou být vytvořeny z několika různých oddělení či odvětví v organizaci. Projektové týmy se tedy vyznačují tím, že jsou vytvořeny za účelem splnění určitého úkolu/projektu, a po vykonání této činnosti a splnění všech povinností jsou takové týmy rozpuštěny.

Výrobní / produkční týmy se vyznačují poměrně velkým množstvím úkolů. Rozdílem ale je, že u výrobních týmů jsou úkoly často opakované a jednoduché na vykonání (Dědina, Odcházela, 2007).

Rozdílné dělení nabízí článek na webu Indeed, který používá 6 různých dělení, co se jednotlivých typů týmů týče. A jsou jimi následující: Funkční týmy zahrnují členy stejného oddělení. Při práci v těchto týmech sdílíte jiné povinnosti než ostatní členové. Funkční týmy se vyznačují tím, že mají své vedoucí nebo supervizory, kteří určují odpovědnosti a cíle. Organizace běžně využívají funkční týmy, které vyžadují komunikaci a důvěru. Tento typ týmu může být prospěšný, když přispívá ke kultuře na pracovišti a také ji upřednostňuje.

Mezifunkční týmy sdílejí určité podobnosti s funkčními týmy, přičemž hlavním rozdílem je, že členové týmu pocházejí z různých oddělení. Tyto týmy jsou užitečné pro práce a projekty, které vyžadují různé odborné znalosti a úhly pohledu. Tyto týmy fungují nejlépe, když nadřízení a vedoucí týmů upřednostňují otevřenou komunikaci. Vedoucí obvykle delegují odpovědnost na členy v závislosti na jejich individuálních dovednostech.

V samostatně řízených týmech zaměstnanci pracující ve stejné organizaci, a především spolupracují na dosažení společného cíle. Tyto týmy jsou autonomní a nepotřebují stejný dohled jako jiné typy týmů. Samořízené týmy sdílejí jak vedení, tak odpovědnost. Při zapojení do samostatně řízeného týmu může být užitečné poskytnout členům týmu konstruktivní zpětnou vazbu.

Když se v organizaci objeví problémy, týmy pro odstraňování problémů vždy najdou řešení. Jejich cílem je zlepšit procesy organizace. Tyto týmy vyžadují silné komunikační dovednosti, aby objevily řešení složitých překážek. Následně dávají doporučení dotčeným oddělením, která pak svá doporučení implementují.

Projektové týmy pracují na konkrétních projektech pro své zaměstnavatele. Členové projektových týmů obvykle pocházejí z několika oddělení a plní úkoly v závislosti na svých schopnostech. Tyto týmy mají vedoucí projektů, kteří přidělují odpovědnosti a monitorují jejich práci.

Organizace potřebují tzv. komando týmy, když nastanou mimořádné události. Tyto týmy zahrnují nejvýkonnější zaměstnance v rámci organizace. V pracovních týmech zaměstnanci pracují výhradně na svých úkolech v rámci týmu. Tím se liší od ostatních týmů, které často kombinují běžnou zátěž zaměstnance s tím, co tým (Indeed, 2022).

2 Utváření a formování týmů

Při tvorbě nového týmu je dle Hayesové (2005) velmi důležité stanovit vizi a jasně definovat cíl. Žádný tým nemůže fungovat bez jeho členů, proto hlavním aspektem při tvorbě pracovního týmu jsou lidské zdroje. Je důležité správně vybrat členy týmu tak, aby byl každý z lidských zdrojů specialistou či odborníkem na něco jiného. Dalším faktorem ovlivňujícím tvorbu každého týmu jsou finanční zdroje, správně vybrané vedení, relevantní informace a také možnost rozvíjet dovednosti a kompetence jednotlivých členů týmu.

2.1 Stádia utváření týmu

Správný vývoj pracovní skupiny či pracovního týmu může velmi ovlivnit jejich následující fungování. Takový vývoj však nejde předem naplánovat, jelikož jednotlivé fáze vývoje přichází po různých časových úsecích. Zahradková (2005) tyto fáze vývoje popisuje jako skupinovou dynamiku. Skupinová dynamika popisuje, že se za určitý časový úsek něco děje a mění. V praxi existuje několik etap pro vývoj pracovní skupiny/ pracovního týmu a jsou jimi následující:

VZNIK (Starting): Dochází k výběru jednotlivých členů a vedoucího týmu. Poté přichází na řadu definování formálních týmových rolí. Co udělat pro správný vývoj? Jasně vysvětlit cíle, určit jednotlivé pozice lidí v týmu. Od začátku pracovat na otevřené komunikaci mezi jednotlivými členy. Na co si dát pozor? Prvním velkým problémem může být manipulace při výběru rolí pro jednotlivé členy. Dalším destruktivním faktorem v této fázi bývá nejasné určení cílů.

FORMOVÁNÍ (Forming): Toto je druhá fáze, ve které jednotliví členové očekávají především stanovení pravidel, ale také určení neformálních týmových rolí. V této fázi také dochází k zahájení práce. Co udělat pro správný vývoj? Podpořit prohloubení vztahů mezi jednotlivými členy. Doporučuje se využít teambuildingovou či jinou seznamovací akci. V této fázi by se také nemělo zapomínat na individuální plán rozvoje členů týmu. Na co si dát pozor? Ve fázi formování může docházet k nedůvěře mezi jednotlivci, tomu je potřeba se vyvarovat. Vznikající tým by se také v této fázi měl vyvarovat zbytečné kritice, či umělému vyvolávání konfrontace.

BOUŘENÍ, KRIZE (Storming): Jedná se o třetí fázi, ve které se začínají projevovat jednotlivé postoje, názory a ambice jednotlivých členů skupiny. Co udělat pro správný vývoj? Pracovat na co nejefektivnějším řešení konfliktů. Stále nezapomínat na společné cíle. Zaměřit se na osobní rozvoj. Na co si dát pozor? Důraz by měl být kladen na vyslechnutí všech názorů, často dochází k umlčování názorů některých členů.

NORMOVÁNÍ (Norming): Dochází k určitému zklidnění. Velký význam získává soudržnost skupiny. Také dochází ke zefektivnění toku informací. Co udělat pro správný vývoj? Klást důraz na zohlednění připomínek ostatních. Nezapomínat na potřeby, názory a pohledy jednotlivých členů. Na co si dávat pozor? Tým by si v této fázi měl dávat pozor především na liberální vedení a nenechávat tak rozhodnutí na někom dalším. V této fázi často chybí energie na rozhodování složitějších situací, na to je potřeba klást důraz.

VYKONÁVÁNÍ, PRODUKTIVITA (Performing): Skupina je efektivní a naplno koncentrována na výkon. Všichni členové jasně ví, co mají dělat. Dochází k rozvoji jak týmové spolupráce, tak i samotných individualit. Co udělat pro správný vývoj? Důležité je podporovat rozvoj jednotlivých členů, také je nechat určitým způsobem měnit práci, podporovat jejich tvořivost. Také by mělo dojít k určitému pochválení a odměnění skupiny. Na co si dát pozor? Pozor na měnění cílů. Také opatrně s workoholismem některých členů týmu.

UKONČENÍ, UZAVÍRÁNÍ (Closing): Poslední fáze, ve které dochází k dokončení projektu. Poté dochází k rozpuštění/ ukončení skupiny. Ještě předtím ale přichází na řadu hodnocení, odměny a loučení jednotlivých členů týmu. Co udělat pro správný vývoj? Především si uvědomit konec. Pro motivaci a chuť do další práce pomáhá orientace na nový úkol, na nový projekt. Na co si dát pozor? Především na nespravedlivé hodnocení jednotlivých členů. Také nezapomenout na vyhodnocovací procesy a následné pochvaly, odměny (Zahrádková, 2005).

Odlíšný skupinově-dynamický pohled nabízí Bay (2000), který tvrdí, že vývoj týmu probíhá ve dvou rovinách. První rovinou je dle něj rovina věcná, která je zaměřena na zvládnutí dané činnosti, daného úkolu. Druhou rovinou je pak rovina interakce. Tu lze chápat jako názorovou rovinu, ve které se jednotliví členové pokouší uplatňovat určitý vliv, prosazovat svoje názory a pohled na věc. Ve druhé zmíněné rovině také často dochází k nalezení jednotlivých týmových rolí. Dle Baye (2000) se dá vývoj týmu rozdělit nejen do dvou určitých rovin, ale také do konkrétních vývojových fází. Vývojové fáze jsou čtyři, a jsou jimi následující: orientační fáze, konfrontační a konfliktní fáze, fáze konsenzu, kompromisu a kooperace, a fáze integrace a růstu.

Orientační fáze je fáze, ve které tým vzniká. Jde spíše o první očekávání jednotlivých členů a jejich první vzájemné „otukávání“. Každý přichází s určitým očekáváním, ale většina členů je v této fázi spíše pozorovateli než aktivními členy. Jednotliví členové se snaží získat odpovědi na otázky typu: čeho chceme jako tým dosáhnout? Jaká bude organizace?

Konfrontační a konfliktní fáze. V této, konkrétně druhé vývojové fázi dochází, jak již z názvu napovídá, k určitým vzájemným střetům, projevováním názorů a větším diskusím. Často bývá konfliktům a určité kritice vystaven i vedoucí. Aby byl tým schopen přejít do další fáze vývoje, mělo by na konci této fáze dojít k určitému konsenzu.

Fáze konsenzu, kooperace a kompromisu. V této fázi by mělo dojít k určitému uklidnění. Všichni členové už by se měli vzájemně dobře znát a vědět, jak se k sobě chovat. Dochází k pocitu týmové sounáležitosti a upevnění cílů, norem chování a hodnot. Důležité je, že tým se v této fázi pokouší konfliktům předcházet, než je vytvářet.

Fáze integrace a růstu. Tým pracuje na 100 %. Jednotliví členové podávají maximální výkon. Jsou správně rozděleny týmové role. Nedá se jednoznačně říct, kdy je vývojový proces ukončen. V praxi se stává, že se tým vrátí například právě do konfliktní a konfrontační fáze (Bay, 2000).

2.2 Teambuilding

Teambuilding (česky budování týmu) nespočívá pouze v prvotním formování a utváření týmu, ale je to také způsob rozvoje a optimálního fungování celého týmu, mezi které spadá například posílení sociálních vazeb mezi jednotlivými členy, dále také ulehčení začlenění nových členů či zmírnění stresu pro stávající zaměstnance. Ne vždy tomu tak úplně bylo, jako příklad může uveden být následující citát: „*Teambuilding se ve svém původním významu zabýval budováním týmu, zaměřoval se na rozvoj spolupráce, zvládání náročných situací, efektivní práci a komunikaci v přímém spojení s rozbohem a uvědoměním si fungování skupiny a vědomým plánováním změn s cílem zvýšit efektivitu týmu.*“ (Zahrádková, 2005). Postupem času se však pojem teambuilding velmi rozšiřoval, až se stal téměř „hitem“ dnešní doby. Například teambuilding s Outdoor programem postavený například na sportovní či zážitkové metodě se zaměřením na posílení dobrého fungování týmu absolvoval již snad každý zaměstnanec. V konkrétním programu je vždy zahrnuto několik kombinací technik budování týmu (v dělení podle hlediska typu činností realizované při teambuildingovém programu) Jako jeden z konkrétních teambuildingových programů je možno uvést následující, od společnosti Akord (Teamwork–Dokonalá souhra týmu, 2016):

- aktivita „Icebreakers“,
- program „Dynamics“,
- strategická hra,
- kreativní program,
- komunikační týmový úkol,
- sportovní aktivita,
- společenský program.

Aktivitou „Icebreakers“ se obvykle začíná, a to především z důvodu rozmluvení jednotlivých členů a navození spíše neformální atmosféry. Cílem také je, aby účastníci teambuildingu zapomněli na svůj každodenní pracovní stres a plně se soustředili na další program kurzu.

Program „Dynamics“ je možno chápat jako plnění složitějších a náročnějších úkolů, které nemají předem stanoveny, jak je vyřešit. Jedná se především o modelové situace, při kterých se projeví jak chování a přemýšlení jednotlivců, tak i spolupráce skupiny. Po splnění/dokončení úkolu následuje krátký rozbor a zhodnocení, které mohou účastníci využít ve prospěch při plnění dalších úkolů.

Strategická hra bývá velmi náročná. Účastníci jsou vystaveni komplexním a náročným úkolům. Zpravidla jde o soutěž menších týmů, nemusí tomu ale tak být vždy. Také je možné v této části teambuildingu využít tzv. typ „celá skupina versus problém“. Při těchto činnostech se testuje především rychlost a kvalita rozdělení práce, a následné řešení problému. Tyto soutěže bývají často spojeny s pohybem, takže bývají pro skupinu zábavnější.

Kreativní program, jak již z názvu napovídá, testuje kreativitu jednotlivých členů. Nejčastěji se jedná o určité umělecké činnosti, jako je malování, natáčení určitých klipů, či stavění z lega a podobně.

Komunikační týmový úkol je většinou Indoor program, který může probíhat v různě početně velkých skupinách. Díky tomuto programu by si účastníci měli především vylepšit komunikaci s ostatními, ale také zdokonalit veškerou práci s novými informacemi. Příkladem může být známá hra „hádej kdo jsem“, kdy se jeden člen skupiny dotazuje ostatních na důležité otázky a snaží se nalézt odpovědi.

Sportovní aktivita bývá pro většinu členů ta nejzábavnější a zážitkově nejsilnější částí teambuildingu. Pod touto částí kurzu je možné si představit například lezení po skalách, oblíbený rafting, nebo například cyklistiku či kanoistiku. Tento program si klade za cíl rozvíjet jak důvěru v ostatní členy týmu, tak ale i sebedůvěru. Dále také poskytuje lepší poznání ostatních členů a zlepšení vztahů v týmu.

Společenský program bývá příjemným a klidným zakončením teambuildingu. Většinou slouží především k odreagování jednotlivých členů. Také zde často dochází k prohlubování neformálních vztahů mezi jednotlivými členy týmu (Teamwork–Dokonalá souhra týmu, 2016).

Dle Vivette Payene (2007) existuje v praxi šest základních kroků v procesu teambuildingu, a jsou jimi následující:

- určení potřeby,
- získání závazku,
- posouzení potřeb a poskytnutí zpětné vazby,
- vedení kurzu teambuildingu,
- realizace výsledků,
- zhodnocení vlivu.

Cvičení pro budování týmu vytvářejí spojení a harmonii na pracovišti a pomáhají zajistit, že je následně možné pracovat produktivněji a efektivněji. Existují dva různé typy budování týmu: Tradiční přístup v zasedací místnosti, který je vhodný pro sezení strategického plánování a více zážitkový přístup, který může zahrnovat nějaký druh venkovní aktivity. Hlavním důvodem, proč se společnost může rozhodnout organizovat teambuildingové aktivity, je umožnit kolegům komunikovat v neformálnější atmosféře. Tato neformální atmosféra obvykle buduje hlubší vztahy než nastavení pracoviště. Tyto hlubší vztahy následně pomáhají kolegům komunikovat efektivněji, jakmile se vrátí do zaměstnání (Scannell, 2010).

2.2.1 Plánování teambuildingové akce

Plánování teambuildingové akce může být velká výzva, ale následujících sedm kroků pomůže zajistit, aby si zúčastnění lidé nejen užili skvělý čas, ale také těžili z poznatků a lekcí, které mohou aplikovat na pracovišti. Zde je tedy sedm kroků k naplánování užitečné teambuildingové akce:

1. Rozhodnout se, čeho chce skupina dosáhnout. To je nejdůležitější část akce – příprava a rozhodování o tom, co by měl konkrétní den teambuildingových aktivit poskytnout pro zúčastněné lidi. Někdy to může být malý pokrok v budování vztahu s týdenním sezením nebo zábavnou příležitostí k odlehčení stresu. Pokud je však cílem podrobnější analýza výsledků fungování týmu, je dobré zvážit najmutí trenéra pro budování týmu. Dobrý trenér budování týmu může vytvořit soudržnost a zlepšit komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci pomocí sady přizpůsobených her a výzev.

Osoba by měla být vysoce energická a měla by se zaměřit hlavně na zážitková cvičení (nikoli na přednášení), která poskytnou zpětnou vazbu, které skupina potřebuje.

2. Stanovit rozpočet a místo. Jakmile je rozhodnuto, čeho chce skupina dosáhnout, musí se vedoucí rozhodnout pro místo a rozpočet, aby mohlo být zajištěno dosažení stanovených cílů. Pokud je například cílem odměnit zaměstnance za úspěšné dokončení velkého projektu, nejspíše bude voleno umístění mimo pracoviště s určitými odměnami, či minimálně občerstvením. Pokud je cílem vzájemné poznání a spolupráce s osobnostními rozdíly nebo komunikačními problémy, nebude pravděpodobně potřeba příliš vysoký rozpočet, ale spíše správně vybrané aktivity. Proto rozpočet a následné místo konání akce je velmi důležitým kritériem pro úspěšné zvládnutí akce.

3. Naplánovat vhodnou dobu. Zaměstnanci budou vždy vnímavější k teambuildingovému dni, pokud se koná během pracovní doby a nezasahuje do jejich cenného osobního času. Při plánování akce je dobré mít na paměti plány zaměstnanců a jejich další povinnosti. Nejlepší čas na „vybudování“ týmu nebo identifikaci a práci na problémech je předtím, než se projekt rozběhne, případně než dojde k určité velké změně, například organizační.

4. Udělat to zvláštní. Zábavné a jedinečné zážitky jsou nejlepší způsoby, jak sblížit tým. Mnoho lidí se zajímá pouze o to, aby jejich lidé měli šanci komunikovat mimo běžné hranice svých kancelářských vztahů. Skutečný teambuilding však zahrnuje zážitkové vzdělávací aktivity, které jsou příjemné, jedinečné a mohou být použity jako katalyzátor diskusí a poznatků, které lze aplikovat na každodenní interakce ke zlepšení organizační kultury. Důležité je však také nezapomínat na úroveň kondice zaměstnanců při rozhodování o „zábavné“ aktivitě.

5. Nechat názvy pracovních pozic u dveří. Jedním z nejdůležitějších klíčů k vytvoření úspěšného teambuildingového dne je, aby se všichni zaměstnanci cítili jako na stejné úrovni, bez ohledu na jejich pozice v kanceláři. Přijít na stejné úrovni a bez vnímaných podřízených nebo nadřízených umožňuje ostatním, kteří normálně nemusí převzít iniciativu, aby ilustrovali svůj styl vedení a podporovali lepší komunikaci a větší kreativitu.

6. Identifikovat, kdo potřebuje „růst společně“. Pokud jsou ve skupině nějaké typy lidí, kterým dělá určitý problém komunikovat s ostatními lidmi nebo jiným oddělením,

je dobré dát jim příležitost růst společně tím, že jsou umístěny do skupiny, ve které dostanou příležitost se vyjádřit. Například do skupiny, ve které není vyloženě jeden člen, který vše komunikuje za ostatní. Jednotlivec je pak nucen překonat překážku, přijít s kreativními řešeními, nebo právě vyjádřit svůj názor a tím posilovat komunikační schopnosti. Zároveň tato forma posiluje vztah mezi členy týmu, kteří se v minulosti snažili produktivně komunikovat!

7. Získat zpětnou vazbu. Dva nebo tři týdny po akci je ideální požádat všechny zúčastněné, aby poskytli anonymní zpětnou vazbu o teambuildingovém dni. To může poskytnout cenné informace pro plánování podobných nebo úspěšnějších akcí v budoucnu. Skutečná hodnota teambuildingového dne není radost či angažovanost, kterou lidé zažívají uprostřed aktivit. Není to ani zábava nebo lehké snížení úrovně stresu, o kterém lidé nejvíce chtějí slyšet. Kvalitní teambuildingová akce by měla zaměstnancům poskytnout nástroje a postřehy k úpravám jejich každodenních interakcí, priorit a postojů (Great Results Teambuilding, 2022).

2.2.2 Indoor a Outdoor programy

Indoor program můžeme volně přeložit jako program ve vnitřním prostoru. V případě Indoor teambuildingu to mohou být například konferenční místnosti, vzdělávací centra, ale i na neformálních místech, jakými mohou být například hotel či restaurace. Tato varianta teambuildingu bývá méně fyzicky náročná, ale pro mnohé také méně záživná a akční. Indoor aktivita se tedy doporučuje především v případě, že máte v pracovním kolektivu více starších lidí či lidí s určitým pohybovým omezením. Naopak velkou výhodou Indoor programu je, že ho zvládnete připravit téměř kdekoliv a není k tomu potřeba žádné speciální vybavení. Tím pádem i rozpočet na Indoor teambuilding bývá menší, než tomu je u Outdoor programu.

Outdoor program je naopak název pro vše, co se děje venku. Tento program bývá mezi zaměstnanci velmi oblíbený a to především proto, že je akční, jelikož probíhá v přírodě a všem zúčastněným tak umožňuje nové zážitky. Velkou výhodou je také změna proti klasickému každodennímu prostředí. Účastníci pak bývají více uvolnění a poznávají své kolegy i z jiného pohledu. Dalším benefitem tohoto programu je výstup jednotlivců ze své komfortní zóny, a tím i ukázka jejich povahy a charakteru ve složitější situaci. Konkrétním příkladem může být například paintball, výlet na běžkách, ale i cílené budování týmu za pomoci zážitkových metod (Zahrádková, 2005).

3 Charakteristika oddělení EE společnosti ŠKODA AUTO a. s. a jeho přístupu k implementaci principů týmové práce.

Tato kapitola pojednává o charakteristice vybraných oddělení pro empirický výzkum a jejich přístupu k implementaci týmové spolupráce. Nejprve bude detailněji popsána vybraná organizace jako celek, následně pak konkrétní vybraná oddělení. V dalších podkapitolách bude popsáno, jak funguje ve vybrané organizaci týmová spolupráce.

3.1 Charakteristika vybrané organizace

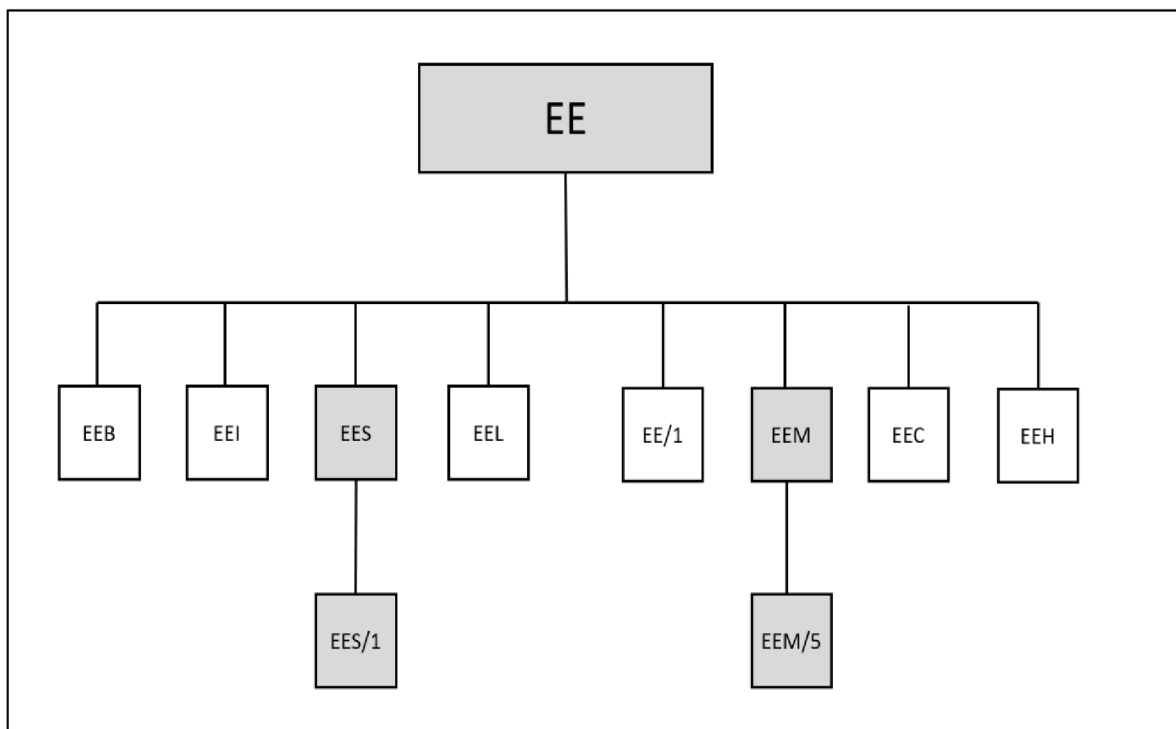
Vybraná organizace, konkrétně tedy ŠKODA AUTO a. s. je největším výrobcem automobilů v České republice. Tato společnost má 3 výrobní závody, přičemž její hlavní a největší závod se nachází v Mladé Boleslavi. Další dva závody se nachází v Kvasinách a ve Vrchlabí. V současné době zaměstnává Škoda Auto přes 35 tisíc zaměstnanců. Od roku 1991 je ŠKODA AUTO a. s. součástí německého koncernu Volkswagen Group.

Společnost Škoda Auto je rozdělena do sedmi hlavních odvětví a jsou jimi: Vedení společnosti, finance a IT, prodej a marketing, výroba a logistika, lidé a kultura, nákup a technický vývoj. Pro následující empirický výzkum byly vybrány a analyzovány týmy patřící do odvětví technického vývoje, konkrétně do vývoje elektřiny a elektroniky. Důvodem výběru byla především téměř tříletá osobní zkušenost na jednom z oddělení Technického vývoje. Již zmíněný Technický vývoj se nachází v Mladé Boleslavi v areálu Česana. Zaměstnanci oddělení Vývoje elektřiny a elektroniky mají na starosti převážnou část elektrických systémů vozů Škoda ve smyslu veškerých vývojových činností. To se týká jak HUT-ových rozsahů, jako například rádií nebo světlometů, tak i platformových rozsahů jako například alternátorů.

První vybraný a analyzovaný tým obsahuje 15 členů včetně týmového koordinátora (manažera) a jeho hlavními úkoly jsou vývojové činnosti v oblasti konstrukce elektrických komponentů centrální elektroniky. 11 členů tohoto týmu pracuje na pozici vývojového inženýra, ostatní jako specialisté pro konkrétní činnost, či jako projektoví koordinátoři. Tento pracovní tým obsahuje 12 mužů a 3 ženy.

Druhý analyzovaný tým obsahuje 14 členů, taktéž včetně týmového koordinátora(manažera) a jeho hlavní činností je doprovod vývoje od tvorby koncepčních řešení k funkční a komponentní specifikaci, doprovod technické implementace společně s dodavateli, provádění funkčních testů a konečné uvolnění funkcí a dílů ve své zodpovědnosti pro vozy Škoda nebo jako modulové uvolnění pro ostatní značky Volkswagen Group. V tomto týmu pracuje 9 členů na pozici vývojového inženýra a ostatní taktéž jako specialisté či projektoví koordinátoři. Tým obsahuje 12 mužů a 2 ženy (Interní portál společnosti, Škoda space, 2022).

Oficiální organizační struktura společnosti ŠKODA AUTO a. s. oddělení vývoje elektriky/elektroniky s barevně vyznačenými pozorovanými týmy je zobrazena na obrázku níže.



Zdroj: (Zpracováno autorem na základě: Interní portál společnosti, Škoda space)

Obr. 2: Organizační struktura oddělení vývoje elektriky/elektroniky

4 Empirický výzkum

V této kapitole bude popsána metodologie empirického výzkumu a výsledky uskutečněného dotazníkového šetření.

4.1 Metodologie výzkumu

Hlavním cílem empirického výzkumu bylo analyzovat pohled jednotlivých zaměstnanců technického vývoje na týmovou spolupráci v jejich oddělení, jejich spokojenost s vedoucím týmu, ale také jejich názory a zkušenosti s teambuildingovými akcemi. Po analýze těchto odpovědí bylo cílem navrhnout možná opatření na zlepšení týmové spolupráce, například právě za pomoci teambuildingového programu.

Prostřednictvím empirického výzkumu byly analyzovány a následně porovnány dva pracovní týmy. Nástrojem pro sběr potřebných dat byl použit kvantitativní dotazník. Dotazník se skládal z 24 otázek, přičemž 20 otázek obsahovalo uzavřené odpovědi a zbylé 4 otázky byly otevřené, pro vyjádření vlastního názoru.

Tento dotazník byl čistě anonymní a záměrně byly vynechány otázky týkající se pohlaví respondentů. Odlišovacím znakem byl pouze věk, dosažené vzdělání, oddělení, na kterém jednotliví respondenti pracují a počet let ve společnosti ŠKODA AUTO a. s. Dotazník byl nejdříve konzultován s koordinátory týmu pro jejich správnou formulaci a následně pak rozeslán na jednotlivé členy týmu. Dotazník byl zaslán emailem členům zkoumaných týmů s prosbou o jeho vyplnění. Z 29 dotázaných nakonec odpovědělo na dotazník 25 respondentů.

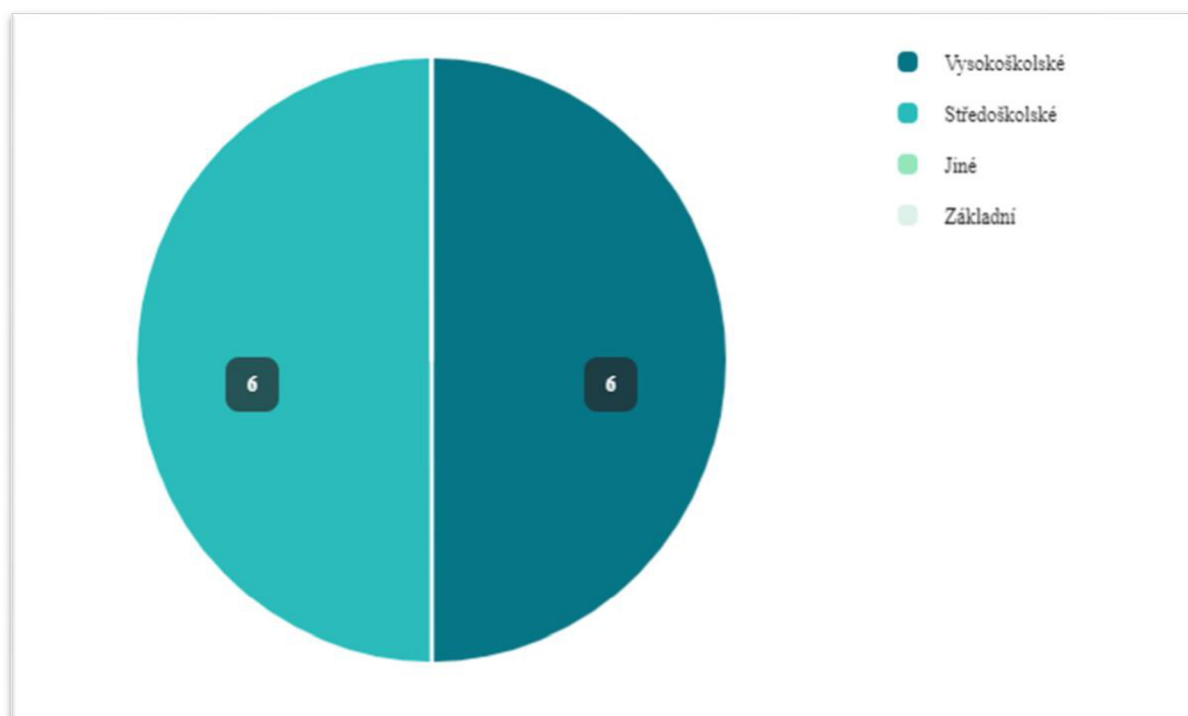
Na úvod byli všichni dotazovaní seznámeni s cílem dotazníku, s počtem otázek jak uzavřených, tak i otevřených, ale také s tím, že dotazník je čistě anonymní. Koordinátorům týmů bylo zároveň nabídnuto následné zaslání výsledků, pro jejich zpětnou vazbu (dotazník viz příloha č. 1).

4.2 Výsledky dotazníkového šetření

V následující kapitole budou postupně prezentovány a detailně rozebrány výsledky empirického výzkumu, jehož průběh je popsán v předchozí kapitole. První 4 otázky byly pouze identifikační a týkaly se nejvyššího dosaženého vzdělání, věku, délky zaměstnanosti ve ŠKODA AUTO a. s. a oddělení na kterém jsou respondenti zaměstnáni.

Otázka č. 1: Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

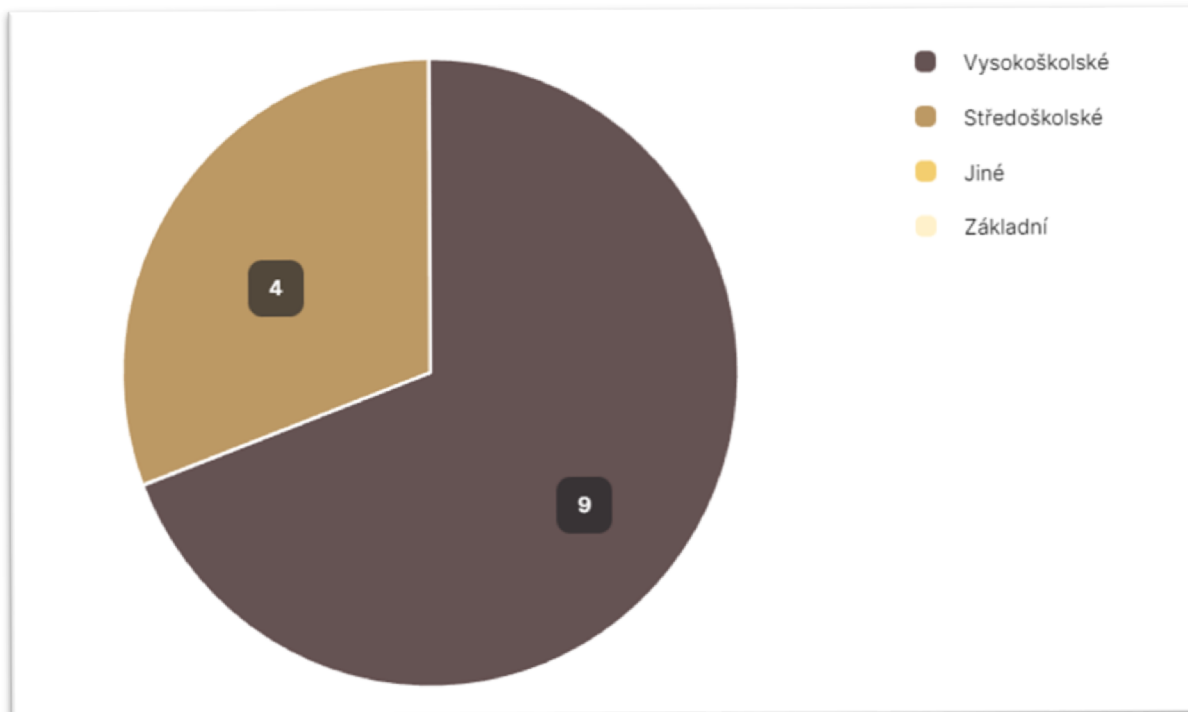
První otázka byla zaměřena na nejvyšší dosažené vzdělání. Tyto identifikační otázky sloužily spíše k porovnání a rozdělení mezi pracovním týmem 1 a pracovním týmem 2. K týmu číslo 1, konkrétně EES náleží u každé otázky obrázek č. 1. Pro druhý pozorovaný tým, konkrétně z oddělení EEM, náleží vždy druhý obrázek u otázky. V prvním pozorovaném týmu odpovědělo 6 respondentů, že jejich nejvyšší dosažené vzdělání je středoškolské, zbylých 6 odpovědělo, že mají dokončenou vysokou školu.



Zdroj: (Zpracováno autorem na základě výsledků empirického výzkumu)

Obr. 3: Dosažené vzdělání EES

U druhého pozorovaného týmu převládá vysokoškolské vzdělání, tedy 9 respondentů odpovědělo, že má vystudovanou vysokou školu. Čtyři respondenti pak odpověděli, že jejich nejvyšší dosažené vzdělání je středoškolské.



Zdroj: (Zpracováno autorem na základě výsledků empirického výzkumu)

Obr. 4: Dosažené vzdělání EEM

Otázka č. 2: Jsem ve věku:

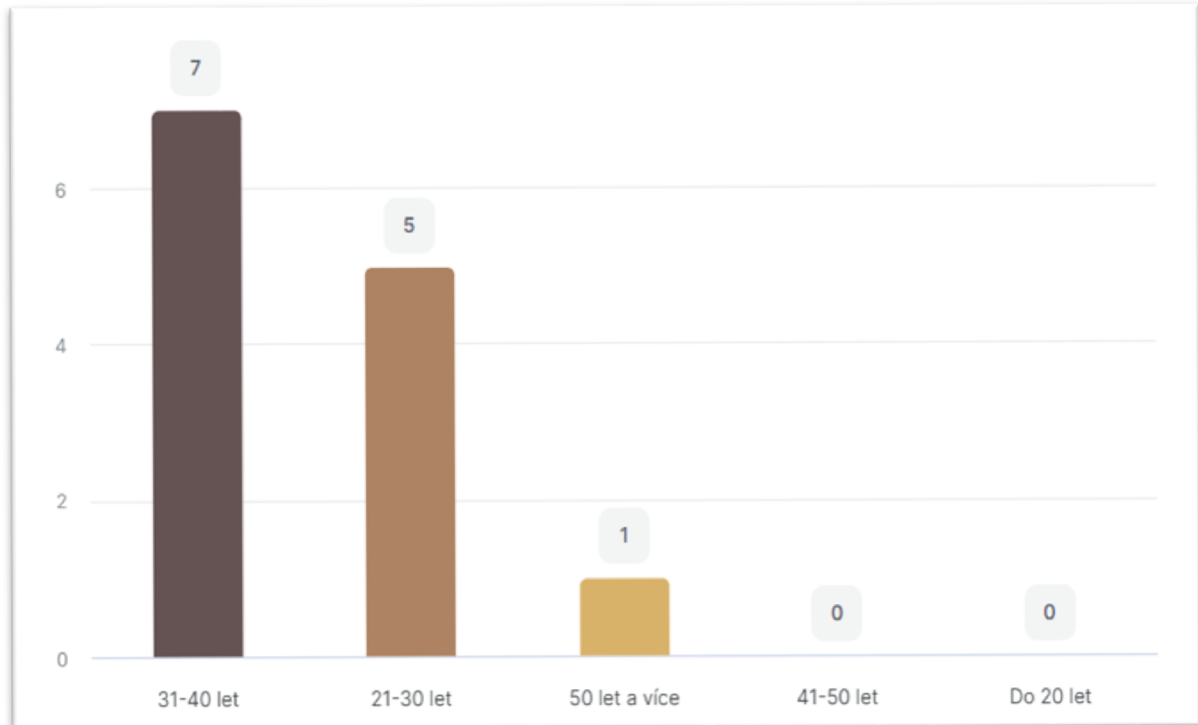
Následující otázka byla zaměřena na rozdělení věku jednotlivých členů týmu. Tyto odpovědi mohou být využity například při návržení teambuildingové akce, vzhledem k fyzické náročnosti a podobně. Sedm členů z prvního týmu odpovědělo, že je ve věku mezi 31–40 lety. Pět členům tohoto týmu je pak mezi 21–30 lety.



Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

Obr. 5: věk respondentů EES

U druhého pozorovaného týmu sedm členů odpovědělo, že jsou ve věku mezi 31 a 40 lety. Pět členům, stejně jako v předchozím týmu, je mezi 21 a 30 lety. A pouze jednomu členovi druhého pracovního týmu je 50 let či více.



Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

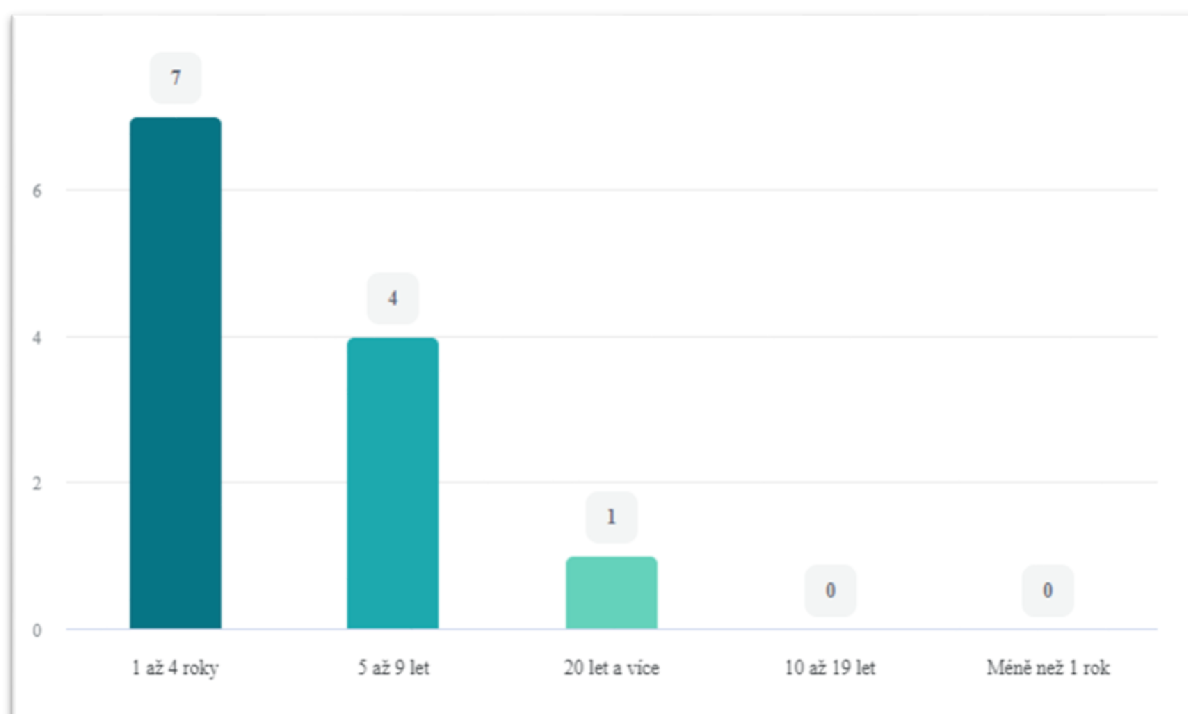
Obr. 6: věk respondentů EEM

Otázka č. 3: Na jakém oddělení pracujete?

Tato otázka sloužila jako rozdělovník do jednotlivého oddělení a tím i zkoumaného týmu. Dvanáct respondentů odpovědělo, že pracuje na oddělení EES a třináct respondentů bylo z oddělení EEM.

Otázka č. 4: Jak dlouho pracujete ve ŠKODA AUTO a. s.?

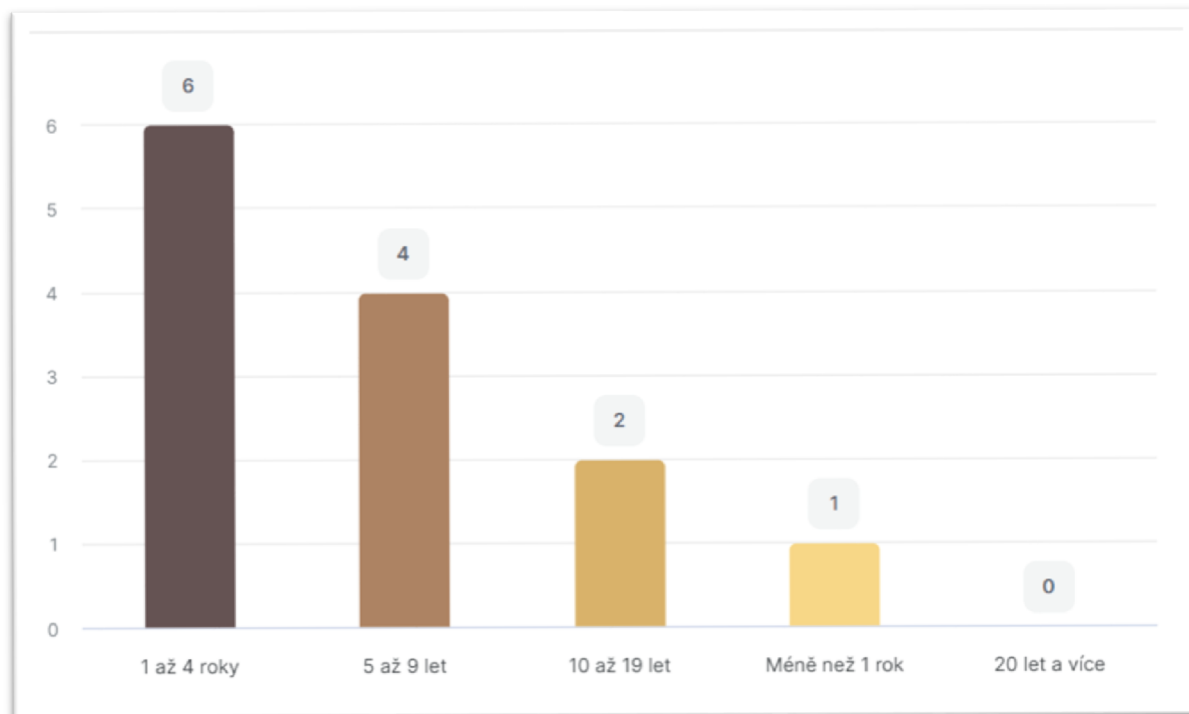
Následující otázka byla zaměřena na zjištění délky zaměstnání ve společnosti ŠA. Sedm respondentů odpovědělo, že ve společnosti působí 1 až 4 roky. Čtyři z celkových dvanácti dotazovaných odpověděli 5 až 9 let a jeden člen týmu působí ve ŠKODA AUTO a.s. více než 20 let.



Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

Obr. 7: počet let ve ŠA oddělení EES

U druhého pracovního týmu byly odpovědi více různorodé. Šest členů týmu pracuje ve ŠKODA AUTO a. s. 1 až 4 roky. Čtyři respondenti 5 až 9 let, dva 10 až 19 let a jeden člen tohoto týmu je ve společnosti zaměstnán méně než 1 rok. Nikdo z dotázaných ve společnosti nepracuje déle než 20 let.

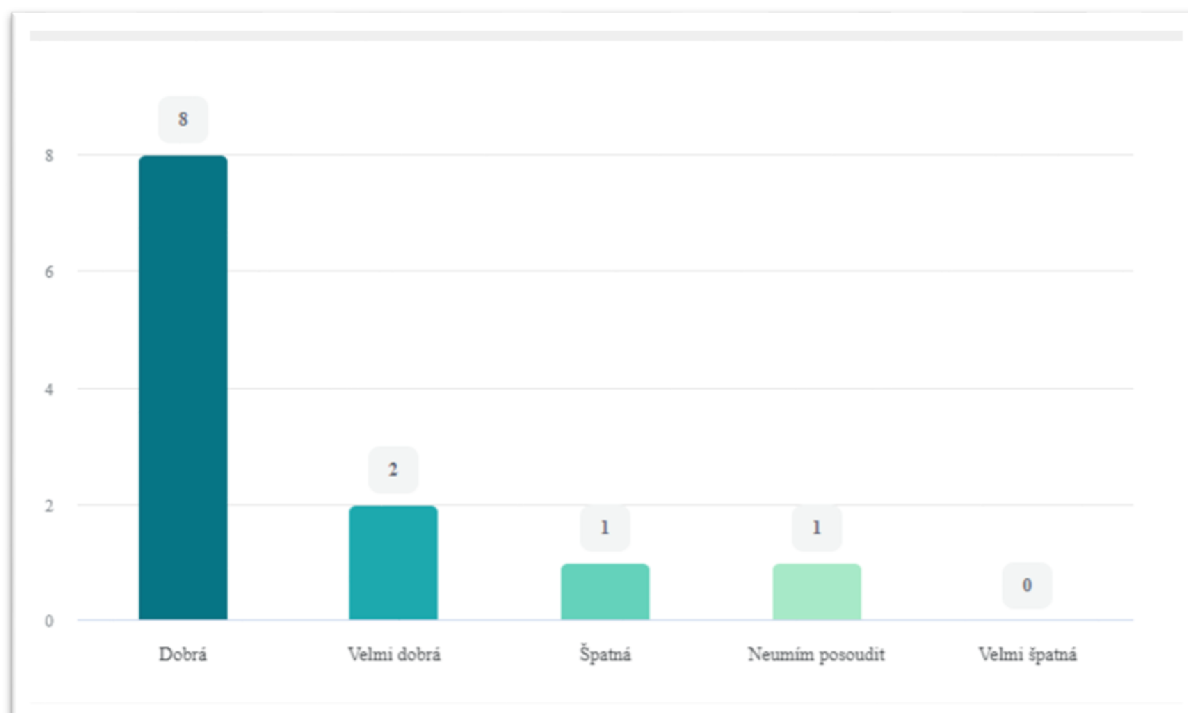


Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

Obr. 8: počet let ve ŠA oddělení EEM

Otázka č. 5: Jak hodnotíte atmosféru ve svém pracovním týmu?

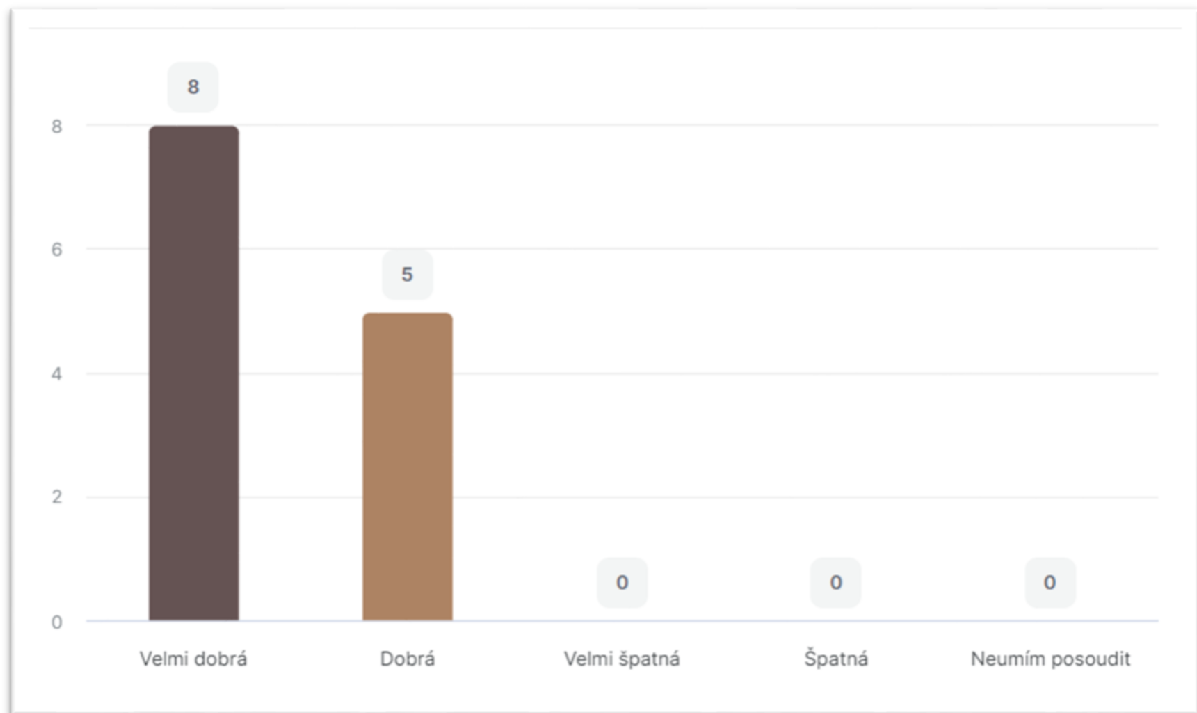
První čistě výzkumná otázka ve vytvořeném dotazníku se týkala atmosféry, kterou vnímají jednotliví členové týmů ve svém oddělení. Odpovědi byly ve většině pozitivní. Konkrétně osm členů vnímá atmosféru jako dobrou. Dva členové týmu vnímají atmosféru v týmu velmi dobře a jeden člen týmu odpověděl, že neumí posoudit. Pouze jeden člen týmu vnímá atmosféru negativně či špatně, ovšem velmi špatnou atmosféru nevnímá žádný člen.



Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

Obr. 9: Atmosféra v týmu EES

U druhého pozorovaného týmu byly odpovědi ještě o něco pozitivnější. Konkrétně osm členů týmu hodnotí atmosféru ve svém týmu jako velmi dobrou. Zbývajících pět členů hodnotí jako dobrou.

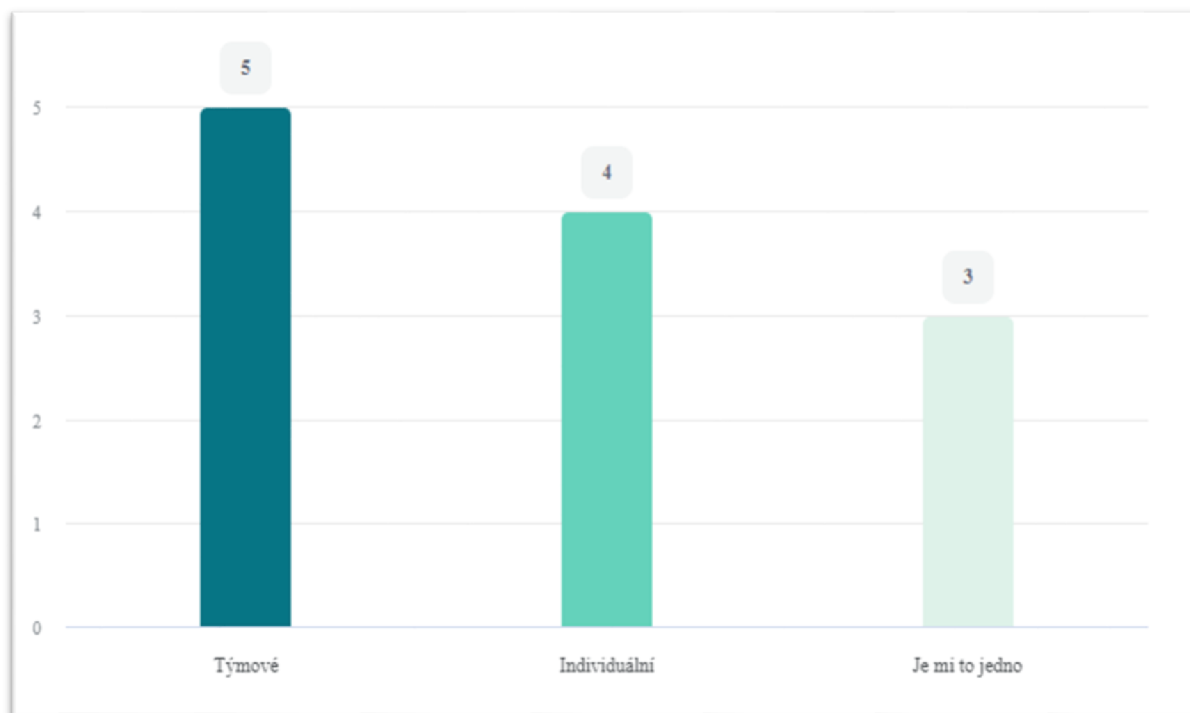


Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

Obr. 10: Atmosféra v týmu EEM

Otázka č. 6: Dáváte přednost individuální, či týmové práci?

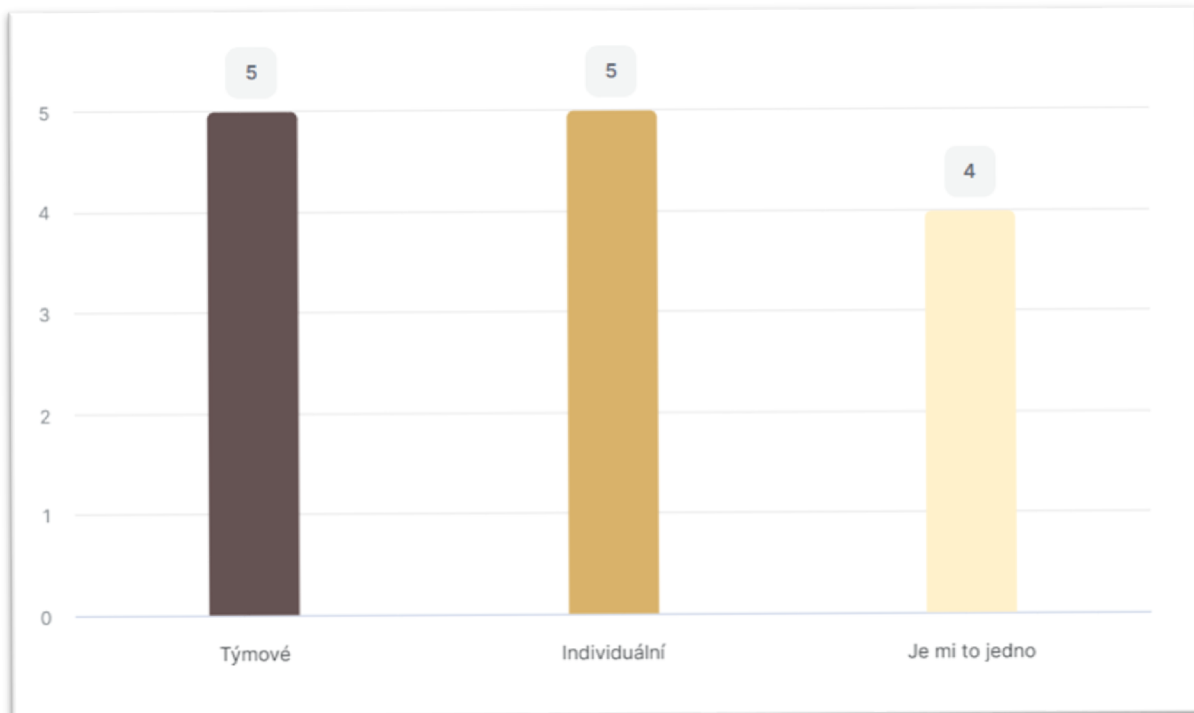
Odpovědi k této otázce byly poměrně vyrovnané, jak je vidět na obou grafech níže. Pět členů dává přednost týmové práci před individuální. Čtyři členové pak raději pracují samostatně a třem respondentům je to jedno.



Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

Obr. 11: Týmová či individuální práce EES

Ve druhém týmu byly výsledky velmi podobné. Pět členů tohoto týmu odpovědělo, že raději pracují v týmu. Dalších pět členů naopak upřednostňuje samostatnou práci a čtyřem členům je to jedno.

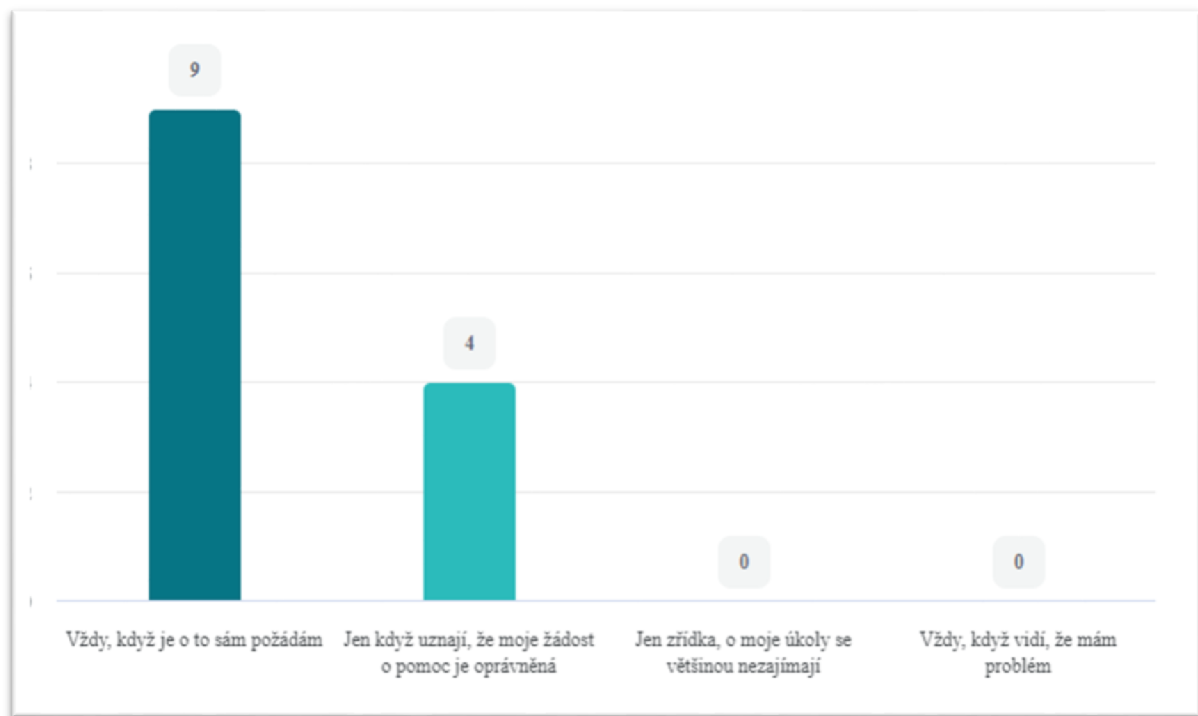


Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

Obr. 12: Týmová či individuální práce EEM

Otázka č. 7: Členové týmu mi pomáhají s plněním pracovním úkolů:

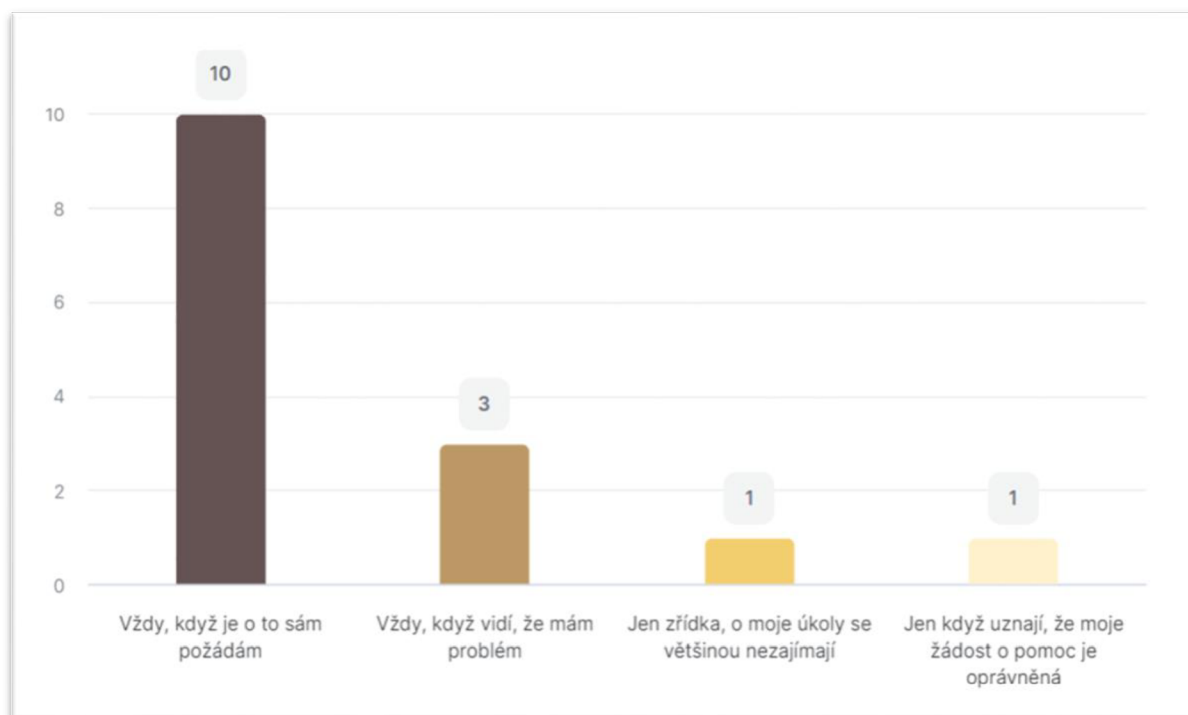
Výsledky z této otázky ukazují, že je velmi důležitá vzájemná komunikace, jelikož devět členů z prvního týmu odpovědělo, že jim ostatní členové týmu rádi pomohou v případě, že je o to sami požádají. Čtyři členové pak tvrdí, že jim ostatní pomohou v případě, že je jejich žádost o pomoc oprávněná. Žádní členové neřekli, že jim ostatní pomohou jen zřídka, o jejich úkoly se většinou nezajímají, a žádní neřekli, že jim ostatní pomohou vždy, když vidí, že mám problém.



Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

Obr. 13: Vzájemná pomoc kolegů EES

U druhého zkoumaného týmu se deset členů shodlo, že pomoc dostanou od ostatních vždy, když o ni požádají. Tři členové odpověděli, že se jim pomoc dostane vždy, když vidí, že mají problém. Jeden člen týmu odpověděl, že se mu pomoc dostane jen zřídka, protože se ostatní členové o jeho problémy většinou nezajímají. Poslední respondent pak odpověděl, že se mu pomoci dostane v případě, že ostatní členové uznají žádost o pomoc jako oprávněnou.

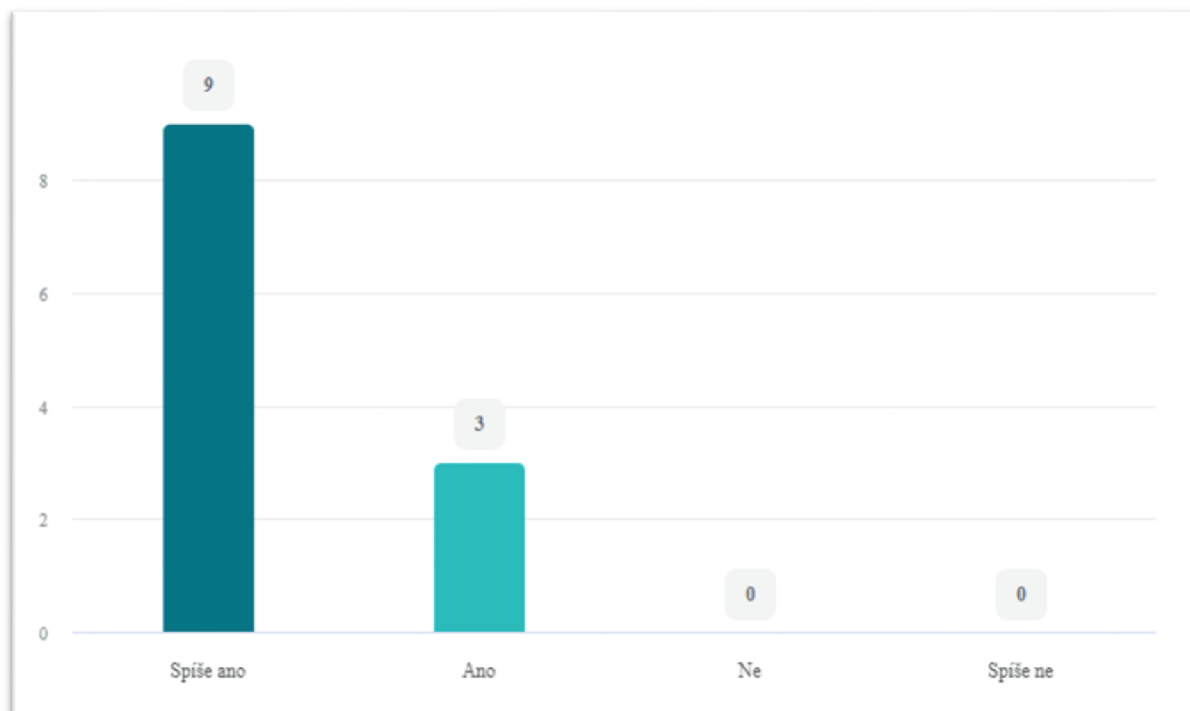


Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

Obr. 14: Vzájemná pomoc kolegů EEM

Otázka č. 8: V našem týmu jsou každému jasně dány jeho úkoly a povinnosti:

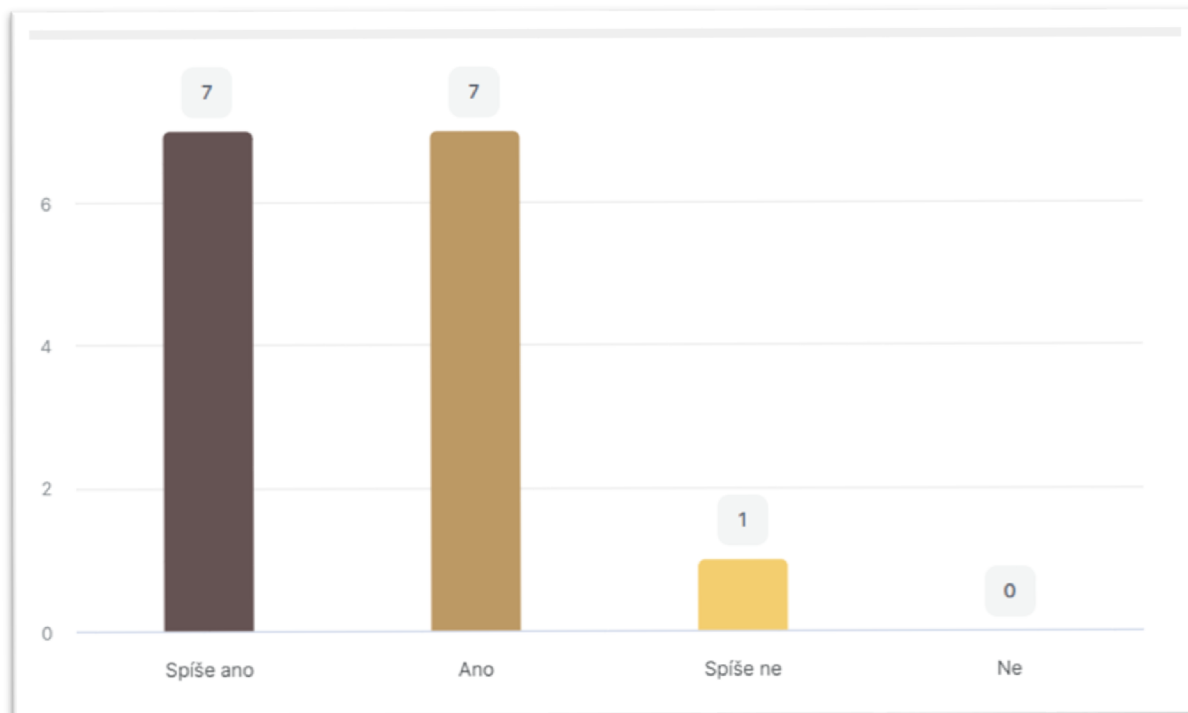
K tomu, aby byla práce vykonána správně a efektivně je velmi důležité jasně vědět, co je cílem a mít předem jasně stanovené úkoly a povinnosti. Proto se tato otázka zaměřuje právě na to, zda všichni mají své úkoly a povinnosti jasně přidělené. Odpovědi dopadly poměrně pozitivně, jelikož devět členů pracovního týmu odpovědělo, že spíše ano. Tři členové jasně odpověděli, že znají své úkoly a povinnosti. Nebyl zde nikdo, kdo by neznal nebo nevěděl, co má dělat, či jaké má povinnosti.



Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

Obr. 15: Rozdělení úkolů a povinností EES

Ve druhém dotazovaném týmu si byli respondenti ještě jistější. Sedm z nich odpovědělo, že jim jsou jasně dány úkoly a povinnosti. Dalších sedm členů na tuto otázku odpovědělo spíše ano. Pouze jeden člen nemá pocit, že by jasně znal své úkoly a povinnosti, proto odpověděl spíše ne.



Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

Obr. 16: Rozdělení úkolů a povinností EEM

Otázka č. 9: Co by podle vás mohlo zlepšit práci v týmu? (Např: větší počet členů, lepší komunikace, nižší/ vyšší fluktuace)

Tato otázka byla otevřená, jelikož odpovědi na tuto otázku mohly být velmi rozmanité. U prvního analyzovaného týmu se dvě odpovědi vyskytly třikrát:

- Více společných sezení, porad. Ne pouze využívání online komunikace. Některé věci je potřeba probrat osobně. (Tato odpověď se vyskytovala v podobném znění 3krát)
- Lepší komunikace v rámci ostatních týmů či oddělení. (Tato odpověď se vyskytovala také 3krát)

Zbývající odpovědi byly následující:

- Zlepšení způsobu komunikace, více ochoty.
- Týmová kultura, sdílení informací, jasně dané zodpovědnosti.
- Tlak na externí spolupráci (na úkor interních míst), komunikace s ostatními odděleními, vhodné a moderní nástroje pro řízení a uchopení konkrétních projektových + komunikačních zájmů.
- Odpovídající odbornost.
- Menší počet externích zaměstnanců a s tím spojenou nižší fluktuaci.
- Jasně definované úkoly, aktivity utužující kolektiv a jednoznačně otevřená komunikace mezi členy týmu.

U **druhého pozorovaného týmu** byly výsledky následující:

Hned šestkrát se zde členové týmu shodli na snížení fluktuace v týmu.

- Nižší fluktuace zaměstnanců, větší sdílení know-how prostřednictvím interních příruček, menší počet externích zaměstnanců.

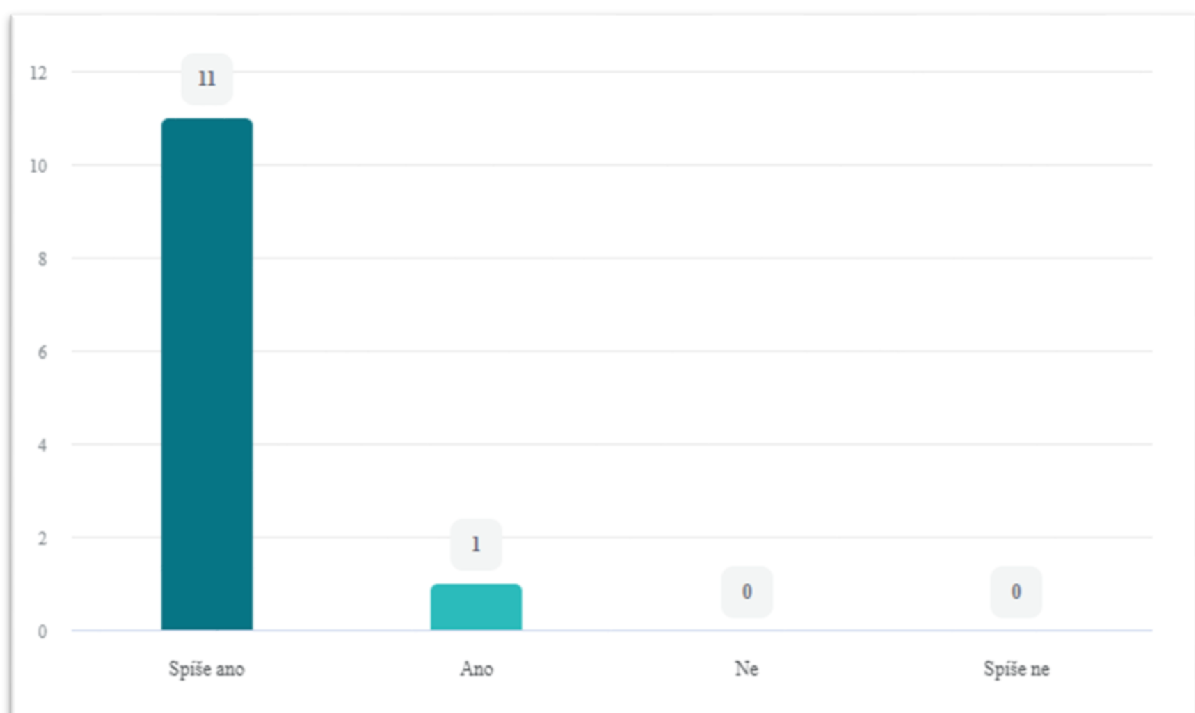
Ostatní odpovědi byly různorodé:

- Více tolerance.
- Spolupráci mezi jednotlivými skupinami oddělení.

- Je to o člověk od člověka. Ochota pomoci druhému sám od sebe je bez výslovného požádání. Já osobně rád druhému pomohu, aniž by se mě o to druhý prosil. Obzvláště, když mám ty znalosti po letech. Ve vývoji Automotive člověk nemůže vědět vše, ani nemá ke všemu přístup. Je nutné při řešení problému požádat další kolegy, kteří jsou zodpovědní za další funkce/činnosti.
- Dobrá komunikace a více schůzek není vždy možné. Mám pocit, že díky struktuře tým ve skutečnosti nefunguje jako tým, ale jako jednotliví odborníci.
- Dekorporatizace.
- Asi není nic, co zlepšit.
- Nevím.

Otázka č.10: Úkoly jsou všem rozdělovány spravedlivě:

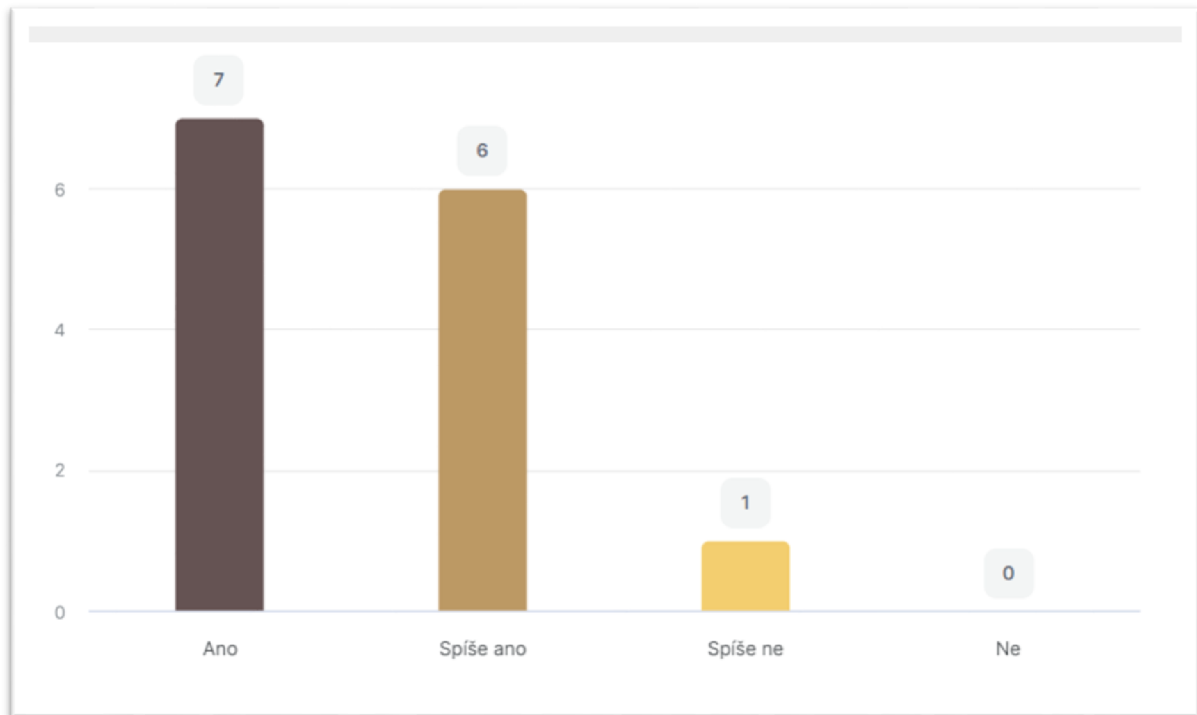
Tato otázka byla zaměřena na to, zda vedoucí někoho nediskriminuje či naopak někoho neupřednostňuje. Podle výsledků to ale vypadá, že rozdělování úkolů v tomto pracovním týmu funguje dobře. Konkrétně jedenáct členů odpovědělo na otázku ohledně rozdělování úkolů spíše ano. Jeden člen pak dokonce odpověděl ano.



Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

Obr. 17: Spravedlivé rozdělení činností EES

U druhého pozorovaného týmu odpovědělo sedm členů spíše ano. Šest členů odpovědělo ano. A určitá nespokojenost panovala pouze v jednom případě, kdy odpověď byla spíše ne. V takovém případě by bylo ideální promluvit si se svým vedoucím o počtu úkolů oproti ostatním členům. Možné by tak mohlo být například požádání svých kolegů o krátkodobou pomoc.



Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

Obr. 18: Spravedlivé rozdělení činností EEM

Otázka č. 11: Uved'te, co byste na Vašem oddělení v oblasti komunikace a týmové práce rádi změnili:

Tato otázka byla opět otevřená, pro vyjádření osobního názoru respondentů, odpovědi byly různorodé. **V prvním analyzovaném týmu byly zaznamenané následující návrhy:**

- Zařadila bych pravidelné termíny s týmem, zvýšit povědomí o tom jakou práci odvádějí ostatní.
- Více schůzek face2face, v současnosti se vše jede online, a ne vždy je to správně.
- Více F2F komunikace než přes E-maily/ Skype.
- Více feedbacků.
- Přímého nadřízeného.
- Právě komunikaci jako takovou. Po některých informacích se musí člověk pítit.
- Obecný přístup k práci, otevřenost novým tématům, efektivní využívání nových progresivních nástrojů a systémů.
- Nic.
- Myslím, že se snažíme komunikaci a efektivitu práce stále zlepšovat.
- Jsme celkem progresivní a snažíme se být moderní, takže vše potřebné již měníme.
- Efektivnější komunikace, porady s jasným cílem.
- Asi nic. Vše funguje poměrně dobře.

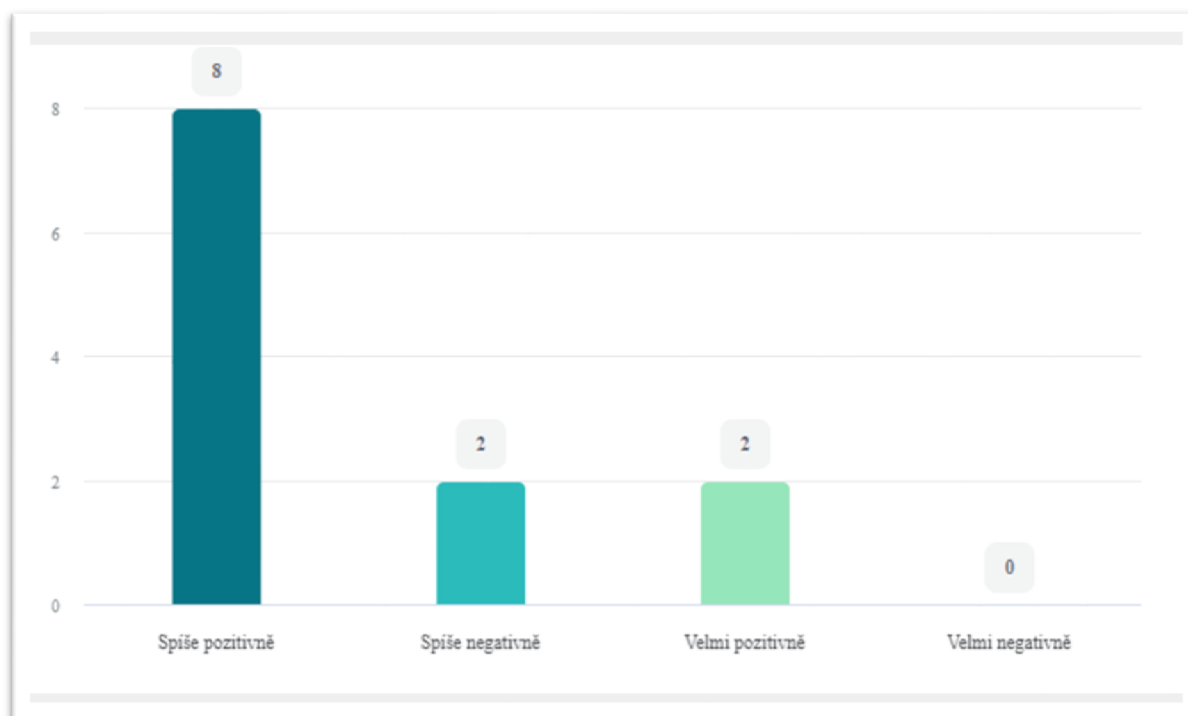
Ve druhém dotazovaném týmu byly zaznamenány následující návrhy:

- Nic bych neměnil (6krát).
- Více osobní angažovanosti a zodpovědnosti.
- Stop the waterfall Kibana needed.
- Spolupráci s ostatními odděleními (mimo EEM).
- Rychlost předávání informací.
- Rovnoměrnější rozdělení zodpovědností.
- Předmět je velmi specifický a funkčnost je často skryta za něčím, co není správně implementováno.
- Nevím.

Zde bylo vidět, že jsou zaměstnanci poměrně spokojení, protože 6 z nich odpovědělo, že není co měnit, případně, že je komunikace v týmu na vysoké úrovni. Opět však jako v předchozích otázkách bylo poukázáno na lepší spolupráci s ostatními odděleními.

Otázka č. 12: Jak hodnotíte komunikaci mezi vámi a vaším nadřízeným?

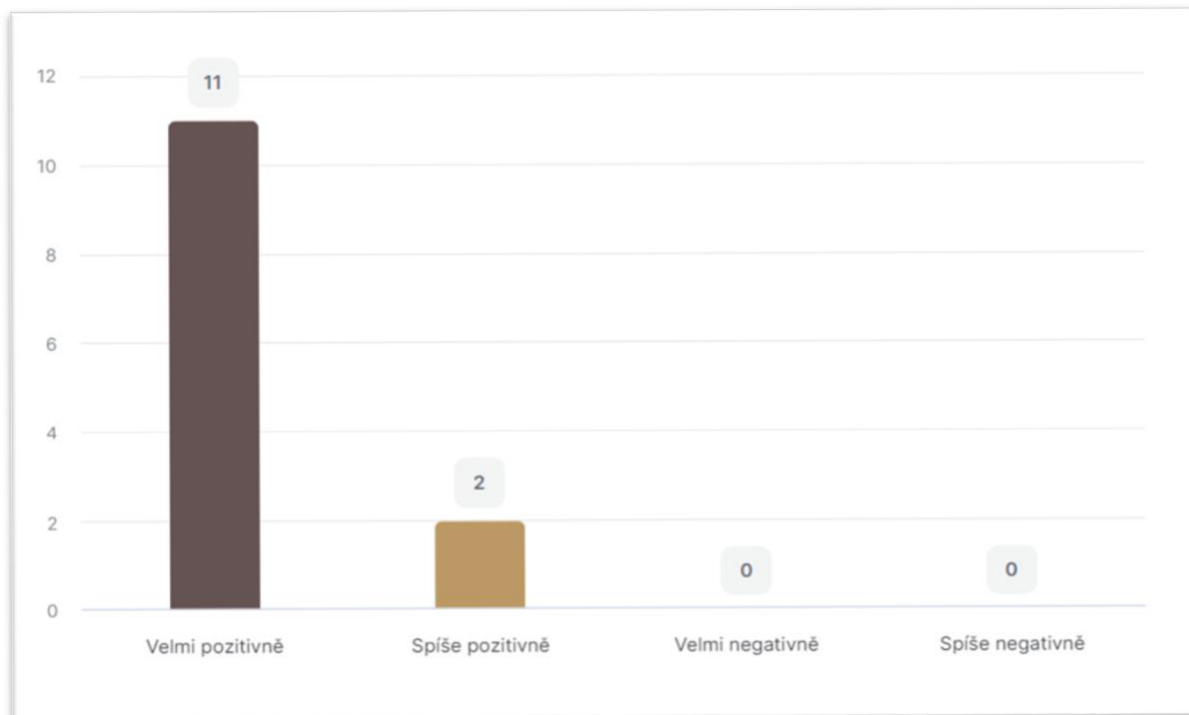
Několik otázek dotazníku bylo také zaměřeno na spokojenost s nadřízeným. První z nich se věnuje právě komunikaci mezi jednotlivými členy týmu a jejich nadřízeným. V prvním týmu odpovědělo osm respondentů, že komunikaci hodnotí spíše pozitivně. Dva respondenti hodnotí velmi pozitivně, a dva členové tohoto týmu hodnotí komunikaci se svým nadřízeným spíše negativně.



Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

Obr. 19: Komunikace mezi členy týmu a nadřízeným EES

U druhého pozorovaného týmu byly výsledky o něco lepší. Jedenáct členů odpovědělo, že komunikaci mezi nimi a jejich nadřízeným hodnotí velmi pozitivně. Dva členové pak hodnotili komunikaci, jako spíše pozitivní.

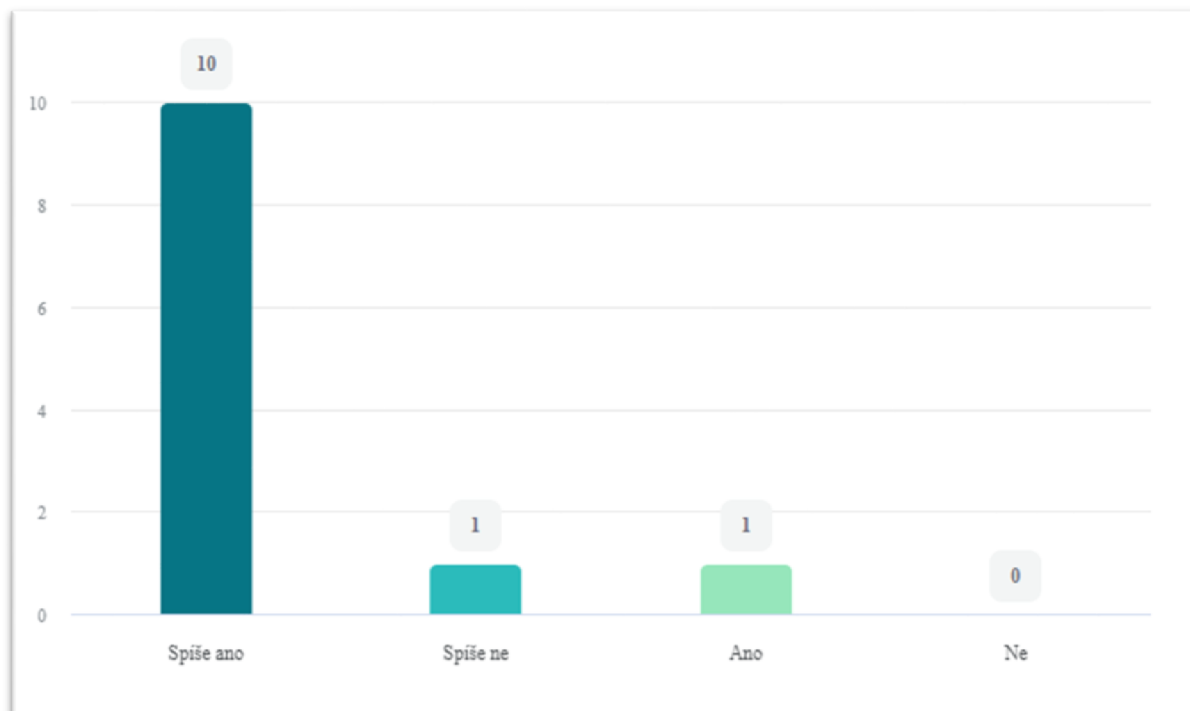


Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

Obr. 20: Komunikace mezi členy týmu a nadřízeným EEM

Otázka č. 13: Dává Váš nadřízený příležitost k osobnímu rozvoji jednotlivých členů pracovního týmu?

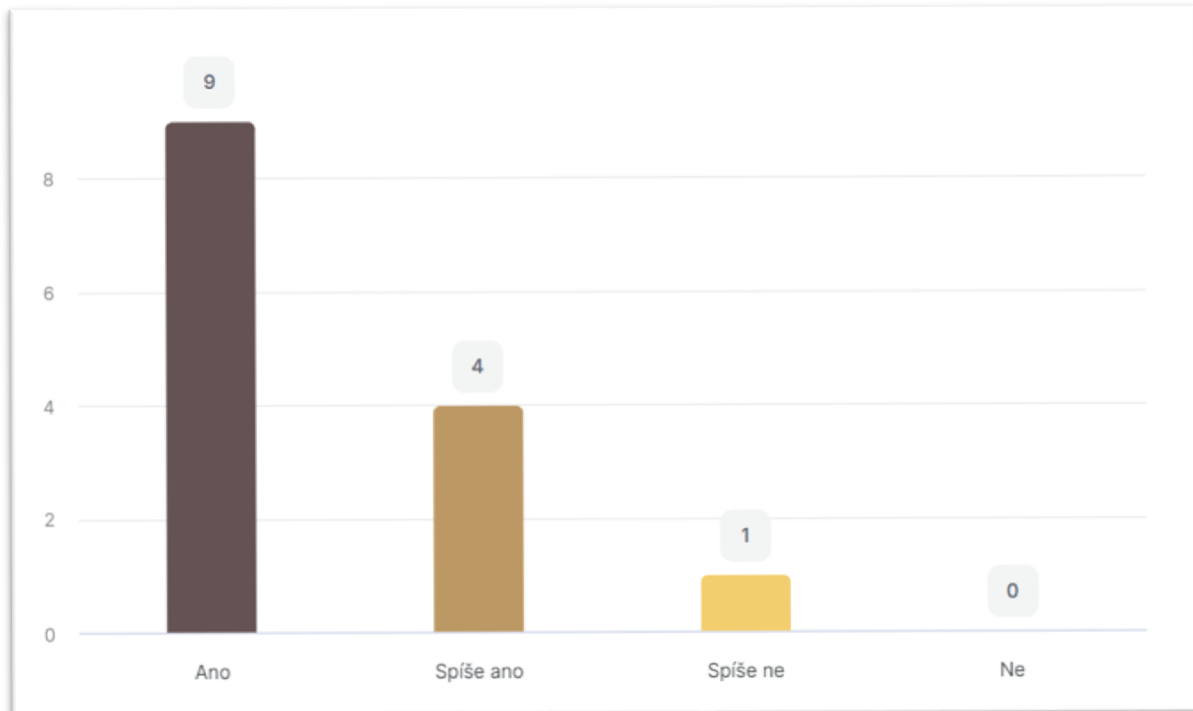
Zde se většina členů týmu shodla na tom, že jim jejich nadřízený spíše dává prostor či příležitost k osobnímu rozvoji, konkrétně tak odpovědělo deset členů. Pouze jeden člen odpověděl čistě ano a naopak pouze jeden člen spíše nesouhlasí s tím, že by měl od svého nadřízeného prostor k osobnímu rozvoji a růstu.



Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

Obr. 21: Osobní rozvoj jednotlivých členů EES

U druhého týmu byly respondenti jistější v odpovědi. Devět z nich odpovědělo na otázku ohledně možnosti růstu či osobního rozvoje jasně ano. Čtyři z nich pak odpověděli spíše ano a pouze jeden člen týmu odpověděl spíše ne. Nebyl zde nikdo, kdo by odpověděl ne.

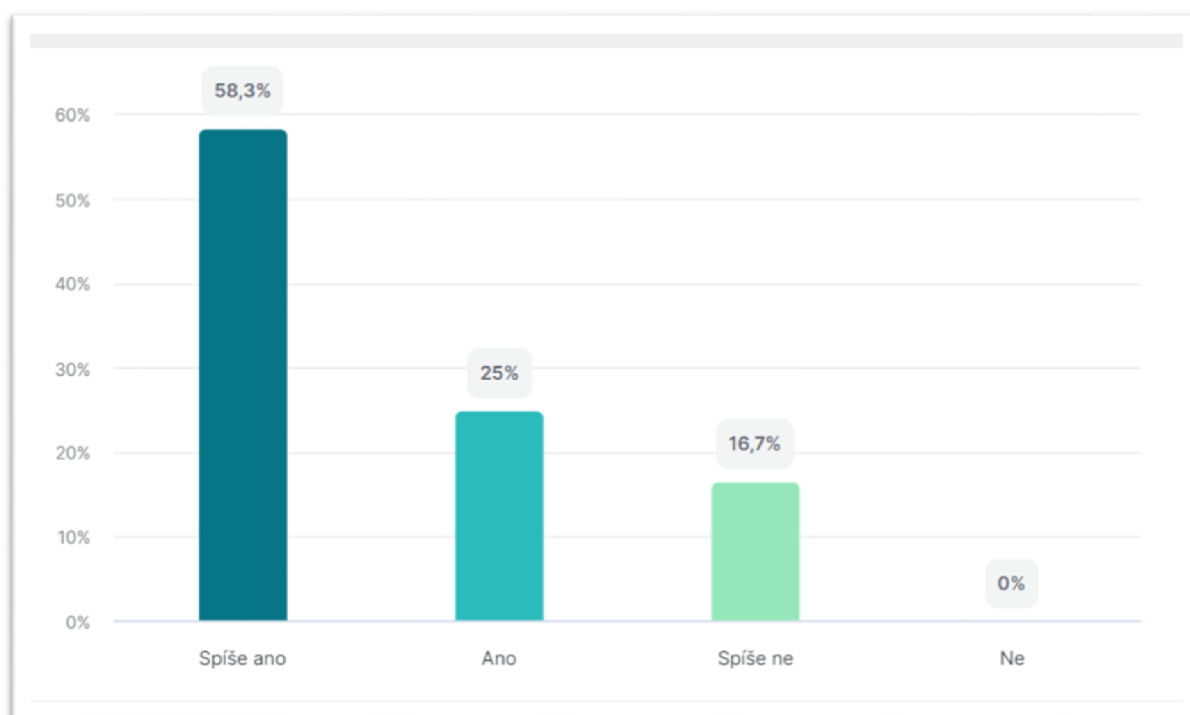


Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

Obr. 22: Osobní rozvoj jednotlivých členů EEM

Otázka č. 14: Je můj nadřízený schopný řešit problémy konstruktivně?

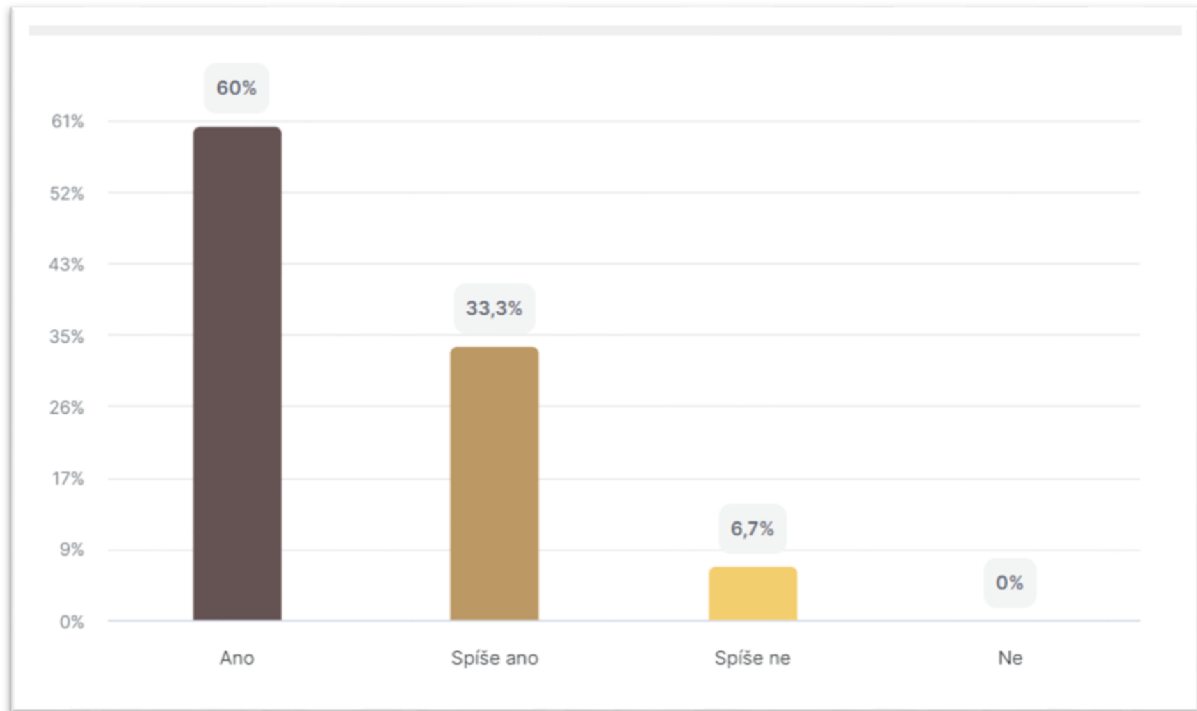
Tato otázka je zaměřena na to, zda nadřízený zkoumaného týmu dokáže problémy řešit konstruktivně. Tato dovednost je poměrně klíčová pro vedoucí pozici, jelikož velmi ovlivňuje i samotný tým. Pokud by nadřízený nedokázal konstruktivně řešit problémy které nastanou, pravděpodobně by měl velký problém koordinovat a vést svůj tým. Přibližně 58 %, což bylo konkrétně 7 členů týmu, odpovědělo na tuto otázku spíše ano. 25 % členů, tedy 3 členové si jsou svým nadřízeným jistější a odpověděli ano. Naopak přibližně 17 % členů, konkrétně tedy 2 členové týmu pochybují o tom, zda jejich vedoucí dokáže problémy řešit konstruktivně.



Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

Obr. 23: Řešení problémů EES

U druhého týmu, jak již bylo u více otázek, byli respondenti poměrně více rozhodnutí ve prospěch svého vedoucího. 60 %, konkrétně tedy osm členů týmu odpovědělo ano. Přibližně 33 %, tedy čtyři členové týmu odpověděli spíše ano. A pouze necelých 7 % respondentů, což byl v absolutních číslech pouze jeden člen, odpověděl ne.

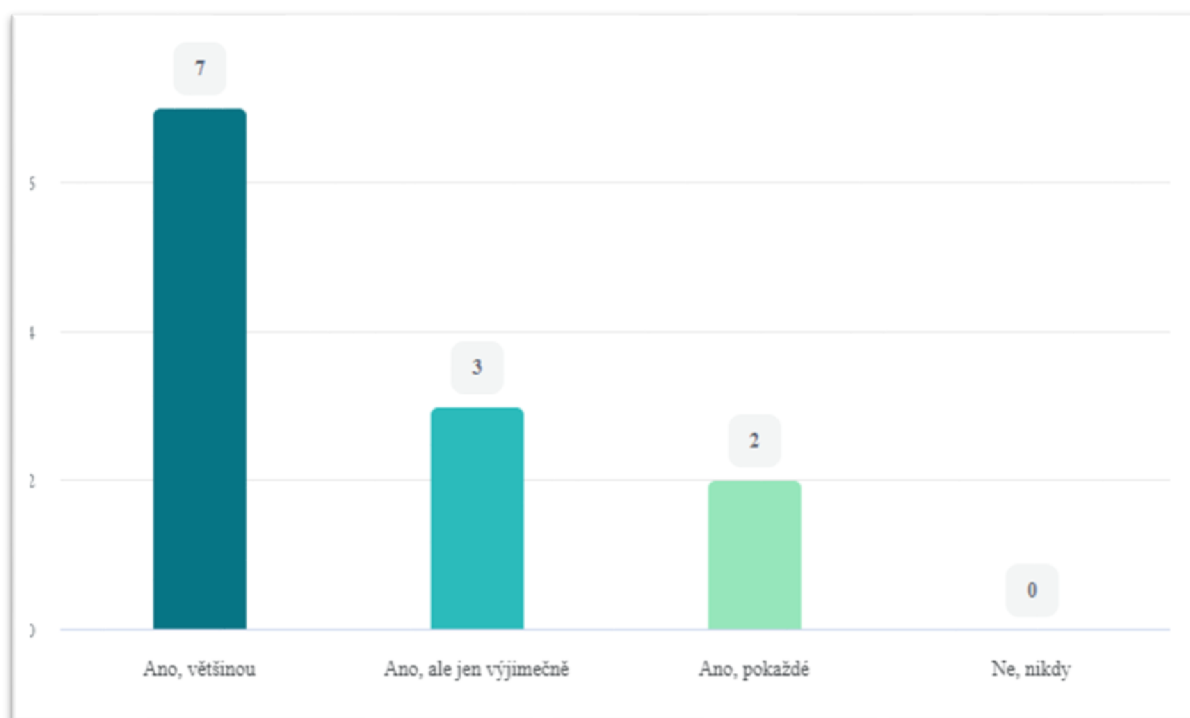


Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

Obr. 24: Řešení problémů EEM

Otázka č. 15: Můj nadřízený do rozhodování o důležitých věcech zapojuje i ostatní členy týmu:

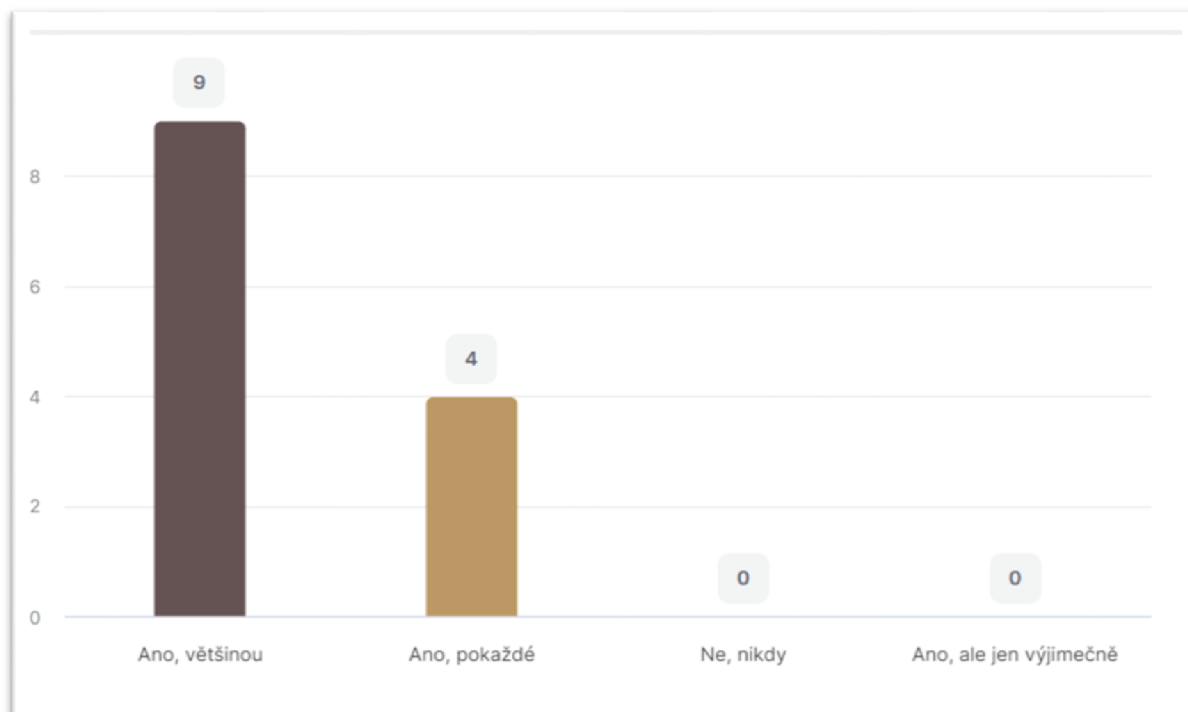
Pro účinné vedení týmu je velmi důležité zapojení jednotlivých členů do rozhodovacích činností, především aby měli jednotliví členové pocit důležitosti a také aby, jak již bylo zmíněno v teoretické části, na ně bylo pohlíženo jako na individuality, ne pouze jen jako na další články týmu. Sedm členů týmu odpovědělo, že většinou je jejich nadřízený zapojuje do rozhodování. Tři členové týmu odpověděli, že jsou zapojováni jen výjimečně. Dva z dotázaných dokonce tvrdí, že je jejich nadřízený zapojuje do rozhodování pokaždé. Dva z dotázaných dokonce tvrdí, že je jejich nadřízený zapojuje do rozhodování pokaždé.



Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

Obr. 25: Zapojení všech členů do rozhodování EES

Ve druhém dotazovaném týmu se většina členů shodla, že jsou většinou zapojováni do rozhodování o důležitých věcech, a to konkrétně devět členů. Čtyři respondenti odpověděli, že jsou zapojováni do rozhodování pokaždé.

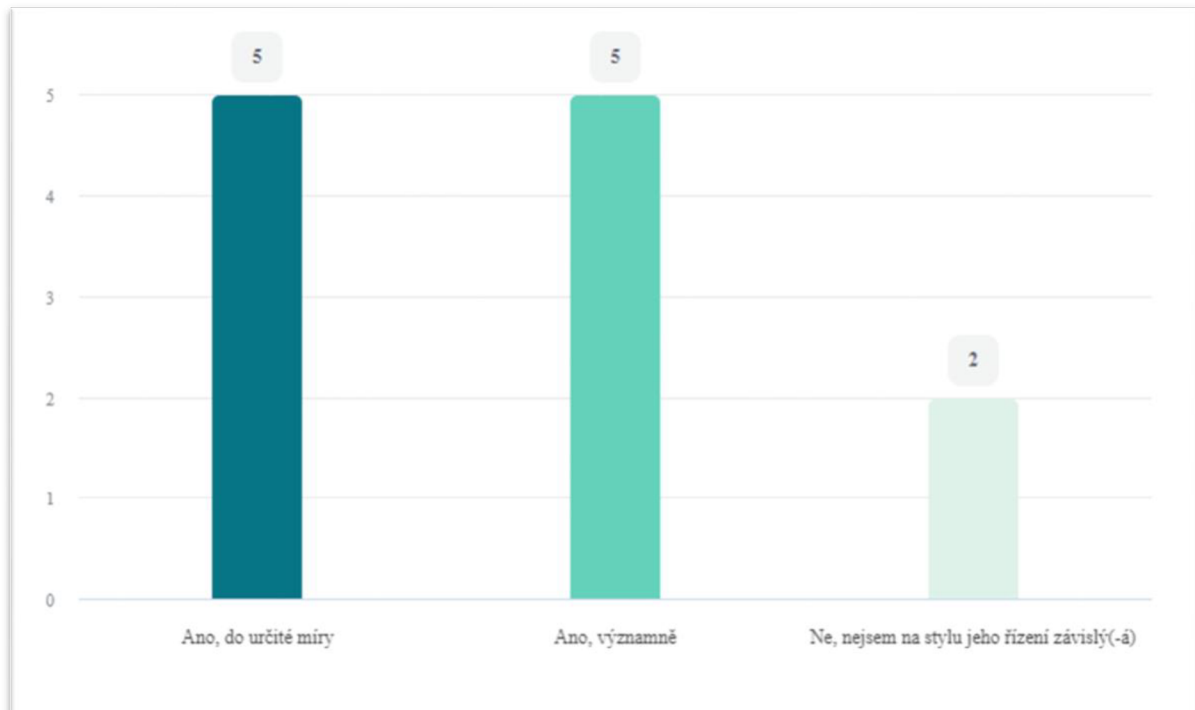


Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

Obr. 26: Zapojení všech členů do rozhodování EEM

Otázka č. 16: Ovlivňuje váš pracovní výkon styl řízení vašeho vedoucího?

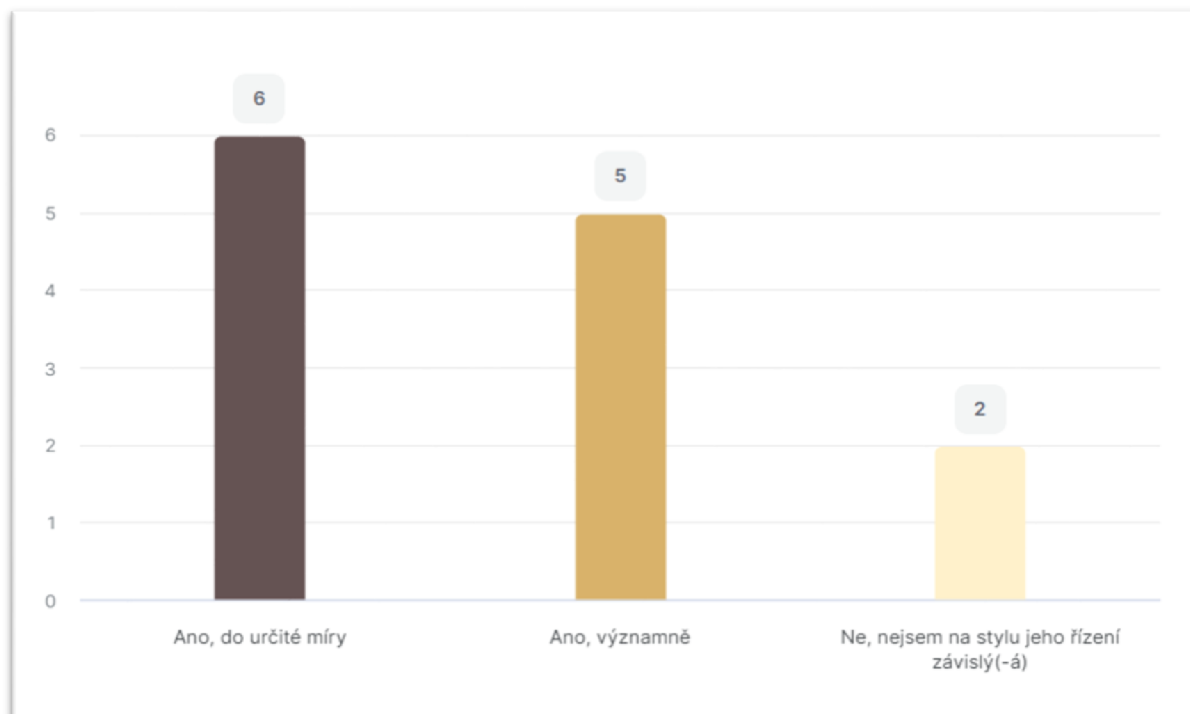
Následující otázka se zaměřovala na to, jak moc ovlivňuje vedoucí týmu pracovní výkony svých zaměstnanců. Výsledky ukázaly, že styl řízení poměrně dost ovlivňuje jednotlivé členy týmu. Například v prvním týmu odpovědělo pět členů, že jsou významně ovlivněni stylem řízení svého vedoucího. Pět dalších členů odpovědělo, že jsou ovlivněni do určité míry. Dva členové pak odpověděli, že je styl řízení jejich nadřízeného nijak neovlivňuje.



Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

Obr. 27: Styl řízení vedoucího týmu EES

Ve druhém pozorovaném týmu byly výsledky poměrně totožné. Šest členů na tuto otázku odpovědělo, že jsou ovlivněni do určité míry. Pět členů je ovlivněno významně. Dva členové tohoto týmu pak odpověděli, že nejsou na stylu řízení svého vedoucího



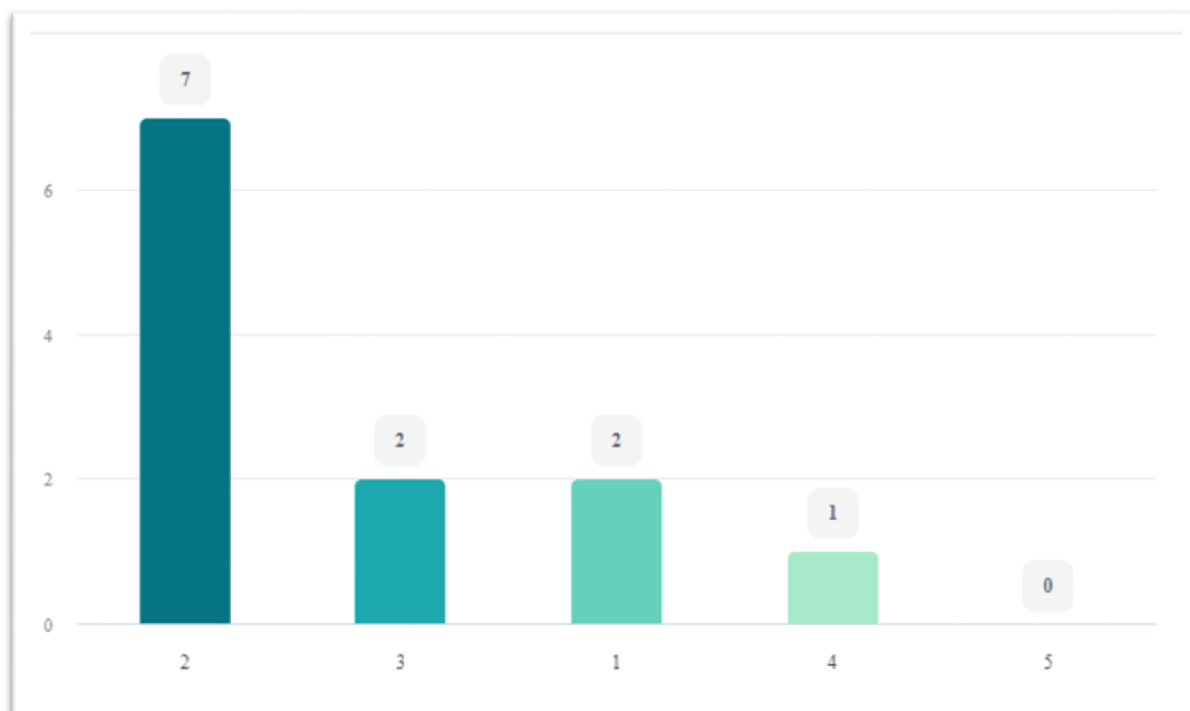
nijak závislí.

Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

Obr. 28: Styl řízení vedoucího týmu EEM

Otázka č. 17: Jste spokojen se stylem řízení vašeho vedoucího? (Hodnocení jako ve škole 1–5)

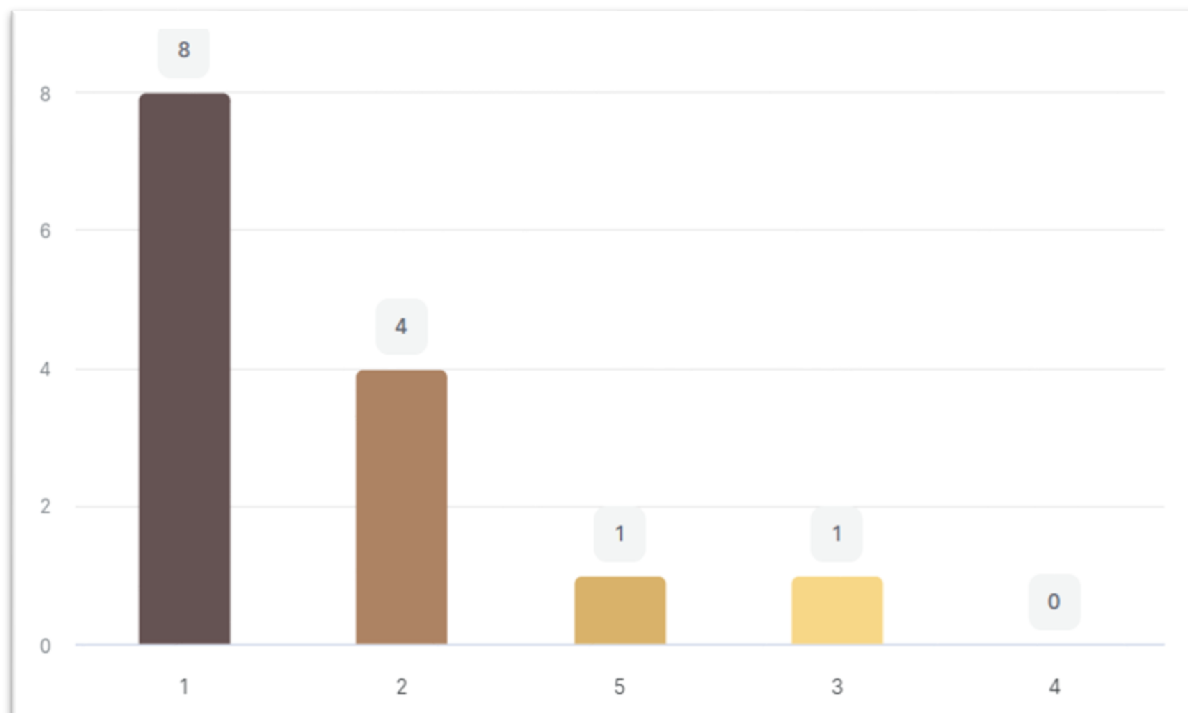
Tato otázka navazovala na otázku předchozí. V této otázce byli respondenti požádáni o hodnocení stylu řízení svého vedoucího. Hodnocení bylo rozděleno od 1 do 5, stejně jako ve škole. Sedm členů by svého vedoucího hodnotilo známkou 2. Dva členové známkou 3, dva členové týmu by hodnotili známkou 1, a jeden člen by dal známku 4.



Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

Obr. 29: Hodnocení stylu řízení vedoucího týmu EES

U druhého týmu dostal vedoucí ještě širší škálu hodnocení. Osm členů odpovědělo, že by styl řízení svého vedoucího hodnotili známkou 1. Čtyři členové by dali známku 2. Jeden člen by hodnotil známkou 5, a jeden člen známkou 3. Široká škála ukazuje, že každému sedí rozdílný styl řízení či vedení, proto je důležité ke každému přistupovat jako k individualitě, sledovat jeho potřeby, zájmy a přístup k práci.



Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

Obr. 30: Hodnocení stylu řízení vedoucího týmu EEM

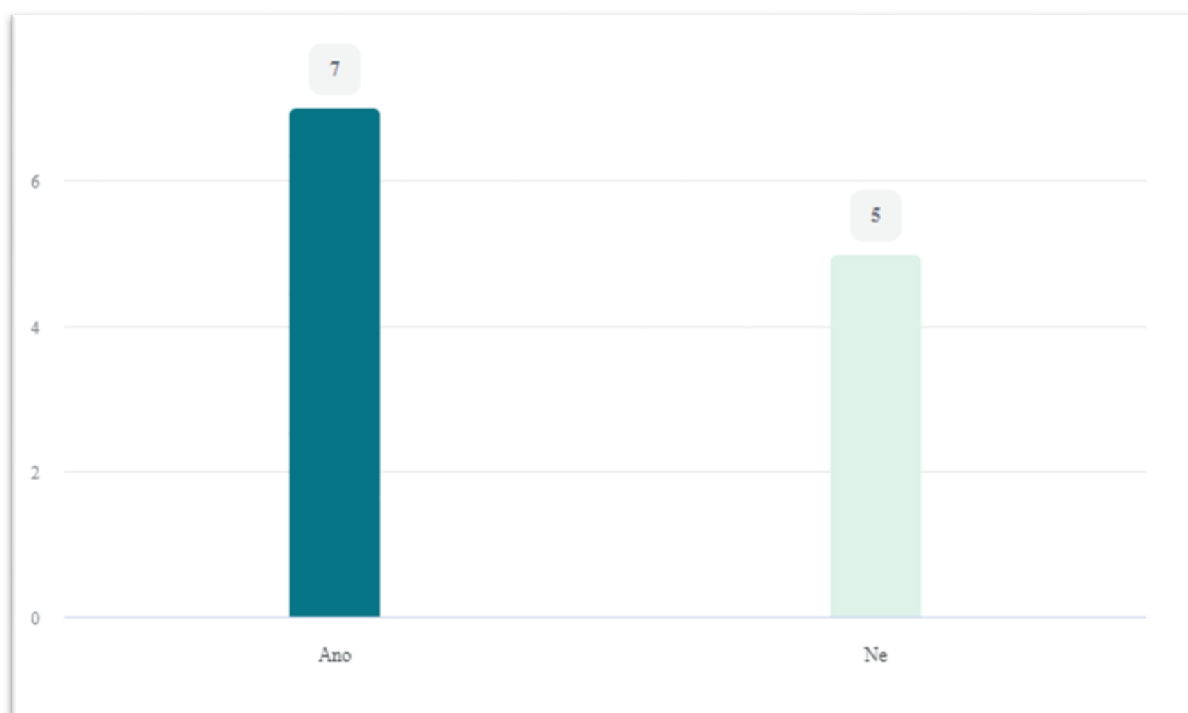
Otázka č. 18: Organizuje vedoucí/společnost teambuildingové akce?

Tato otázka byla poměrně důležitá, jelikož díky ní bylo zjištěno, že společnost ŠKODA AUTO a. s., případně zkoumané oddělení organizuje pro své zaměstnance teambuildingové akce. Jedenáct členů prvního týmu odpovědělo, že organizuje. Pouze jeden člen tvrdí, že neorganizuje. Může to být způsobeno například krátkou dobou v zaměstnání, případně nástupu v době pandemie Covid-19.

Ve druhém zkoumaném týmu se všech třináct členů týmu jednohlasně shodlo, že společnost, ve které pracují organizuje teambuildingové akce.

Otázka č. 19: Pokud ano, je účast na těchto akcích dobrovolná?

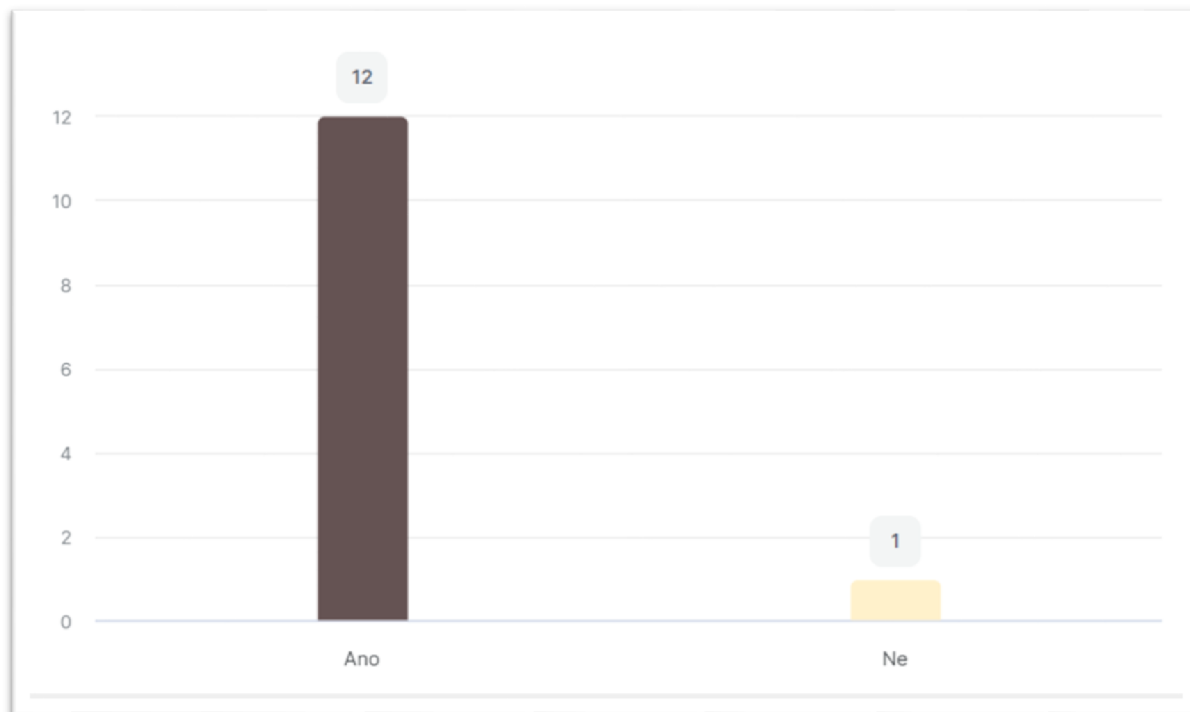
Zajímavé výsledky se naskytly v této otázce, jelikož se respondenti neshodli, zda je účast povinná či dobrovolná. Je možné, že je kladen důraz na účast na takovýchto akcích, a proto pouze sedm respondentů odpovědělo, že je účast dobrovolná. Zbýlých pět zastává názor, že dobrovolnost při účasti na podobných akcích příliš není.



Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

Obr. 31: Účast na teambuildingových akcích EES

U druhého týmu dopadly odpovědi ve prospěch dobrovolnosti. Dvanáct členů tohoto pracovního týmu tvrdí, že účast na teambuildingových či jiných společných akcích je dobrovolná, pouze jeden člen příliš nesouhlasí s dobrovolností na podobných akcích.

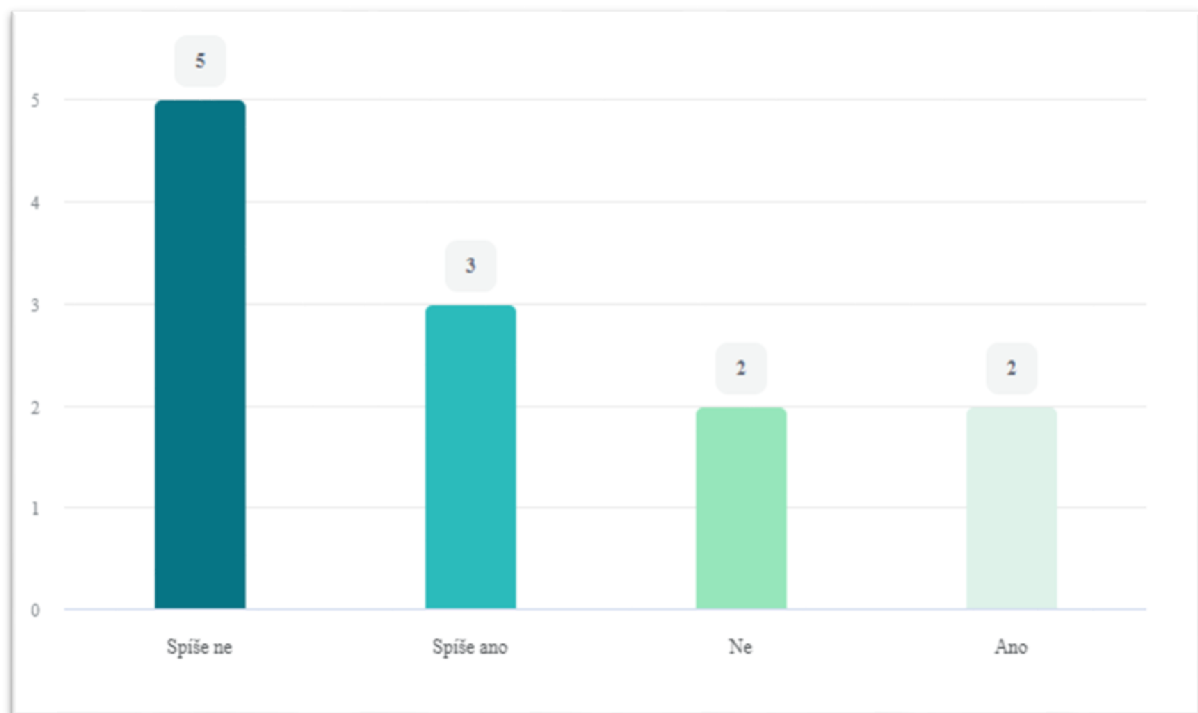


Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

Obr. 32: Účast na teambuildingových akcích EEM

Otázka č. 20: Pokud je účast dobrovolná, myslíte si, že účast na těchto akcích by měla být povinná?

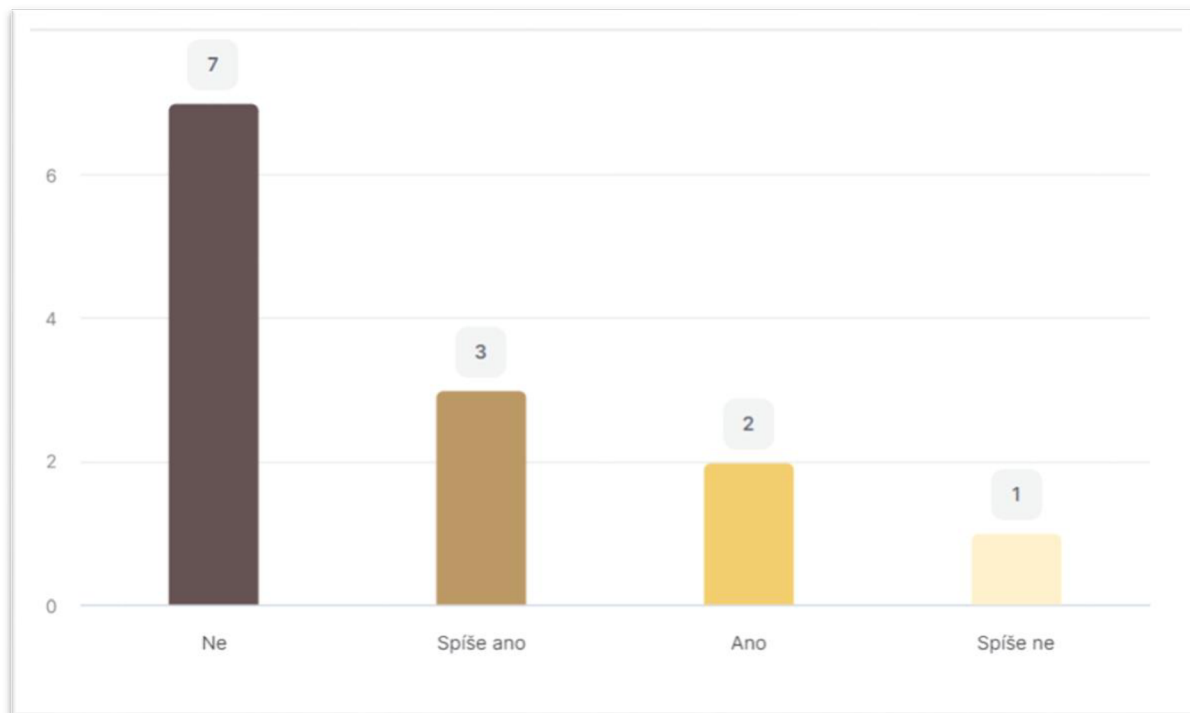
U otázky týkající se určité povinné účasti na teambuildingových akcích se členové prvního týmu příliš neshodli a obsáhli tak celou škálu odpovědí. Pět členů odpovědělo, že by spíše neměla být povinná účast na společných akcích. Tři členové si naopak myslí, že účast by povinná spíše být měla. Dva členové si naopak myslí, že účast by povinná spíše být měla. Dva členové jsou pak jasně pro povinnou účast a dva naopak jasně proti povinné účasti.



Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

Obr. 33: Povinnost účasti na teambuildingových akcích EES

U druhého týmu byly také různé názory na povinnou účast. Zde ale převládal jasný názor, že by účast neměla být povinná. Takovou možnost zvolilo sedm respondentů. Tři členové týmu zvolili možnost, že by účast spíše povinná být měla. Dva odpověděli jasně ve prospěch povinné účasti, a jeden respondent by spíše nepodpořil povinnou účast.

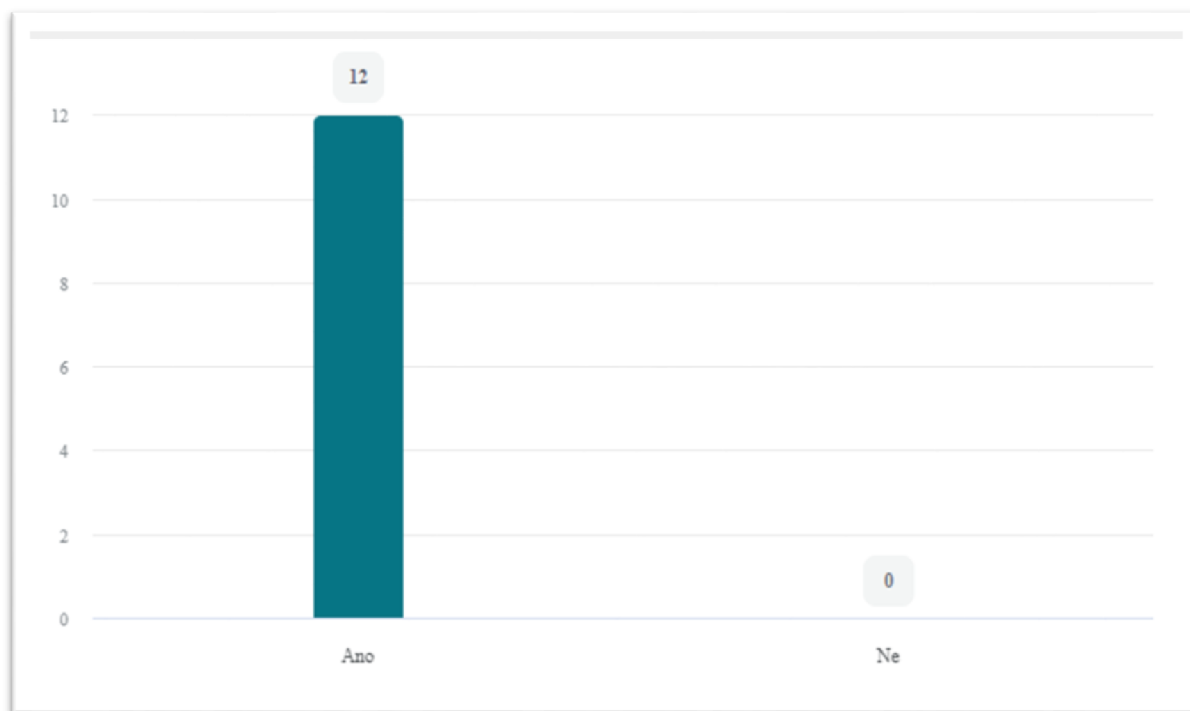


Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

Obr. 34: Povinnost účasti na teambuildingových akcích EEM

Otázka č. 21: Myslíte si, že jsou tyto akce užitečné pro zlepšení spolupráce a vzájemných vztahů?

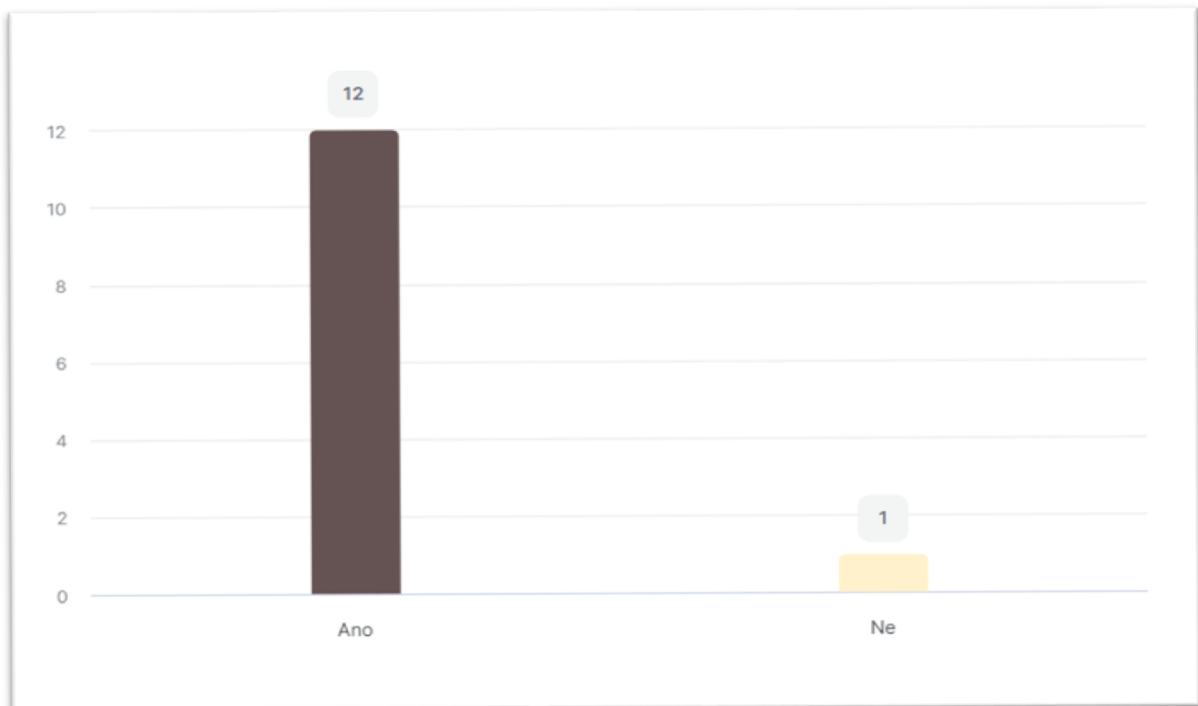
U této otázky byly téměř jednoznačné odpovědi. V prvním pozorovaném týmu se všichni členové jednohlasně shodli na tom, že teambuildingové akce jsou užitečné pro zlepšení spolupráce a vzájemných vztahů.



Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

Obr. 35: Názor na teambuildingové akce EES

U druhého pozorovaného týmu byly výsledky velmi podobné. Dvanáct členů tohoto týmu se shodlo, že teambuildingové akce jsou užitečné. Pouze jeden respondent zde pochybuje o užitečnosti teambuildingových akcí, a proto odpověděl ne.



Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

Obr. 36: Názor na teambuildingové akce EEM

Otázka č. 22: Je něco, co byste na teambuildingových aktivitách firmy zlepšili, případně doplnili?

Tato otázka byla opět otevřená, a byla zaměřená na osobní názor respondentů ohledně společných akcí. Odpovědi byly různé, ale několikrát v prvním týmu byla zmíněna četnost či pravidelnost těchto akcí.

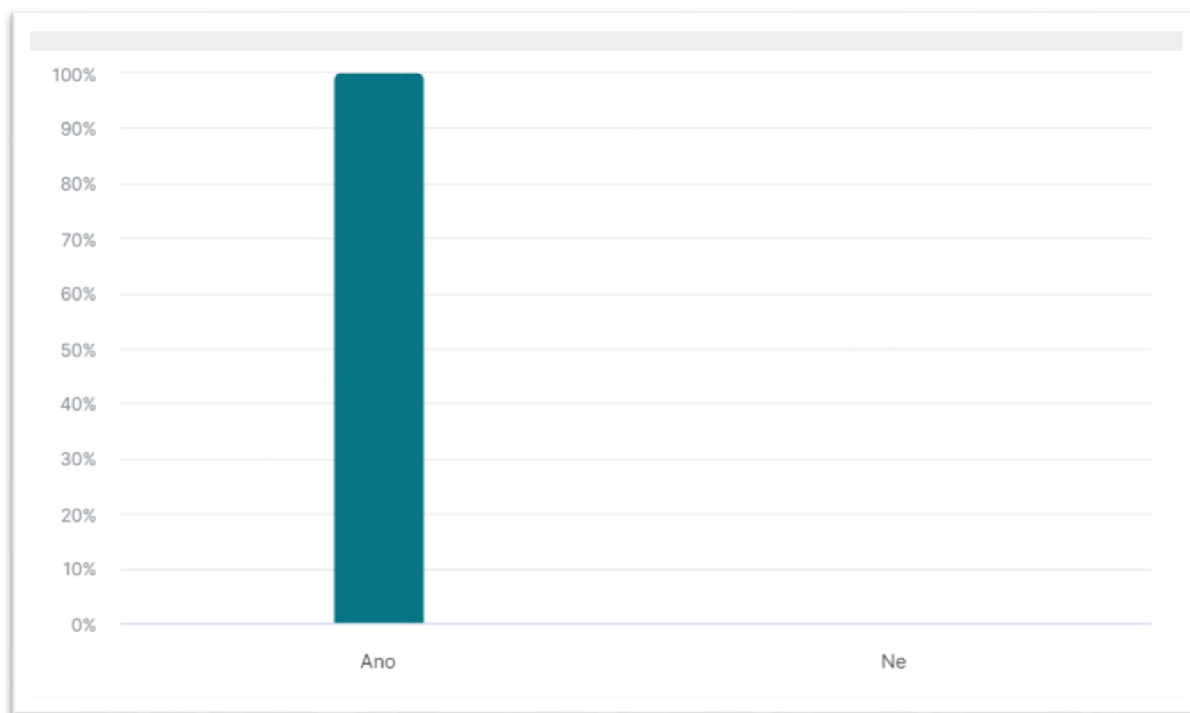
- Četnost, pravidelnost (5krát).
- Různě namíchaná oddělení někdy.
- Pravidelnost a teambuilding rozhodně v pracovní době.
- Nevím.
- Lidé se bojí upřímně cokoli vyjádřit, bojí se o svou pozici.
- Důkladněji rozmýšlet místo a datum konání akce + uspořádat teambuilding i s jinými odděleními.
- Teambuilding je něco, co si spousta oddělení musí "vydupat" a získat na to peníze. Není to samozřejmost typu 2x ročně.
- Aby každý dal návrh, kam na teambuilding.

U **druhého pozorovaného týmu** se několikrát vyskytla odpověď, že není co zlepšit, což je samozřejmě pro vedoucího týmu dobrá zpráva. Ostatní odpovědi byly následující:

- Ne, není co zlepšit (7krát).
- Teambuildingové akce jsou dobře organizované, jen se neúčastní kompletně celý tým, ale pouze "zdravé jádro" (ve smyslu nejaktivnějších členů týmu).
- Teambuildingové akce by měly být v rámci pracovní doby a zcela hrazeny zaměstnavatelem.
- Pravidelnost 1x ročně je plně dostačující.
- Nevím.
- Finanční zapojení firmy (alespoň částečné financování firmou) v průběhu roku (ne, jen jednou ročně).
- Četnost.

Otázka č. 23: Pokud firma nepořádá teambuildingové akce, účastnili byste se rádi v budoucnu podobných akcí?

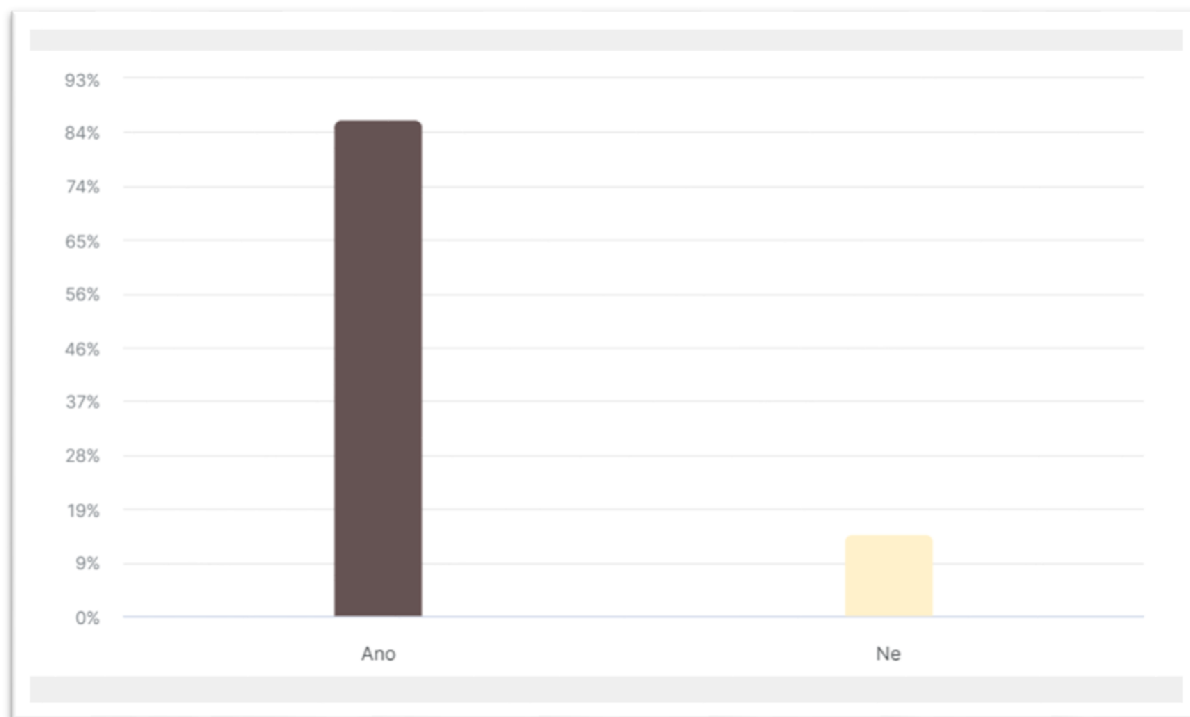
Z následujících grafů je jasně patrné, že zaměstnanci účast na těchto akcích vítají. V prvním pozorovaném týmu se jednohlasně všichni členové shodli na tom, že by se teambuildingových akcí rádi účastnili i v případě, že by společnost tyto akce nepořádala.



Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

Obr.37: Teambuildingové akce EES

Podobné výsledky byly i v druhém týmu, kde 87 %, v přepočtu jedenáct členů týmu odpovědělo ano. Pouze 13 %, konkrétně dva členové odpověděli, že ne. V celkovém hodnocení a přepočtu na jednotlivé členy to byl pouze jeden člověk. Díky této otázce jsme měli možnost zjistit, že většina zaměstnanců a členů těchto dvou týmu je jasně pro pořádání a účasti na teambuildingových akcích.



Zdroj: (zpracováno autorem na základě empirického výzkumu)

Obr. 38: Teambuildingové akce EEM

Otázka č. 24: Jak by podle vás vypadala ideální teambuildingová akce?

U prvního pracovního týmu se velká část respondentů shodla na dvou základních věcech. První z nich bylo spojení sportovní činnosti a následné posezení u jídla, a druhou bylo, že by takovéto akce měly být dvoudenní. Všechny odpovědi jsou zde:

- Ve sportovním, či kulturním centru.
- Úniková hra, laser game a poté večeře, protože jídlo spojuje.
- Společné snídane, „Outdoor“ aktivity. Cokoliv, na čem se tým domluví společně a neorganizuje to za ně někdo jiný.
- Paintball či jiný týmový sport formou zábavy.
- Nevím, nejlépe asi akce spojená jak se sportem, tak i s posezením u jídla.
- Myslím, že máme ideální teambuildingové akce, jen jejich četnost není asi úplně v pořádku. Naše akce se většinou rozkládá do 2-3 pracovních dní. Není to dovolena, pracujeme. Naplň není jako v běžném pracovním dni. Naplň naší hromadné práce na teambuildingu je výrazně jiná a zaměřuje se na obecná témata, dost často taková, která v běžném pracovním shonu není čas řešit nějak do hloubky. Náš poslední teambuilding nás jako oddělení posunul hodně výrazně dopředu, potřebovali bychom další.
- Mělo by to být včetně jídla.
- Kolektiv vždy stmelí společný zájem, společná aktivita.
- Dvoudenní akce s týmovými úkoly-taková "celotáborová" hra v družstvech.
- Dvoudenní akce, s kombinací volnočasových a pracovních aktivit. Mám pocit, že na takovýchto akcích se vyřeší nejvíce věcí za nejkratší čas.
- Dvoudenní akce kombinovaná se sportem a prací, případně doplněná o nějaký kurz, nebo vzdělávací akci.
- Dvoudenní akce-kombinace pracovních a nepracovních (volnočasových) aktivit.

U **druhého týmu** byly odpovědi podobné, co se týče zájmu o sportovní akce. Ještě zde ale bylo poukázáno na dobré rozmyšlení lokality takovéto akce. Jednotlivé odpovědi jsou všechny vypsány zde:

- Stejně jako ty současné (společná akce, např. sport nebo jiná aktivita, společná zábava).
- Sportovní akce s dobrou večeří.
- Různé aktivity (motokáry, laser game, paintball, sjezd řeky...).
- Paintball.
- Nevím.
- Nevím.

- Nějaká akce (Bowling, Paintball) apod. po akci hospoda a pokec.
- Měli bychom mít teambuilding jako wellness plavání, lázně, jídlo a pití zdarma a trochu zábavného filmu a skupinové diskuse. Teambuilding by měl obsahovat trochu budoucí směrnice firem a cíle spolupráce firem se subdodavateli Venders popř. agendu dodavatelů a mateřské společnosti.
- Lokalita, program, vysoká účast.
- Jakákoliv kolektivní aktivita ve městě, kde bydlím s následným posezením.
- Ideální akce je, když se sejdou všichni. Ale to je vzácné. Většinou mají lidé rodiny, povinnosti, hlídání? nebo výmluvy.
- Bowling, sportovní utkání atd.

5 Shrnutí jednotlivých výsledků výzkumu a návrh opatření na zlepšení úrovně týmové práce

V této kapitole bude popsáno, co nejdůležitějšího vyplynulo z dotazníkového šetření. V první části dotazníkového šetření bylo zjištěno, že jak v prvním, tak i v druhém týmu panuje pozitivní atmosféra. Jediný rozdíl byl v tom, že v prvním týmu byla většina odpovědí jako „dobrá“ a v druhém týmu jako „velmi dobrá“. Následující důležitá otázka byla zaměřena na upřednostňování týmové, či individuální práce. V prvním zkoumaném týmu členové preferují týmovou spolupráci. Ve druhém pozorovaném týmu je to velmi vyrovnané. Poměrně důležité výsledky vychází z otázky č. 11, kde byli respondenti dotázáni, co by zlepšili v rámci komunikace v týmu. Většina se shodla na tom, že ne vždy je možné organizovat porady pouze online, a že občas je velmi důležité mít porady „Face2face“. Co se týkalo komunikace mezi nadřízeným a týmem, zde se nenašel ani v jednom případě závažný či větší problém a zdá se, že v tomto ohledu je vše nastaveno správně. V následujících otázkách byl kladen důraz právě na teambuildingové akce. Bylo prokázáno, že společnost pro své zaměstnance organizuje akce podobného typu. Respondenti si však stěžovali na některé věci, které by při organizaci takovéto akce měly být zohledněny. První z nich je četnost a pravidelnost těchto akcí. Druhým důležitým kritériem členů obou týmů bylo, aby takovéto akce byly pořádány v pracovní době a zaměstnanci tak nebyli okrádáni o jejich volný čas. Dalším bodem, na kterém se shodly oba pracovní týmy bylo, aby takovéto akce byly pořádány napříč odděleními. Co se týče délky a programu takovéto akce, opět se poměrně shodovaly odpovědi z prvního i druhého týmu. Členové těchto týmů by se rádi účastnili dvoudenní akce, kde by byly zapojeny jak pracovní, tak i mimopracovní aktivity. Zároveň se většině zamlouvalo, aby byl teambuilding spojen s nějakou zábavnou sportovní akcí, jako například bowling, paintball, úniková hra atd.

Na základě výše uvedených zjištění byla navržena následující opatření na zlepšení efektivity týmové práce v obou zkoumaných týmech. První z navrhovaných opatření se týká koordinátorů obou týmů. I přesto že výsledky dopadly poměrně dobře, tak by bylo vhodné účastnit se školení vedoucích týmů ve vybraných manažerských a komunikačních dovednostech (naslouchání, delegování, poskytování zpětné vazby, vedení a řízení týmů). V těchto dovednostech je důležité se stále zlepšovat, a jak například vyplynulo i z dotazníkové šetření, členové týmu jsou velmi ovlivněni stylem řízení svého vedoucího.

Druhým navrhovaným opatřením je, aby se určité problémy a porady řešily osobně. Tedy nastavit opět, po době covidu-19 a s tím spojeným trendem online porad a práce na Homeoffice, pravidelnější setkání „Face2face“, ne pouze skrz online prostředí. Jednotliví členové týmu se i tím vzájemně lépe poznávají a častěji spolu komunikují.

Jako třetí a velmi důležitý návrh je, jak konkrétně by měly vypadat teambuildingové akce. Dle výsledků a otevřených odpovědí respondentů by bylo ideální uspořádat dvoudenní akci mimo pracovní areál, která bude spojena jak s pracovními, tak i volnočasovými aktivitami. Zaměření na takovéto akci by mělo být na posílení důvěry jednotlivých členů mezi sebou, a to z důvodu, aby neměli strach říct si o pomoc či věřit odvedené práci svého kolegy. Doporučením by také bylo uspořádat akci společně pro více oddělení z různých odvětví. Vzhledem k tomu, že věkově jsou členové obou týmu poměrně mladí, by neměl být problém s účastí na sportovní či jinak fyzicky náročnější aktivitě v rámci teambuildingové akce, jakou může být například paintball, bowling či úniková hra. Konkrétní akce by samozřejmě měla být probrána se všemi členy týmu s dostatečným předstihem. Tato akce by také měla probíhat v pracovním týdnu.

Posledním návrhem je, aby vedoucí týmů či oddělení jasně stanovili četnost teambuildingových akcí v kalendářním roce. Doporučeny by byly 2 teambuildingové akce za jeden rok s tím, že by akce měly svým obsahem na sebe navazovat.

Závěr

Tato bakalářská práce se věnovala tématu efektivity a uplatňování týmové práce ve vybrané organizaci. Práce byla rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část této práce byla zaměřena na rozebrání pojmů jako je pracovní skupina, pracovní tým, ale také rozdíly mezi těmito dvěma pojmy. Dále byly popsány jednotlivé týmové role dle Belbina a různé typy týmů se kterými se v praxi můžeme setkat. Příkladem takových týmů mohou být poradenské či projektové týmy.

V následující kapitole bylo hlavním cílem popsat, jak funguje tvoření a formování pracovních týmů. Nejdříve byla popsána jednotlivá stadia, se kterými se tým potýká při utváření od vzniku až po zánik či ukončení svého fungování. Poté se poměrně velká část závěrečné práce věnovala popisu teambuildingu, jeho přípravě a konečnému plánování.

První část praktické části byla zaměřena na popsání vybrané a zkoumané organizace. Nejdříve byla popsána vybraná organizace jako celek, dále bylo představeno rozdělení společnosti do jednotlivých úseků, hlavní sídla společnosti, počet zaměstnanců a hlavní činnost této organizace. Poté byla popsána oddělení, která byla vybrána k empirickému výzkumu. Byly vybrány dva pracovní týmy, oba z technického vývoje společnosti ŠKODA AUTO a. s. Konkrétně se jednalo o pracovní týmy spadající do vývoje elektroniky / elektroniky. Byla znázorněna hierarchie a popsán počet členů v každém z vybraných týmů. Dále byla popsána metoda sběru dat při empirickém výzkumu a následovalo detailní rozebrání výsledků z dotazníku za pomoci grafů a slovního komentáře. Díky těmto výsledkům bylo možno navrhnout některá doporučení, která by mohla oběma týmům do budoucna pomoci v efektivitě a správném fungování týmové práce. Doporučení byla následující:

- Proškolení vedoucích týmů ve vybraných manažerských a komunikačních dovednostech (naslouchání, delegování, poskytování zpětné vazby, vedení a řízení týmů)
- Pravidelnější setkání „face2face“, ne pouze skrz online prostředí.
- Dvoudenní teambuilding zaměřený na posílení důvěry jednotlivých členů mezi sebou, který by zahrnoval jak sportovní, tak i pracovní aktivity, a byl uspořádán v pracovní době, aby zaměstnanci nebyli okrádáni o svůj volný čas.

- Četnost a pravidelnost teambuildingových akcí nastavit na dvě za rok s tím, že by na sebe akce měly navazovat.

Cílem práce bylo zjistit efektivitu týmové práce, porovnat dva pracovní týmy a také navrhnout opatření pro zlepšení týmové práce a spokojenosti jednotlivých členů v jejich pracovním týmu. Tyto návrhy by měly pomoci jak v prvním, tak i druhém pracovním týmu, jelikož toto byly nejčastější připomínky a požadavky jednotlivých zaměstnanců.

Seznam literatury

BAY, Rolf H. *Účinné vedení týmů*. Praha: Grada, 2000. Poradce. ISBN 80-247-9068-8.

BELBIN, R. Meredith, 2012. *Týmové role v práci*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer. 172 s. ISBN 978-80-7357-892-3.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

6 Different Types of Teams (With Teamwork Examples) [online]. 2021, 1 [cit. 2022-11-10]. Dostupné z: <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/teamwork-examples>

KOLAJOVÁ, Lenka, 2006. *Týmová spolupráce. Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 105 s. ISBN 80-247-1764-6.

MOHAUPTOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-042-9.

PAYNE, Vivette. *Teambuilding workshop: trénink týmových dovedností*. Brno: Computer Press, c2007. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1588-6.

Seven Steps to Planning an Awesome Team Building Event. Great results teambuilding [online]. 2017 [cit. 2022-11-14]. Dostupné z: <https://greatresultsteambuilding.net/>

SCANNELL, Mary a Edward E. SCANNELL. *The big book of team motivating games*. USA: Mc graw hill, 2010. ISBN 978-0-07-163688-9.

ŠKODA AUTO česká republika [online]. Mladá Boleslav, 2022 [cit. 2022-11-18]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/>

ŠKODA Space [online]. Mladá Boleslav, 2022 [cit. 2022-11-18]. Dostupné z: <https://eportal.skoda.vwg/skodaspace/group/b2eportal/home-page>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1: Belbinovy týmové role	12
Obr. 2: Organizační struktura oddělení vývoje elektřiny/elektroniky	25
Obr. 3: Dosažené vzdělání EES.....	27
Obr. 4: Dosažené vzdělání EEM	28
Obr. 5: věk respondentů EES.....	29
Obr. 6: věk respondentů EEM	30
Obr. 7: počet let ve ŠA oddělení EES	31
Obr. 8: počet let ve ŠA oddělení EEM	32
Obr. 9: Atmosféra v týmu EES	33
Obr. 10: Atmosféra v týmu EEM.....	34
Obr. 11: Týmová či individuální práce EES	35
Obr. 12: Týmová či individuální práce EEM.....	36
Obr. 13: Vzájemná pomoc kolegů EES.....	37
Obr. 14: Vzájemná pomoc kolegů EEM.....	38
Obr. 15: Rozdělení úkolů a povinností EES.....	39
Obr. 16: Rozdělení úkolů a povinností EEM	40
Obr. 17: Spravedlivé rozdělení činností EES.....	42
Obr. 18: Spravedlivé rozdělení činností EEM	43
Obr. 19: Komunikace mezi členy týmu a nadřízeným EES	45
Obr. 20: Komunikace mezi členy týmu a nadřízeným EEM	46
Obr. 21: Osobní rozvoj jednotlivých členů EES	47
Obr. 22: Osobní rozvoj jednotlivých členů EEM	48
Obr. 23: Řešení problémů EES.....	49
Obr. 24: Řešení problémů EEM	50

Obr. 25: Zapojení všech členů do rozhodování EES.....	51
Obr. 26: Zapojení všech členů do rozhodování EEM.....	52
Obr. 27: Styl řízení vedoucího týmu EES	53
Obr. 28: Styl řízení vedoucího týmu EEM.....	54
Obr. 29: Hodnocení stylu řízení vedoucího týmu EES	55
Obr. 30: Hodnocení stylu řízení vedoucího týmu EEM.....	56
Obr. 31: Účast na teambuildingových akcích EES	57
Obr. 32: Účast na teambuildingových akcích EEM	58
Obr. 33: Povinnost účasti na teambuildingových akcích EES.....	59
Obr. 34: Povinnost účasti na teambuildingových akcích EEM	60
Obr. 35: Názor na teambuildingové akce EES	61
Obr. 36: Názor na teambuildingové akce EEM.....	62
Obr.37: Teambuildingové akce EES	64
Obr. 38: Teambuildingové akce EEM	65

Seznam tabulek

Tab.1: Typy týmů	13
------------------------	----

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník	76
--------------------------	----

Příloha 1 Dotazník

Dobry den Vážená paní, Vážený pane,

Jmenuji se Jan Benda a jsem studentem ŠKODA AUTO Vysoké školy o. p. s. Zároveň píšu ve Škoda Auto a.s. bakalářskou práci na téma: „Efektivita týmové spolupráce na odděleních vývoje elektřiny/ elektroniky společnosti ŠKODA AUTO a.s.“

Vyplnění následujícího dotazníku je zcela anonymní a Vaše odpovědi budou využity při zpracování praktické části bakalářské práce. Získaná data pomohou vyhodnotit výsledky a na jejich základě bude poskytnuto zpětné hodnocení vašemu oddělení.

Dotazník se skládá z 24 otázek, jež jsou zaměřeny na efektivitu týmové práce ve vašem oddělení a na teambuildingové akce. Odpovědi na otázky v dotazníku Vám zaberou cca 5 minut vašeho času. Uzavřené otázky mají vždy jednu správnou odpověď, u otevřených otázek vás prosím o vyjádření svého osobního názoru. Děkuji za Váš čas!

1) Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Středoškolské
- Vysokoškolské
- Jiné

2) Jsem ve věku:

- Do 20 let
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51 a více

3) Na jakém oddělení pracujete?

- EES
- EEM

4) Jak dlouho pracujete ve Škoda Auto?

- Méně než 1 rok
- 1 až 4 roky
- 5 až 9 let
- 10 až 19 let
- 20 let a více

5) Jak hodnotíte atmosféru ve svém pracovním týmu?

- 1 -Velmi dobrá
- 2 -Dobrá
- 3 -Neumím posoudit
- 4 -Špatná
- 5 -Velmi špatná

6) Dáváte přednost individuální, či týmové práci?

- Týmové
- Individuální
- Je mi to jedno

7) Členové týmu mi pomáhají s plnění pracovních úkolů:

- Vždy, když vidí, že mám problémy
- Vždy, když je o to sám požádám
- Jen když uznají, že moje žádost o pomoc je oprávněná
- Jen zřídka, o moje úkoly se většinou nezajímají

8) V našem týmu jsou každému jasně dané jeho úkoly a povinnosti:

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9) Co by podle Vás mohlo zlepšit práci v týmu? (např: větší počet členů, lepší komunikace, nižší/vyšší fluktuace)

- Otevřená odpověď

10) Úkoly jsou všem rozdělovány spravedlivě:

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11) Uvedte, co byste na Vašem oddělení v oblasti komunikace a týmové práce změnili:

- Otevřená odpověď

12) Jak hodnotíte komunikaci mezi vámi a vaším nadřízeným?

- Velmi pozitivně
- Spíše pozitivně
- Pozitivně
- Spíše negativně
- Velmi negativně

13) Dává váš nadřízený příležitost k osobnímu rozvoji jednotlivých členů pracovního týmu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14) Je můj nadřízený schopný řešit problémy konstruktivně?

- Ano, je
- Spíše ano
- Spíše není
- Ne, není

15) Můj vedoucí do rozhodování o důležitých otázkách zapojuje i ostatní členy týmu:

- Vůbec nezapojuje
- Velmi málo zapojuje
- Tak akorát zapojuje
- Často zapojuje
- Velmi často zapojuje

16) Ovlivňuje váš pracovní výkon styl řízení vašeho vedoucího?

- Ano, určitě
- Ano, částečně
- Ne, pracuji stále stejně

17) Jste spokojen se stylem řízení vašeho vedoucího?

(Hodnocení jako ve škole 1-5)

- 1=Velmi spokojen
- 5=Velmi Nespokojen

18) Organizuje vedoucí týmu/ případně společnost teambuildingové akce?

- Ano
- Ne

19) Pokud ano, je účast na těchto akcích dobrovolná?

- Ano
- Ne

20) Pokud je účast dobrovolná, myslíte si, že účast na těchto akcích by měla být povinná?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

21) Myslíte si, že jsou tyto akce užitečné pro zlepšení spolupráce a vzájemných vztahů?

- Ano
- Ne

22) Je něco, co byste na teambuildingových aktivitách firmy zlepšili, případně doplnili?

- Otevřená odpověď

23) Pokud firma nepořádá teambuildingové akce, účastnili byste se v budoucnu rádi podobných akcí?

- Ano
- Ne

24) Jak by podle vás vypadala ideální teambuildingová akce?

- Otevřená odpověď

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Jan Benda		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Efektivita týmové práce v oddělení vývoje Elektriky/elektroniky společnosti ŠKODA AUTO a.s.		
VEDOUcí PRÁCE	Doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2022
POČET STRAN	79		
POČET OBRÁZKŮ	38		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Hlavním cílem práce je podat přehled aktuálních poznatků o spolupráci a komunikaci v týmech, včetně principů a zásad jejich utváření a vedení. Tato závěrečná práce je zaměřena na vymezení pojmů jako pracovní skupina, pracovní tým, týmové role, typy týmů, formování a budování týmu, nebo také teambuilding. Praktickým cílem práce je analýza úrovně efektivity týmové práce na vybraných odděleních vývoje elektriky/elektroniky společnosti ŠKODA AUTO a.s. a návrh odpovídajících optimalizačních opatření.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Pracovní skupina, pracovní tým, týmové role, typy týmů, teambuilding, tvoření týmů, efektivita týmové spolupráce		

ANNOTATION

AUTHOR	Jan Benda		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Effectiveness of teamwork in the Electrics/Electronics development department of ŠKODA AUTO a.s.		
SUPERVISOR	Doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2022
NUMBER OF PAGES			
	79		
NUMBER OF PICTURES			
	38		
NUMBER OF TABLES			
	1		
NUMBER OF APPENDICES			
	1		
SUMMARY	<p>The main goal of the work is to provide an overview of current knowledge about cooperation and communication in teams, including the principles and principles of their formation and management. This work is focused on defining terms such as work group, work team, team roles, types of teams, forming and building a team, or team building. The practical goal of the work is to analyze the level of effectiveness of teamwork in selected electrical/electronics development departments of ŠKODA AUTO a.s. and the proposal of corresponding optimization measures.</p>		
KEY WORDS	<p>Groupwork, teamwork, team roles, types of teams, teambuilding, team creation, effectiveness of team cooperation.</p>		