

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

## **Tvorba a vedení týmů ve vybraném podniku**

**Vedoucí bakalářské práce:**

Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

**Autor:**

Jaroslava Urbánková

2009

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jaroslava URBÁNKOVÁ**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
  
Název tématu: **Tvorba a vedení týmů ve vybraném podniku**

**Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :**

**Charakteristika:**

Podniky, které budou chtít v konkurenčním boji o zákazníka uspět, budou muset změnit své hierarchické myšlení. Zelenou dostanou nové formy řízení (týmové), což bude představovat složitou a zdlouhavou cestu změn nejenom uvnitř firem.

**Cíl řešení:**

Cílem bakalářské práce je navržení vhodné formy týmové spolupráce pro zlepšení konkurenceschopnosti zvoleného podniku.

**Metodický postup:**

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma, 2. Charakteristika daného podniku, 3. Zhodnocení současné situace, vlastní zkušenost, rozhovory, pozorování, 4. Navržení vhodné formy týmové spolupráce pro zlepšení konkurenceschopnosti zvoleného podniku.

**Rámcová osnova:**

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Charakteristika vybrané organizace: historický vývoj, zaměření, 5. Popis současného stavu, 6. Diskuse, návrh na zlepšení stávajícího stavu, 7. Závěr, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle možností**  
Rozsah pracovní zprávy: **30 - 40 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**CRKALOVÁ, A.** Jak zefektivnit práci v týmu. 1 vyd. Praha: Grada, 2007, 195 s. ISBN 978-80-247-1624-4.

**BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.** Psychologie a sociologie řízení. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha, Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

**FREEMANTLE, D.** BIZ: 50 maličkostí, které mají velký vliv na motivaci a vedení týmu. 1 vyd. Praha: Management Press, 2006, 125 s. ISBN 80-7261-147-X.

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

**KRUGER, W.** Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým. 1 vyd. Praha: Grada, 2004, 108 s. ISBN 80-247-0780-2.

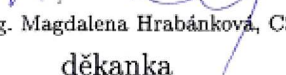
**WHITMORE, J.** Koučování. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007, 186 s. ISBN 978-80-7261-101-0.

**BAY, R.H.** Účinné vedení týmů. 1 vyd. Praha: Grada, 2000, 152 s. ISBN 80-247-9068-8.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petr Řehoř**  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **1. února 2008**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2009**

  
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.  
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13  
370 05 České Budějovice  
IČ 600 76 658, DIČ CZ60076658

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 1. února 2008

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Tvorba a vedení týmů ve vybraném podniku“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b Zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce Ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne 22. 1. 2009

.....  
Jaroslava Urbánková

## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji touto cestou vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za ochotu podílet se na tvorbě práce, za jeho cenné rady, náměty a připomínky. Současně děkuji i managementu firmy za poskytnutí součinnosti při sběru informací.

# OBSAH

---

<b>1</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>LITERÁRNÍ REŠERŠE.....</b>	<b>9</b>
2.1	FAKTORY ÚSPĚŠNOSTI TÝMOVÉ PRÁCE.....	11
2.2	MATERIÁLNÍ A MOTIVAČNÍ PODPORA .....	12
2.3	FORMY TÝMŮ .....	13
2.4	VÝVOJOVÉ FÁZE TÝMŮ.....	14
2.4.1	<i>Formování týmů.....</i>	<i>15</i>
2.4.2	<i>Orientování týmů .....</i>	<i>17</i>
2.4.3	<i>Aktivování a stabilizování.....</i>	<i>23</i>
2.5	TECHNIKY TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE .....	24
2.5.1	<i>Hledání nápadů.....</i>	<i>26</i>
2.5.2	<i>Posuzování nápadů.....</i>	<i>26</i>
2.5.3	<i>Rozhodování v týmu.....</i>	<i>27</i>
2.5.4	<i>Tvorba konsensu .....</i>	<i>28</i>
2.6	ROZVOJ ČLENŮ TÝMU .....	28
<b>3</b>	<b>CÍLE A METODICKÝ POSTUP .....</b>	<b>30</b>
3.1	DÍLČÍ CÍLE PRÁCE .....	30
3.2	PRACOVNÍ HYPOTÉZY .....	30
3.3	PRACOVNÍ POSTUP.....	31
<b>4</b>	<b>CHARAKTERISTIKA PODNIKU XY.....</b>	<b>33</b>
4.1	HISTORICKÝ VÝVOJ .....	33
4.2	POPIS SOUČASNÉHO STAVU.....	34
4.2.1	<i>Organizační struktura.....</i>	<i>34</i>
4.2.2	<i>Komoditní členění poskytovaných služeb v oblasti SEVER a JIH .....</i>	<i>35</i>
4.2.3	<i>Obchodní sortiment oblasti LEICA.....</i>	<i>35</i>
4.2.4	<i>Lidské zdroje.....</i>	<i>35</i>

<b>5</b>	<b>PROJEKT TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE V PODNIKU XY</b> .....	<b>37</b>
5.1	KVALITA A KVANTITA PRACOVNÍHO POTENCIÁLU FIRMY XY .....	37
	<b>5.1.1 Obecná charakteristika pracovního potenciálu v ČR</b> .....	37
	<b>5.1.2 Charakteristika lidských zdrojů firmy XY</b> .....	40
	<b>5.1.3 Analýza lidských zdrojů firmy XY</b> .....	40
5.2	PRACOVNÍ TÝMY - SOUČÁST PODNIKOVÉ KULTURY .....	44
	<b>5.2.1 Současné týmové uspořádání</b> .....	44
	<b>5.2.2 Názory a postoje vrcholového a středního managementu</b> .....	44
5.3	NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍHO STAVU .....	47
	<b>5.3.1 Organizace změn v rámci Divizí</b> .....	49
	<b>5.3.2 Organizace změn mezi Divizemi</b> .....	52
5.5	EKONOMICKÉ HODNOCENÍ NÁVRHŮ A DOPORUČENÍ.....	54
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>56</b>
6.1	STANOVISKO K HYPOTÉZÁM, CÍLŮM.....	56
6.2	OBECNÝ ZÁVĚR .....	61
<b>7</b>	<b>SUMMARY</b> .....	<b>63</b>
<b>8</b>	<b>PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>64</b>
<b>9</b>	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK</b>	
<b>10</b>	<b>PŘÍLOHY</b>	

# 1 ÚVOD

Poslední dvě desetiletí prochází naše společnost významnými změnami zejména hospodářskými, politickými a především ekonomickými. Bouřlivý technologický rozvoj, nasycenost trhů, přitvrzování konkurence má za následek úpadek mamutích výrobních koncernů s mnohastupňovou hierarchickou strukturou a rozčlenění práce jednotlivce na dílčí úkony. Připočteme-li sociologické trendy (*nárůst individualismu, zvýšení objemu volného času, zohlednění potřeb životního prostředí a důraz na kvalitu života*), začíná být zřejmé, že rámcové podmínky pro podnikání již nikdy nebudou takové, jako dříve [7].

Pro firmy to znamená:

- minimalizovat náklady,
- důsledně se orientovat na zákazníka,
- usilovat o kvalitu a inovaci.

To je možné pouze se sehranými, poměrně malými týmy, jejichž členové se dnes a denně učí novým věcem a kontinuálně spolu vylepšují poskytovanou kvalitu.

**Jaká nás tedy čeká budoucnost?**

Radikálně se změní charakter pracovně-právních vztahů [7]:

1. pracovníků se smlouvou na dobu neurčitou bude v hospodářské sféře ubývat, namísto toho
2. budou se tvořit tzv. síťové struktury lidí, sdružených často i jen na krátkou dobu okolo společného projektu.

Společným znakem budoucnosti bude [7]:

- přesun zdroje prosperity od výroby, mechanizace a kvantity ke službám a zaměřením se na kvalitu a jedinečnost produktu.



Nositelem prosperity tedy nebude dělník, který si nemůže odnést soustruh domů, ale znalostní pracovník, který si své znalosti odnáší, čímž se stává mobilnější a méně nahraditelný.

Guruové světového managementu již vytvořili slušnou řádku odpovědí na otázku „Jak dále v globalizované, extrémně turbulentní a konkurenční době“.

**Jednou z těchto odpovědí je koncept týmové práce.**

Již od roku 1995 pracuji ve společnosti XY a za dobu své praktické existence jsem prošla několika organizačními funkcemi, a to provozního i ekonomického charakteru.

V současné době jsem součástí středního managementu (*obchodní ředitelka*) a v souladu s cíli a vizemi společnosti se podílím na řízení, budování a rozvoji společnosti. Řídím kolektiv obchodních manažerů (*komoditně profilovaných*) a za plnění cílů jsem přímo zodpovědná řediteli oblasti.

Mé praktické zkušenosti a pocity ukazují, že se naše společnost nachází na začátku shora zmiňované nové etapy budoucnosti, a proto je potřeba se přizpůsobit novým trendům, aby společnost zůstala konkurenceschopná. Současné hierarchické organizační uspořádání společnosti je již zastaralé a je potřeba připravit podmínky pro nový styl řízení a vedení.

Téma bakalářské práce jsem si, vzhledem ke shora uvedenému tvrzení, vybrala zcela záměrně.

**Věřím, že** pokud vhodně formuluji návrhy a doporučení v závěru této práce, a připravím přesvědčivou prezentaci pro TOP management firmy, **získám tak pověření pro realizaci konceptu týmové spolupráce ve firmě, jejíž existence mi není lhostejná.**

## 2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

Existuje mnoho definic týmů, ráda bych zde ovšem zmínila definici týmů dle pánů KATZENBACHA a SMITHA (1993), na kterou se ve svém díle odkazuje KOLAJOVÁ (2006):

**„Tým je malou skupinou lidí, jejichž dovednosti se vzájemně doplňují a kteří jsou oddáni společné vizi a intenzivní společnou práci na dosažení jasných cílů k jejímu naplnění směřují.“**

Dle KOLAJOVÉ (2006) můžeme anglické slovo **TEAM** vnímat jako zkratku klíčových slov:

- Together
- Everybody
- Achieves
- More

Volně přeloženo: **společně dosáhneme více.**

V praxi se ovšem můžeme setkat i s projektovými skupinami, pro něž jsou charakteristické jiné zájmy, cíle a priority. Tyto ovšem nelze za týmy zaměňovat, i když, dle KOLAJOVÉ (2006), někteří autoři vnímají termín tým a skupina jako synonyma.

*Tabulka 1: Rozdíly mezi skupinou a týmem*

Charakteristické znaky	Skupina	Vysoce výkonný tým
Jak je tomu se zájmy členů?	většina sleduje vlastní zájmy	všichni táhnou za jeden provaz
Jak je tomu s cíli?	jsou sledovány různé cíle	všichni sledují tentýž cíl
Co má prioritu?	příslušnost ke skupině je podřazena osobním zájmům	příslušnost k týmu má nejvyšší prioritu
Jak to vypadá s organizací?	organizace je uvolněná a nezávazná	organizace je jasná, pevná a závazná

Jaká je motivace?	motivace přichází zvenku ( <i>prostě se musí...</i> )	motivace přichází zevnitř ( <i>prostě se chce...</i> )
Kdo a komu konkuruje?	jednotlivci si konkurují navzájem	konkurence je zaměřena směrem navenek
Jak se komunikuje?	komunikuje se zčásti otevřeně, zčásti skrytě	informační proces a zpětné vazby probíhají otevřeně
Jak je tomu se vzájemnou důvěrou?	vzájemné důvěry ve skupině bývá málo	silná důvěra mezi členy navzájem a v týmu vůbec

Pramen: KRÜGER, W., 2004

Autoři, píšící o týmové práci, mnou zmíněni v přehledu použité literatury, se shodují, že podstatou týmové práce je:

- přenesení odpovědnosti z rukou řídicích pracovníků na týmy.

Význam tohoto aktu spatřují především v tom, že:

- členové týmu nabudou samostatnosti, prostoru a zároveň i odpovědnosti, neboť projevená důvěra zavazuje,
- manažeři si významně uvolní ruce od operativy a mohou získat mimořádně motivované a kvalitně pracující podřízené táhnoucí za jeden provaz.

Novým úkolem manažerů by měla tedy být chuť **inspirovat lidi k hledání vlastních zkušeností, tříbení vlastního stylu a k další práci na sobě.**

„Perfektní člověk totiž neexistuje!“

**Prvním krokem a předpokladem k tvorbě týmu je tedy:**

- rozhodnutí ze strany manažerů - vzdát se touhy kontrolovat všechno a všechny.

Další kroky jsou již obsáhlejší a je jim věnována v této práci větší pozornost.

## 2.1 Faktory úspěšnosti týmové práce

Pokud týmy fungují, jsou bezesporu výkonnější než pracovní formy spolupráce v klasické, hierarchicky uspořádané organizační struktuře. Nemohou ovšem vyvíjet svou činnost ve vzduchoprázdnu. **Vedení podniku musí proto vytvořit vhodné rámcové podmínky**, k nimž mezi jinými patří [2]:

- jednoznačné prohlášení týmové práce za novou formu práce v podniku,
- přenášení odpovědnosti a kompetencí, protože týmy potřebují legitimní autonomní rámec,
- pozice v celopodnikové struktuře je vyjasněna (*žádný statut exota!*),
- u týmových forem, které jsou identické s organizací, je vyjasněna vedoucí struktura týmu,
- existuje organizační struktura pro projektový management, v níž je stanoveno, jak budou v podniku vznikat legitimní projekty,
- v procesech zanikají hranice mezi úseky a odděleními.

Dle BAYE (2000) je vhodné pro vytvoření optimálních podmínek výkonnosti týmu využít řadu odpovídajících externích a interních faktorů, přičemž **platí vztah nadřazenosti struktury nad procesem. Absence strukturálních faktorů způsobuje napětí v mezilidských vztazích** [2].

Tabulka 2: Faktory úspěšnosti týmu

Strukturální faktory - „kostra týmu“	Procesní faktory - „měkké faktory“
<ul style="list-style-type: none"><li>■ týmové cíle</li><li>■ vedení týmu</li><li>■ integrovaný systém controllingu (<i>musí být součástí celkové koncepce controllingu v podniku</i>)</li><li>■ rozdělení rolí a úkolů</li><li>■ rámec rozhodovacích pravomocí</li><li>■ kvalifikační struktura</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ chování v týmu v oblasti informací</li><li>■ stupeň otevřenosti při řešení problémů a konfliktů</li><li>■ vůle ke vzájemným vztahům a úspěchu (<i>týmový duch</i>)</li><li>■ procesy zpětné vazby v týmu</li><li>■ úroveň standardizace procesů</li><li>■ kontinuální zlepšování procesu (<i>produktivní nespokojenost</i>)</li></ul>

## Organizační rámcové podmínky

- zajištění nutné provázanosti organizační
- fungující logistika informací (*způsob získání informací, druh informací, sladění informací s ostatními týmy podniku*)
- materiální a motivační podpora

Pramen: BAY, H. R., 2000

## 2.2 Materiální a motivační podpora

S týmovou prací je spojena potřeba stále se učit. Tato potřeba je ovšem téměř všude podceňována!

Již dnes se ukazuje, že má smysl zavést opatření ke zvyšování kvalifikace ve třech oblastech:

1. **Odborná kvalifikace** - znalost výrobku, systému, organizace práce (*vhodná je forma vzájemného vnitrofiremního sebeučení - učení se navzájem*),
2. **Sociální kompetence** - schopnost řešit konflikty, pracovat v týmu,
3. **Metodická kompetence** - technika moderace, koordinace a organizace, kontinuální proces zlepšování.

V duchu shora uvedených oblastí je, dle BAYE (2000), potřeba:

- zajistit **odpovídající kvalifikaci vedoucímu týmu** (*výcvik zaměřen na vedení týmu*),
- **investovat do vzdělání členů týmu**, a to kvůli změněným pracovním požadavkům, způsobeným např. rotací pracovních míst v týmu (*viz. též kapitola 2.6 této práce*),
- **zajistit přístup týmům k personálním zdrojům v podniku**, protože ne všechno je možno řešit uvnitř týmu (*co a kdo může být komu k dispozici?*). Zde si často stěžují členové týmu, kteří nepatří do dané hierarchie, že u hierarchicky myslícího vedoucího narazí na odpor. Pokud se tento vztah včas nevyřeší, dříve nebo později dochází k rozpadu týmů.

## 2.3 Formy týmů

Dle charakteru úkolu a cíle je nutno rozhodnout o formě týmu [2]:

1. **časově omezené týmy**, které bud':
  - jsou součástí formální organizace - patří sem především týmy, jehož členové pocházejí zpravidla z jednoho pracovního úseku (*kroužky kvality - předchůdci TQM*),
  - nejsou součástí formální organizace - patří sem týmy z různých funkcí nebo úseků (*projektové týmy, týmy Task Force, všechny ostatní zvláštní formy týmů*).
2. **časově neomezené týmy (dlouhodobého charakteru)**<sup>1</sup>:
  - neidentické s organizací (*projektové týmy dlouhodobého charakteru*) - týmy z oblasti výzkumu, vývoje nebo zpracování dat,
  - identické s organizací (*částečně autonomní pracovní skupiny, organické pracovní týmy*) - orientace je jednoznačně zaměřena na ekonomické cíle, především na zlepšení konkurenceschopnosti.

Tabulka 3: Znaký a úkoly různých forem týmu

Forma týmu	Typické znaky	Úkoly
<b>Kroužky kvality</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ malá skupina do deseti osob</li><li>■ schází se jednou za 8 - 14 dní na 1 - 2 hodiny</li><li>■ je to homogenní pracovní skupina se stejným obsahem práce</li><li>■ schůzky vedeny moderátorem</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ vysledovat, analyzovat a vyřešit problémy kvality, týkající se pracoviště</li></ul>

<sup>1</sup> V praxi je možné se setkat s celou řadou jiných forem týmů, kdy se v názvu týmu velmi často vyskytuje účel, pro který byl daný tým založen. Jedná se např. o týmy projektové, inovační, procesní, strategické, týmy „rychlých projektů“, virtuální týmy, vzdálené týmy.

<b>Klasické týmy</b> <i>(projektové a jiné speciální týmy)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ malé týmy o 3 - 8 osobách</li> <li>■ fungují na principu sebeorganizace a sebeřízení</li> <li>■ sestaveny často mezioborově, event. zahrnují i více hierarchických rovin</li> <li>■ vedeny oficiálním vedoucím týmu</li> <li>■ po splnění úkolu se rozpouštějí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ řešení stávajícího úkolu nebo nějakého problému</li> </ul>
<b>Projektové týmy dlouhodobého charakteru</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ totéž co klasické týmy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ totéž co klasické týmy</li> </ul>
<b>Organické pracovní týmy, resp. částečně autonomní pracovní skupiny</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ jsou identické s organizací a tvoří je až dvacet osob</li> <li>■ mají sebeřídící charakter</li> <li>■ odpovídají za výsledek, kvalitu a proces</li> <li>■ navenek jsou reprezentovány týmovými mluvčími</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ zvyšování hospodárnosti</li> <li>■ zvyšování personální flexibility</li> <li>■ neustálé zlepšování procesu</li> <li>■ výroba s nulovou chybou</li> </ul>

Pramen: BAY, H. R., 2000

## 2.4 Vývojové fáze týmů

Dle KRÜGERA (2004)<sup>2</sup> můžeme proces tvorby a vedení týmu shrnout do tří vývojových fází [6].

1. Formování týmu.
2. Orientování týmu - týmy musejí dospět ke konkrétním cílům a milníkům (*etapám*), proto v této fázi dochází k ujasňování si kompetencí a organizování práce.
3. Aktivování a stabilizování - tato fáze obsahuje adekvátní tréninková opatření.

<sup>2</sup> Dle BAYE, R. H. (2004) procházejí týmy čtyřmi fázemi: fáze orientační, fáze konfrontační a konfliktní, fáze konsenzu, kooperace a kompromisu a fáze integrace a růstu.

Stupeň zrání týmu je možné zjistit dle následujícího modelu:

Tabulka 4: Fáze, úkoly a opatření pro rozvoj týmu

Úkoly	Fáze 1 Formování	Fáze 2 Orientování	Fáze 3 Aktivování a stabilizování
<b>Organizace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>výběr vedoucího týmu, stanovení velikosti týmu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zorganizování složení a postupu prací v týmu, dohodnutí cílů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zjišťování a oceňování dosažených výkonů</li> </ul>
<b>Kvalifikace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>formování týmu podle odborných a osobnostních požadavků a schopností</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>plánování potřeby dalšího vzdělávání, analýza způsobu učení, aktivace učebních potenciálů</li> </ul>
<b>Kooperace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>formování týmu podle schopností týmové práce</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>trénink a koučink týmu</li> </ul>

Pramen: KRÜGER, W., 2004

### 2.4.1 Formování týmů

Formování týmů představuje činnosti, zahrnuté v tabulce 2 ve fázi 1 - „Formování“.

Jestliže máme managery (*zadavatelé týmu*) dán úkol, pro který je potřeba sestavit tým, bereme charakter tohoto úkolu v potaz právě v okamžiku formování týmu.

Zadavatel týmu:

- vedoucí odboru, střediska či skupiny, nese vůči týmu celkovou řídicí odpovědnost, a to i disciplinární,
- v mnoha případech přebírá tato osoba roli kouče.

Musíme si tedy ujasnit:

- jaké má mít tým složení,



- kdo se hodí za vedoucího týmu,
- jak má být tým velký.

Obecně platí, že **velké týmy jsou méně efektivní než malé**. Číslo  $\pm 7$  označuje oblast mezního efektu/užitku pro produktivitu týmu.

V procesu rozhodování o složení týmu můžeme využít Belbinovy klasifikace rolí:

- realizátor,
- koordinátor,
- tvarovač,
- pěstitel nápadů,
- hledač zdrojů / příležitostí,
- monitorovač / hodnotitel,
- týmový pracovník,
- dokončovač / kompletovač,
- specialista<sup>3</sup>.

Zároveň je nutné dbát na to, aby **členové týmu nebyli individualisté, ale týmoví hráči**.

Jestliže máme tým sestaven, je užitečné věnovat zároveň nějaký čas následujícím aktivitám:

- každého člena požádáme, aby identifikoval své vlastní silné a slabé stránky (*Diplomat, Machr, Moderátor, Expert*),
- o těchto stránkách budeme s ostatními členy týmu mluvit [6].

Za tímto účelem je možné použít Belbinův dotazník *Self Perception Inventory*.

Ne všichni zadavatelé týmu si uvědomují důležitou roli této první fáze a tak se ve skutečném životě setkáváme s faktem, že týmy nejsou vždy dobře vyvážené [7].

---

<sup>3</sup> Belbinova klasifikace rolí je nejznámější. Hodně odborníků se ovšem přiklání k alternativní klasifikaci, kterou v roce 1986 navrhli Margerison a McCann. Tvoří ji osm rolí: zpravodaj - poradce, tvůrce - inovátor, průzkumník - předkladatel, hodnotitel - rozvíječ, iniciátor - organizátor, osoba dělající závěry - producent, kontrolor - inspektor, podporovatel - udržovatel.

## 2.4.2 Orientování týmů

Vedoucí týmu i jeho členové jsou vybráni a nastává fáze druhá - vlastní práce v týmu. Tato **orientační fáze** bývá ve vývoji týmu označována odborníky **fází kritickou**, kterou provází napětí a konflikty.

### Bariéry týmové práce:

- neztotožnění se členů s cíli,
- nerespektování pravidel,
- nepřijetí společné zodpovědnosti,
- způsoby řešení problémů,
- stereotypy.

V rámci této 2. fáze:

- stanovujeme cíle (*v souladu s metodikou SMART či KARAT*),
- organizujeme a budujeme tým, strukturu, pracovní postupy,
- nastavujeme rámce jednání.

### Stanovování cílů:

Pokud chceme získat souhlas a pocit závazku od každého člena týmu a vyhnout se pozdější příliš destruktivní fázi „kvašení“, **musí být do stanovování cílů zapojen celý tým.**

### **Hlavní úkoly pro tým z hlediska cílů [7]:**

- Vyjasnit a dohodnout obecné cíle.
- Zvážit možnosti pro dosažení cílů.
- Stanovit krok po kroku, jak tým plánuje splnit své cíle.
- Dohodnout se na tom, jak měřit či posuzovat pokrok.
- Stanovit časový rozvrh a určit okamžiky, v nichž se bude ověřovat dosažený pokrok.
- Monitorovat a vyhodnocovat pokrok na základě stanovených / dohodnutých měřítek a ukazatelů.
- Upravovat plány, pokud to bude nezbytně nutné.

**Úkoly a cíle týmové vychází z cílů nadřazených (*strategie a roční plány firemní*).**

Týmové cíle můžeme rozlišit [7]:

- **cíle vyjadřující dílčí přínosy** - tým realizací těchto cílů přispívá k naplnění firemních cílů nadřazených,
- **cíle vyjadřující úkoly** - odvozené z konkrétního zadání týmu,
- **kvantitativní cíle** - měrnými veličinami jsou firemní hospodářské ukazatele jako obrát, náklady aj.,
- **kvalitativní cíle** - nedají se jednoznačně změřit (*v oblasti personálního a organizačního rozvoje, kreativní, koncepční atd.*).

Všichni autoři, mnou uvedeni v přehledu použité literatury, se shodli na tom, že **dohodnuté cíle je vhodné dokumentovat v písemné podobě**, nejlépe na jednoduchém formuláři.

Monitorování a hodnocení pokroku:

V průběhu fungování týmu je nutné provádět monitoring své činnosti, ověřovat si, k jakému pokroku v plnění cílů došlo, a v případě nutnosti upravit původní plán.

**Všechny cíle by měly být splnitelné, měřitelné, akceptovatelné, reálné, termínované a také kvantifikované.** Proto je potřeba se zaměřit i na to, jak zjistit, že jsme cíle dosáhli. Za tímto účelem je potřeba mít zpracován způsob měření a posuzování pokroku.

Organizování týmů:

Pro účinný vývoj týmu je potřeba si vyjasnit otázky [7]:

- Kdo přejímá odpovědnost za tým?
- Jak bude tým začleněn do stávající organizace firmy?
- Jaký prostor pro jednání tým potřebuje?
- Jak bude organizována každodenní práce?

Jeví se zde vhodné, rozdělit si následující role a odpovědnosti [7]:

1. **Celkové řízení týmu** - může být realizováno vedoucím pracovníkem či vedením společnosti, což je možné pouze tehdy, uvědomuje-li si tato osoba svou dvojroli.  
**V praxi bývá vhodnější, delegovat řídicí úlohy na vedoucího týmu.**

Celková zodpovědnost zahrnuje:

- stanovování a změny zadání pro tým,
- dohodu o cílech, kontrolu, rozboru a hodnocení (*controlling*),
- osobní odpovědnost vůči vedoucímu týmu a členům týmu.

2. **Koučink** - pomoc v určité situaci, úlohu může plnit zkušený a kvalifikovaný vedoucí pracovník nebo externí poradce. Koučování týmu zahrnuje:

- podporu zejména pro vedoucího týmu při systematickém rozvíjení týmu,
- zajištění prostoru pro fungování týmu prostřednictvím porad vedoucích pracovníků, kteří nesou celkovou odpovědnost za tým,
- poradenství pro tým a jeho jednotlivé členy v případech osobních problémů nebo konfliktů.

Controlling:

je v první řadě záležitostí vedoucích pracovníků. Kouče týmu to zajímá, pokud jde o stav realizace cílů, kdy je třeba analyzovat přijatá opatření, podporovat cesty k řešení objevujících se realizačních potíží aj.

3. **Vedení týmu** - vedoucí týmu („*lídr*“) nenesou žádnou disciplinární odpovědnost. Jako „první mezi rovnými“ je zodpovědný:

- dovnitř týmu za koordinaci, moderaci, poradenství a usměrňování konfliktů,
- navenek za vyjednávání a reprezentaci, popř. prezentaci týmu, resp. jeho výkonů.

Aby mohl „lídr“ efektivně tým vést, potřebuje od managementu [2]:

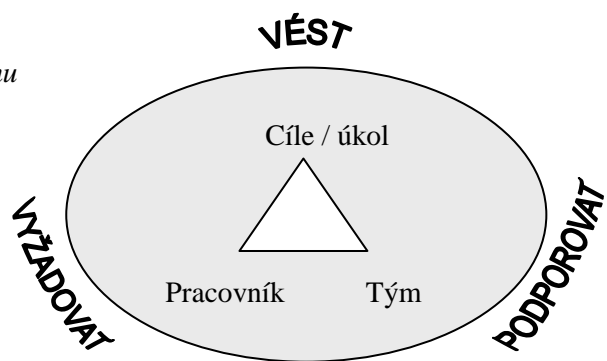
- informace o strategii podniku a cílech podniku,
- společné a včasné zpracování cílů týmu,
- zpětnou vazbu (*uznání a kritiku*),
- pravidelnou a otevřenou zprávu o stavu vývoje podniku,

- prezentaci výsledků dovnitř a navenek,
- standardy chování vedoucího týmu (*co smí, musí, má*),
- dodržování slibů,
- motivaci, podporu,
- přímý kontakt manažera s pracovníky týmu.

Kompetence vedoucího týmu dle BAYE (2000)<sup>4</sup>:

- **strategicko-organizační** - schopnost kompletně chápat souvislosti a z toho odvozovat způsob jednání, generovat fungující procesy, vytvářet rámcové podmínky pro pozitivní tvorbu hodnot, orientovat se na TQM, budovat systém cílů a systém kontroly,
- **metodická** - schopnost řídit účinnými metodami všechny potřebné týmové procesy (*metody - TQM, analýza příčin, rozložení sil v týmu, analýza rozhodovacích procesů, procesních řetězců, technika moderace, vedení skupinové diskuse, vedení konferencí, technika prezentace, projektového managementu*),
- **sociální** - schopnost vytvářet a udržovat otevřené konstruktivní a produktivní formy jednání v mezilidských vztazích (*pracovat v týmu, koučovat pracovníky, aktivně naslouchat, vést kritický dialog, řízení konfliktu v týmu, přiměřeně delegovat odpovědnost, budovat atmosféru důvěry, místo důvěry, koučovat tým při problémech*).

Obrázek 1: Tři základní principy řízení týmu



Pramen: BAY, H. R., 2000

Tabulka 5: Matice kompetencí pro vedení týmu

<sup>4</sup> KRÜGER (2004) má jiný pohled na členění kompetencí vedoucího týmu - sociální kompetence, kontaktní schopnost, schopnost spolupracovat, schopnost komunikace a integrace, sebekontrola.

	Strategicko-organizační kompetence	Metodická kompetence	Sociální kompetence
<b>Vést</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ strategická orientace na TQM, orientace na potřeby zákazníka, na kontinuální proces zlepšování</li> <li>■ sjednávat cíle a dosahovat jich</li> <li>■ budovat systém controllingu</li> <li>■ implementovat model vztahu interní zákazník-dodavatel</li> <li>■ zvyšovat schopnost týmu řídit sám sebe a regulovat informační tok</li> <li>■ budovat systém zpětné vazby</li> <li>■ zastupovat tým navenek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ řídit porady týmu</li> <li>■ moderovat řešení procesů</li> <li>■ provádět analýzu silných a slabých stránek týmu</li> <li>■ být vzorem v metodické práci uplatňováním techniky prezentace, projektového managementu, vedení diskuse a moderace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ styl řízení orientovaný na týmovou práci</li> <li>■ management konfliktu</li> <li>■ poskytovat týmu zpětnou vazbu</li> <li>■ vést diskusi s jednotlivými pracovníky</li> <li>■ motivace týmu</li> <li>■ koučování při řešení problémových a krizových situací</li> <li>■ koučování při řešení problémových a krizových situacích</li> <li>■ budovat pozitivní kulturu komunikace</li> </ul>
<b>Vyžadovat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ přejímání odpovědnosti za náročné cíle a controlling</li> <li>■ permanentní zlepšování procesů</li> <li>■ aktivní účast všech pracovníků na procesech</li> <li>■ vyžadovat řešení</li> <li>■ vysoký stupeň sebeorganizace každého člena týmu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ převzít moderaci porad týmu</li> <li>■ vyžadovat uplatňování dohodnutých standardů a metod</li> <li>■ samostatné analýzy procesních řetězců</li> <li>■ převzít prezentaci (<i>interně i externě</i>)</li> <li>■ definovat požadavky zákazníků a dodavatelů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ akceptovat členy týmu</li> <li>■ vzájemné konstruktivní jednání</li> <li>■ vzájemnou pomoc při potížích</li> <li>■ zapojovat se do týmové práce</li> <li>■ vyjadřovat otevřeně kritiku a sám ji přijímat, být spolehlivý</li> </ul>

<b>Podporovat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ pomáhat v problémových situacích dosáhnout cíle</li> <li>■ pomáhat při rozšiřování schopnosti týmu řešit problémy</li> <li>■ seminář „sebeorganizace“</li> <li>■ posilovat učení týmu v rámci interních procesů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ výcvik týmu ve všech důležitých metodických aspektech a on the job</li> <li>■ koučování v problémových situacích</li> <li>■ příp. účast na seminářích: technika moderace, projektový management, technika prezentace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ vytvářet v týmu situace k získání zpětné vazby</li> <li>■ poskytovat zpětnou vazbu o stupni vyspělosti týmu</li> <li>■ příp. účast na seminářích: techniky vedení diskusí</li> </ul>
-------------------	---	--	---

Pramen: BAY, H. R., 2000

4. **Spolupracovníci týmu** - vedle své odpovědnosti za své zvláštní úkoly mají i odpovědnost za celý tým:

- informační, tj. za aktivní vzájemnou přípravu a poskytování všech důležitých poznatků a dat,
- procesní, tj. za aktivní spoluvytváření dílčích kroků v týmové práci,
- za výsledky vlastního dílčího úkolu a celkový výsledek týmu.

Dle KRÜGERA (2004) existují dva přístupy k zorganizování týmu [6]:

### 1. Organizace typu oddělení nebo skupiny

Tento přístup k vytvoření týmu směřuje k přeměně již existující organizační jednotky v tým, což není snadná úloha. Čím vyhraněnější a zakonzervovanější je organizační složka původní firemní kultury s jejími rituály (*kdo s kým mluví a s kým ne*), tím menší jsou šance na skutečné budování a rozvíjení týmu. Je potřeba krok za krokem přestavovat oddělení, střediska či skupiny, a to počínaje jejím vedením. V okamžiku, kdy bude k dispozici jádro týmu, složené ze dvou až tří spolupracovníků, je nutné se co nejrychleji postarat o personální výměnu zbývajících členů skupin, středisek, oddělení.

## 2. Organizace projektového typu nebo budované na rozhraních stávajících struktur (*Interfaceové a projektové organizace*)

Další způsob, jak začlenit nový tým do organizační sítě stávající instituce, spočívá v tom, že zřídíme novou organizační jednotku na rozhraní již existujících jednotek, a to natrvalo či jen dočasně.

### Řízení týmových setkání:

Týmová setkání jsou nejvhodnější formou komunikování mezi členy týmu. Měla by mít více účelů, a proto je autory doporučován písemný program. Týmová setkání řídí a vede vedoucí týmu. Průběh setkání je vhodné zaznamenávat a následně odsouhlasovat všemi členy týmu (*přítomnými*). Konflikty nebo stížnosti vzniklé či vyslovené během setkání lze někdy úspěšně řešit mimo tato setkání, pouze za účasti příslušných osob.

### **2.4.3 Aktivování a stabilizování**

Je třetí a poslední vývojovou fází týmu. Probíhá zde proces tréninku týmu, učení, koučování.

Týmové procesy nikdy neprobíhají bez napětí a konfliktů. Vědomě zastírání problémů a konfliktů je chybné.

V týmové práci mohou mít problémy za následek neefektivitu týmu. Dle WOODCOCKA (1989) tyto problémy pramení z/ze:

- špatného získávání a výběru členů týmu,
- nejasné, zmatené struktury organizace,
- nedostatečné kontroly, nedostatečného zvládnutí týmu ze strany lídra,
- nedostatečného vzdělání a kvalifikace členů týmu,
- nízké motivace,
- nevhodné filozofie managementu,
- nedostatečného plánování následnictví a rozvoje,
- nejasných cílů,
- nespravedlivých a nepřiměřených odměn,
- osobní stagnace členů nebo lídra týmu.



Členové týmu by se v rámci týmových tréninků měli učit zvládat a řešit problémy i konflikty. K rychlé diagnóze stavu problému může přispět týmový dotazník, postihující pět problémových dimenzí [6]:

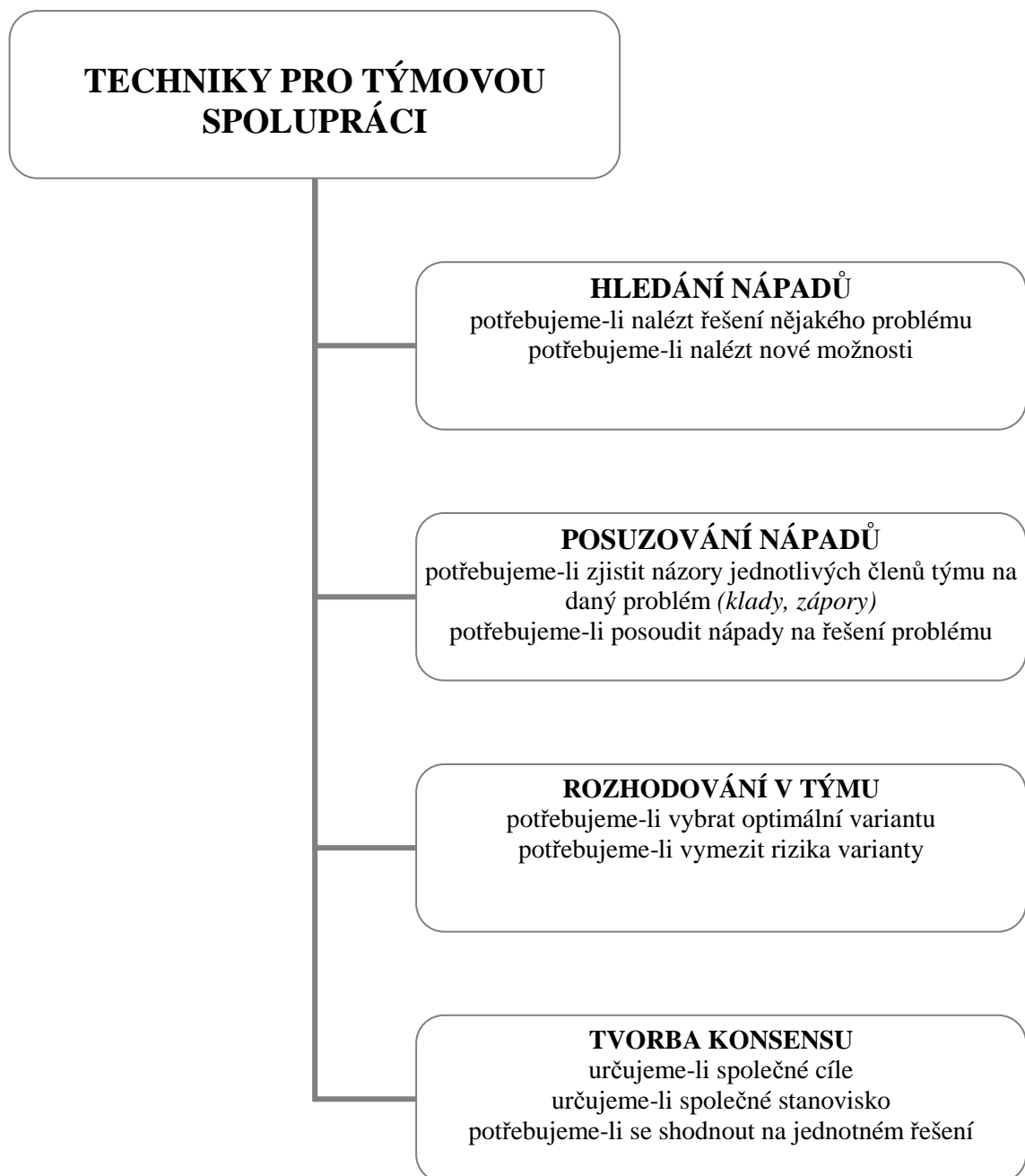
1. vedení a péči o tým,
2. organizaci, cíle a závazný řád,
3. kvalifikaci a strukturu týmu,
4. kooperaci, důvěru a loajalitu,
5. postavení týmu v organizaci.

KRÜGER (2004) ve svém díle týmový dotazník čtenářům předkládá. Tento dotazník pomáhá odhalit skryté problémy v týmu ve fázi aktivování a stabilizace.

## **2.5 Techniky týmové spolupráce**

Správně zvolené techniky týmové spolupráce mají vliv na efektivitu týmu. Jejich znalost a schopnost použít je ve správný okamžik tedy patří mezi základní dovednosti členů týmu. I když této kapitole přikládám velký význam, v této práci uvádím pouze jejich základní specifika, neboť jsem limitována rozsahem bakalářské práce.

Obrázek 2: Techniky pro týmovou spolupráci



Pramen: KOLAJOVÁ, L., 2006

Dle KOLAJOVÉ (2006) se jeví jako nejvhodnějšími technikami týmové spolupráce dále uvedené techniky.

### 2.5.1 Hledání nápadů

Pro tento druh práce v týmu je možné použít následující techniky [5]:

- **Brainstorming**

Technika brainstormingu je vhodná pro tým, který je bezkonfliktní a v němž nepanují napjaté vztahy. Tato metoda umožňuje každému z členů týmu vyslovit nahlas a co nejrychleji své nápady, ostatní se jimi inspiřují a přicházejí s dalšími náměty. Tyto se zapisují a dále zpracovávají.

- **Banka nápadů**

Účastníci napíší své nápady na lístky (*co lístek, to nápad*) a dávají je na jednu hromádku. Poté jsou všechny nápady viditelně vystaveny (*např. na zdi, nástěnce či tabuli*) a členy týmu prostudovány. Tím dochází ke vzájemné inspiraci a k vymýšlení dalších nápadů. Tato technika je ideální při řešení problémových situací nebo záležitostí, u kterých se předpokládá jisté napětí při projednávání.

- **Myšlenkové mapy**

Tým je rozdělen do dvou či tříčlenných skupin, kde každá samostatně zachycuje své nápady do myšlenkové mapy. Úkolem skupin je najít co nejvíce řešení formulovaného problému. Využití této techniky se jeví jako vhodné v případě, kdy se potřebujeme problémem intenzivně zabývat a zároveň směřovat k jádru věci. Tým nemusí být sehraný, neboť se jedná o krátkodobou spolupráci. Tuto techniku je možné uplatnit např. i v procesu přípravy prezentace, jednání či porady.

### 2.5.2 Posuzování nápadů

Pokud tým dospěje k nějakým variantám nápadů či projektů, je nutné se zabývat hodnocením jejich výhod, nevýhod a eventuálními riziky (*tedy nalezením pozitiv, negativ a rizik*). Posuzování může probíhat prostřednictvím technik [6]:

- **Blýskavice**

Jedná se o metodu rychlé kritiky nápadu nebo jevu. Každý z účastníků pohotově, jasně, stručně a co nejotevřeněji sdělí svůj názor - nejdříve, co se mu líbí, poté

eventuální možné nevýhody, rizika či nedostatky konkrétních nápadů nebo návrhů. Tato technika je vhodná pro zralý tým, neboť se zde očekává otevřená kritika.

- **Anonymní posuzování**

Při této metodě účastníci zapisují své názory (*klady a zápory*) zcela anonymně na papírky. Získáme tak skutečně objektivní zpětnou vazbu.

- **Metoda „Philips 66“**

Jedná se o intenzivní techniku, při níž členové týmu hodnotí po dobu šesti minut klady a zápory hodnoceného jevu. V tomto časovém limitu je důležité najít co nejvíce pozitiv i negativ.

### 2.5.3 Rozhodování v týmu

Rozhodování je možnost volby mezi dvěma a více variantami řešení [6].

- **Rozhodování na základě bodování**

Jedná se o nejjednodušší a časově nejméně náročnou metodu rozhodování. Každý z účastníků přidělí všem variantám určitý počet bodů ze stupnice, která se předem stanoví. Vítězí varianta, která obdržela nejvíce bodů.

- **Rozhodování na základě jednoho kritéria**

Navržené varianty posuzujeme podle jednoho kritéria. Jako rozhodující měřítko pro výběr dané varianty je vybráno jedno kritérium (*maximální zisk, minimální spotřeba paliva apod.*). Na základě dostupných informací se pak jednotlivé varianty v souvislosti s daným kritériem porovnávají.

- **Rozhodování na základě více kritérií s váhami**

Tato metoda je náročná na posouzení jednotlivých variant. Na začátku rozhodnutí si stanovíme kritéria hodnocení a určíme jejich důležitost (*jejich váhu*). Váhu kritéria je možné přímo stanovit nebo ji určit výpočtem (*bodováním variant a násobením bodů váhami*). Na základě získaných bodů stanovíme pořadí.

## 2.5.4 Tvorba konsensu

Konsensus je dohoda, se kterou jsou všechny zúčastněné strany spokojeny. Jedná se o sjednocení jejich názorů na problém. Hovoříme-li o konsensu v týmové spolupráci, myslíme tím fakt, že se podařilo sjednotit názory všech členů týmu na problém. Na jednání přichází každý člen týmu se svým stanoviskem, během jednání postupně spějí ke konsensu a jsou ochotni a rozhodnutí něco pro něj udělat.

Proces tvorby konsensu:

1. příprava na jednání,
2. průběh jednání,
3. závěr jednání,
4. atmosféra jednání.

## 2.6 Rozvoj členů týmu

Rozvoj jednotlivých členů týmu může probíhat různými směry.

Dle CRKALOVÉ (2007) je nejčastější situace, když členové týmu jsou rozvíjeni svým **manažerem** či **koučem**. Další možností je, že rozvíjí své schopnosti a dovednosti navzájem - tzv. **kolegiální koučování** (*peer coaching*), které je v praxi velmi užitečné. Jedná se o situaci, kdy dva lidé (*zpravidla na stejné pracovní pozici*) navzájem pozorují svou práci a poskytují si zpětnou vazbu. Poslední variantou je **seberozvíjení**, které CRKALOVÁ (2007) ve svém díle doporučuje používat nejenom pro členy týmu, ale i pro vedoucího týmu.

Při všech metodách rozvoje je nutné mít na paměti **osobnostní typologii** konkrétní osoby.

CRKALOVÁ (2007) ve svém díle představuje metodu sebepoznání vycházející z významné badatelské činnosti švýcarského psychiatra Carla Gustava Junga (1875 - 1961). Na jeho dílo navázala autorská dvojice Katharine Cook-Briggs (1875 - 1968) a Isabel Briggs Myers (1897 - 1980). Tyto dvě ženy, matka s dcerou, vytvořily osobnostní dotazník (*tzv. osobnostní inventář*), který umožňuje porozumět

Jungově teorii psychologických typů a lépe ji využít v každodenním životě. Podle jejich jmen se pro tuto metodu používá označení zkratkou **MBTI**<sup>5</sup> (*Myers Briggs Type Indicator*).

Tato osobnostní typologie vysvětluje základní vzorce fungování lidské osobnosti, lze ji použít pro mnoho různých účelů, například v oblastech:

- rozvoje organizací, plánování a rozvoj kariéry, koučování, budování týmů (*team building*), zlepšení komunikace, řešení problémů a konfliktů, rozvoj a školení manažerů a koučů, zefektivnění obchodní činnosti, rozpoznání a zvládnání stresu, poradenství v oblasti mezilidských vztahů, pedagogické poradenství a v neposlední řadě právě pro osobnostní rozvoj.

V současné době se jedná o celosvětově nejrozšířenější nástroj pro zjištění osobnostního typu a pochopení rozdílů mezi lidmi.

V této práci se, vzhledem k omezenému rozsahu, pouze zmiňuji o této problematice. Rozhodně je ovšem nutné, věnovat jí větší pozornost nejenom při procesu budování týmové spolupráce.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Zkratka MBTI<sup>®</sup> je registrovanou obchodní známkou C. P. P. Inc.

<sup>6</sup> Metoda MBTI<sup>®</sup> mne natolik zaujala, že mám v úmyslu uplatnit ji při své praktické činnosti ve firmě .

## 3 CÍLE A METODICKÝ POSTUP

Cílem bakalářské práce je navržení vhodné formy týmové spolupráce pro zlepšení konkurenceschopnosti zvoleného podniku (*firmy XY*).

### 3.1 Dílčí cíle práce

Dílčí cíl „C1“:

- Kvalitativní a kvantitativní zhodnocení pracovního potenciálu.

Dílčí cíl „C2“:

- Zjištění a porovnání postojů vrcholového a středního managementu na budování týmové spolupráce v rámci podniku.

Dílčí cíl „C3“:

- Profilování a formování pracovních týmů.

Dílčí cíl „C4“:

- Začlenění pracovních týmů do podnikové kultury a organizační struktury podniku.

### 3.2 Pracovní hypotézy

Pracovní hypotézy (*uvedeny zkratkou „H“*) jsou rozpracované ke shora uvedeným dílčím cílům:

C1.H1.1: V podniku XY existuje pracovní potenciál pro uvažovaný záměr.

C1.H1.2: Pracovní potenciál podniku XY je kvalitativně a kvantitativně vhodný pro budování týmové spolupráce.

C2.H2.1: Vrcholový a střední management zaujímá neutrální postoj k tvorbě a budování týmové spolupráce v podniku XY

C2.H2.2: Vrcholový a střední management je ve svých postojích jednotný.

C3.H3.1: Jako vhodnější se v podniku XY jeví budovat časově neomezené pracovní týmy dle komoditního zaměření nabízených činností.

C3.H3.1: Efektivnější formou týmu v podniku XY je malý tým.

C3.H3.2: Členové týmu znají své role a odpovědnosti v rámci týmu, znají i cíle týmu.

C4.H4.1: Týmová spolupráce v podniku XY nefunguje ve vzduchoprázdnu.

### 3.3 Pracovní postup

1. Zajištění tématicky vhodné odborné literatury.
2. Postupné studium této literatury a záznam podstatných faktů formou volného a textového výtahu.
3. Zpracování literární rešerše.
4. Tvorba vlastní práce - vycházela jsem z osobních zkušeností a znalostí podnikového prostředí:
  - a) identifikace cíle práce vč. dílčích cílů,
  - b) stanovení hypotéz k dílčím cílům,
  - c) tvorba dotazníku pro respondenty typu středního a vrcholového managementu firmy XY (*příloha 1 k této bakalářské práci*) v rozsahu 18 otázek celkem, z toho 16 otázek uzavřených (*6 dichotomických, 10 polytomických*) a 2 otázky otevřené (*volná odpověď*),
  - d) sběr sekundárních dat - informace z personálního auditu, který proběhl ve firmě XY v lednu 2008; firemní personální databáze; vlastní materiály vypracované na základě znalostí a praktických zkušeností z práce u firmy XY,
  - e) sběr primárních dat
    - výzkumná metoda - kvantitativní výzkum, deskriptivní,
    - technika dotazování (*dotazníkové šetření*) ze základního souboru, který tvořil kolektiv vrcholového a středního managementu - 12 zaměstnanců (*viz též údaj v kapitole 5.1.3 této bakalářské práce*),
    - forma písemná (*vzor dotazníku je předmětem přílohy 1 k této bakalářské práci*).
  - f) zpracování a analýza dat - sekundárních (*zhodnocení slovní*) a primárních (*ověření procesu sběru dat, vytvoření kódovacího rámce, kódování dat, tj.*



*převedení dat do matice dat a následně do SW Statistica, kontrola dat, statistická analýza dat - modus),*

g) zpracování a vyhodnocení získaných dat.

5. Vypracování návrhů a doporučení pro realizaci projektu týmové spolupráce ve firmě XY
6. Vypracování závěru - potvrzení či zamítnutí hypotéz, naplnění cílů bakalářské práce.

## 4 CHARAKTERISTIKA PODNIKU XY

Firma XY<sup>®</sup> a.s. (*dále jen XY*) se v současné době řadí mezi největší firmy ve svém oboru v republice co do počtu zaměstnanců i ročního obrátu v praktické a obchodní činnosti.

Vzhledem k technickému a vysoce kvalifikovanému personálnímu obsazení je firma schopna:

- poskytnout komplexní služby v oboru **geodézie, fotogrammetrie, projekce pozemkových úprav a katastru nemovitostí** na území celé České republiky i v zahraničí,
- zajistit prodej a servis geodetických a fotogrammetrických přístrojů, příslušenství a systémů **firmy Leica Geosystems AG**, a to z pozice obchodního zastoupení pro ČR.

Veškeré procesy ve společnosti probíhají v souladu se systémem řízení jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001 a ČSN EN ISO 14001:2001, který je v XYu zaveden od roku 2002.

### 4.1 Historický vývoj

**Rok 1983** - Geodetický odbor Vodních staveb Praha - VJET, který zahájil své práce v uvedeném roce na stavbě Jaderné elektrárny v Temelíně. Postupně převzal a zabezpečil většinu geodetických prací spojených s touto náročnou investiční akcí.

**Rok 1991** - Provoz geodetických prací Vodních staveb Temelín

**Rok 1994** - Vznik dceřiné společnosti **XY, s. r. o.**

(*geodetické a fotogrammetrické systémy*), která zajišťuje pro švýcarskou firmu Leica Geosystems (*Wild, Kern*) dovoz, prodej a servis geodetických a fotogrammetrických přístrojů v ČR.

**Rok 1995** - Dochází ke spojení Provozu geodetických prací Vodních staveb Bohemia a XY ve firmu XY, spol. s r.o. se zapsaným základním jměním ve výši Kč 7,4 mil.

**Rok 1998** - K datu 1. 8. byla úspěšně dokončena transformace a společnost XY, spol. s r.o. byla přeměněna na obchodní firmu **XY® a.s.**

**Rok 2001** - Změna vlastníka, společnost XY se stává ryze českou firmou.

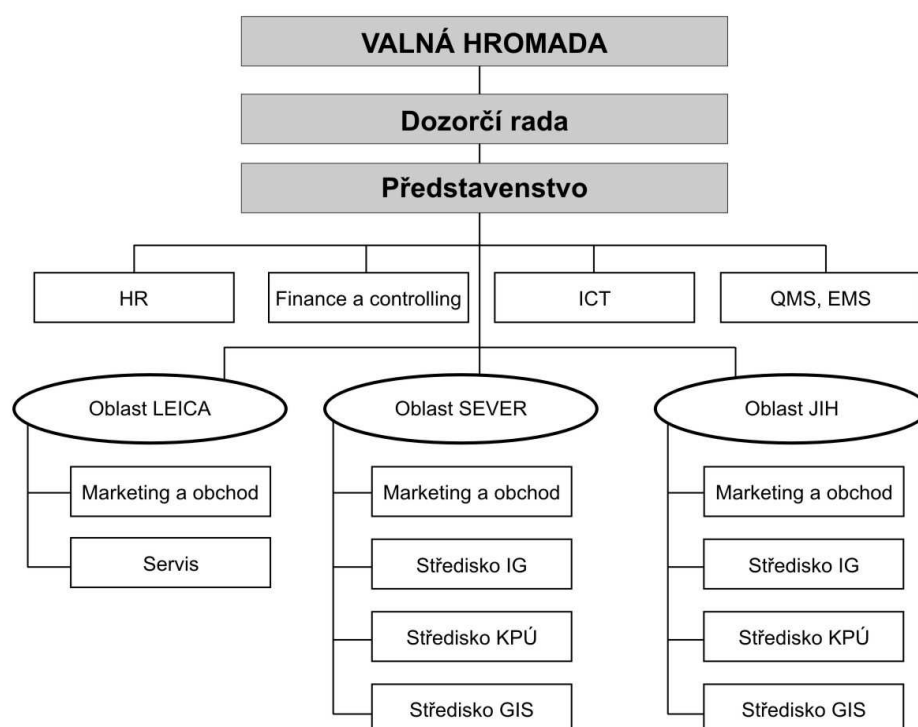
**Rok 2002** - Členové představenstva se stávají spoluvlastníky firmy XY

## 4.2 Popis současného stavu

### 4.2.1 Organizační struktura

Klasická ukázka hierarchického typu organizační struktury - hybridní organizační struktura (*s prvky struktury funkční*).

Obrázek 3: Organizační struktura firmy XY



Pramen: URBÁNKOVÁ, J., 2009

Pozn:

- HR - lidské zdroje
- ICT - informační a komunikační technologie

- *QMS,EMS - systém řízení jakosti (quality) a péče o životní prostředí (environment)*
- *IG - inženýrská geodézie*
- *KPÚ - komplexní pozemkové úpravy*
- *GIS - geografický informační systém*

Oblast Sever má svá pracoviště geograficky (*územně*) umístěna v Praze (*zde je i sídlo firmy XY*), Ostravě a Chebu. Oblast Jih má svá pracoviště umístěna v Českých Budějovicích (*sídlo oblasti*), Jindřichově Hradci, Táboře a Temelíně.

V rámci středisek, která jsou komoditně zaměřena (*s počtem pracovníků cca 20*), existují projektové skupiny zaměstnanců v čele s projektovým manažerem. Maximální počet členů v těchto skupinách je pět.

#### **4.2.2 Komoditní členění poskytovaných služeb v oblasti SEVER a JIH**

- inženýrská geodézie vč. průmyslové a speciální geodézie,
- geografické informační systémy - webová, portálová řešení vč. tvorby, správy a aktualizace dat, školení uživatelů a technické podpory (*speciální softwarová a hardwarová řešení*); fotogrammetrie; 3D technologie, vizualizace; služby projektantů a architektů,
- komplexní pozemkové úpravy, služby v katastru nemovitostí.

#### **4.2.3 Obchodní sortiment oblasti LEICA**

- geodetické přístroje - totální stanice, GPS stanice, laserové dálkoměry, nivelační přístroje, potrubní a rotační lasery, strojní navigační systémy, 3D laserové skenery,
- příslušenství k přístrojům - stativy, latě, kufříky aj.,
- geodetický software k přístrojům.

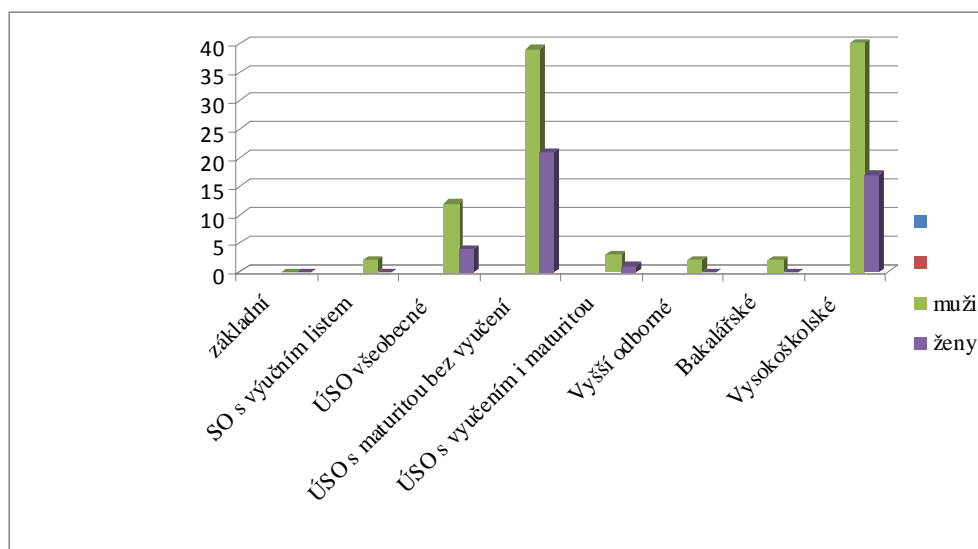
#### **4.2.4 Lidské zdroje**

V současné době firma XY zaměstnává 155 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr na dobu neurčitou. Během roku, zejména v letním období, se počet pravidelně zvyšuje o

zaměstnanec, s nimiž je uzavřen pracovní poměr na dobu určitou - Dohoda o provedení činnosti, Dohoda o provedení práce. Jedná se průměrně o 20 zaměstnanců.

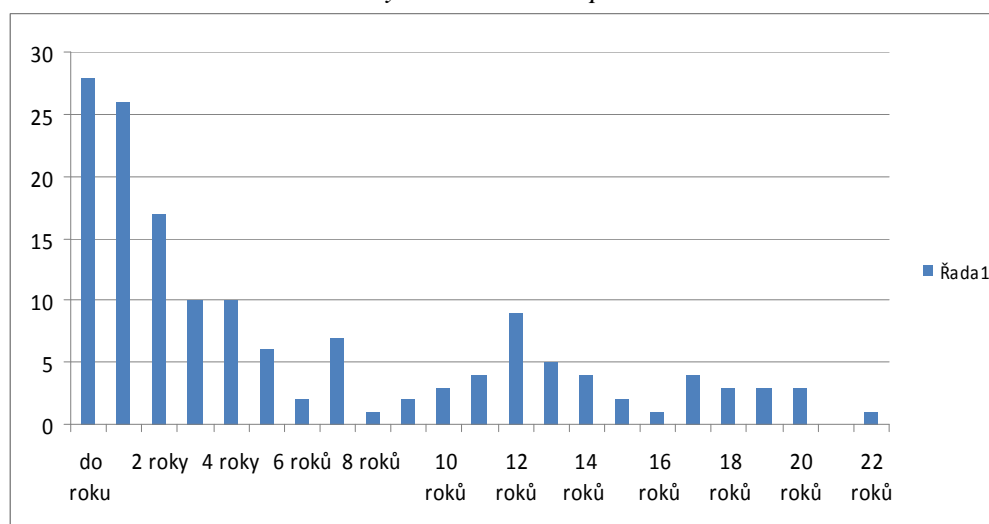
Strukturu lidských zdrojů nejlépe vystihují následující obrázky:

Obrázek 4: Struktura zaměstnanců dle vzdělání



Pramen: VLČKOVÁ, H., 2009

Obrázek 5: Struktura zaměstnanců dle délky zaměstnání ve společnosti



Pramen: VLČKOVÁ, H., 2009

## 5 PROJEKT TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE V PODNIKU XY

### 5.1 Kvalita a kvantita pracovního potenciálu firmy XY

Obrázek 4 v kapitole 4.2.4 „Lidské zdroje“ napovídá, alespoň co se týká prvního dojmu, cosi o kvalitě a kvantitě firemních lidských zdrojů. Z celkového počtu 155 zaměstnanců společnosti XY má:

- cca 42 % vysokoškolské vzdělání,
- cca 40 % ukončené střední odborné vzdělání s maturitou,
- cca 13 % ukončené střední odborné vzdělání všeobecné,
- 5 % ostatní typ vzdělání - ukončené odborné, vyšší odborné.

#### 5.1.1 Obecná charakteristika pracovního potenciálu v ČR

Z předmětu podnikání společnosti a jejího komoditního zaměření můžeme dále usuzovat o podmiňujícím (*vhodné je zde použít i slovo „preferujícím“*) oboru vzdělání.

Studentskou základnou (potenciální pracovní základnou) je v případě vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců:

1. **České vysoké učení technické v Praze, Fakulta stavební, studijní obor Geodézie a kartografie** (*dosažený titul „zeměměřický inženýr“*) - absolventi magisterského studijního programu jsou na trhu práce pro stanovený předmět podnikání nejpreferovanější skupinou potenciálních zaměstnanců. Po uplynutí pětileté praktické činnosti mohou, po složení odborných zkoušek v souladu se zákonem 200/1994 Sb. o zeměměřictví, získat titul „Úředně oprávněný zeměměřický inženýr“ (*tzv. kulaté razítko, dále jen ÚOZI*). Tento titul je zárukou kvality zaměstnance nejen pro společnost, trh práce, ale hlavně pro zákazníka. Údaj o počtu zaměstnanců s ÚOZI je i jedním z kritérií hodnocení společnosti (*uchazeče o zakázku*) v procesu získávání zakázek. Významnou skupinu tvoří i absolventi bakalářského studijního programu. Ti ovšem dle stávající legislativy nemají šanci

získat titul ÚOZI, pokud nebudou dále pokračovat v navazujícím magisterském studiu.

2. **Vysoké učení technické Brno** (*dále jen VUT*), **Fakulta stavební, studijní obor Geodézie a kartografie**, studijní program bakalářský, navazující magisterský, doktorský.
3. **Vysoká škola báňská, Technická univerzita Ostrava** (*dále jen TUO*), Hornicko-geologická fakulta, studijní obor Geodézie a kartografie, bakalářský i magisterský studijní program.
4. **Jihočeská univerzita České Budějovice, Zemědělská fakulta, studijní obor Pozemkové úpravy a převody nemovitostí** (*dosažený titul „inženýr“*) - absolventi tohoto oboru (*magisterský studijní program*) jsou pro XY druhou nejpreferovanější skupinou na trhu práce. Mají, díky charakteru studia, nejvhodnější profesní předpoklady pro práce v rámci komodity - komplexní pozemkové úpravy. Jejich teoretických znalostí je možné využít i pro práce profesně zaměřené na obchod a marketing, kde znalost oboru geodézie není podmínkou, ale výhodou.
5. Navazujícím studiem na **Západočeské univerzitě v Plzni, Fakulta aplikovaných věd, studijní obor Geomatika** si mohou absolventi oboru Pozemkové úpravy a převody nemovitostí doplnit odborné vzdělání z oboru geodézie a po uplynutí pětileté praxe a složení odborných zkoušek mohou rovněž získat titul ÚOZI. Procesem zvyšování vlastní kvalifikace pomáhají tito zaměstnanci budovat firemní značku kvality na cílových trzích.

Kolektiv shora uvedených vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců mohou ideálně doplnit kolegové se středoškolským vzděláním.

Jedinou oborově specializovanou střední školou je Průmyslová škola zeměměřická v Praze. Studijní obor „Geodézie-geodézie“ se pro zájemce otevírá postupně při průmyslových školách stavebních v celé České republice. Tradičně a pravidelně probíhá výuka v Praze, Brně a od roku 1967 i v Duchcově. Na ostatních školách probíhá výuka nepravidelně, zpravidla 1x za 2 až 4 roky. Pro názornost uvádím v následující tabulce počty studentů ve školním roce 2007/2008.

Tabulka 6: Přehled studentů na Středních průmyslových školách v ČR

Název školy	Studijní obor							
	Geodézie-geodézie (36-46-M/002)				Katastr nemovitostí (36-46-M/003)			
	1. r.	2. r.	3. r.	4. r.	1. r.	2. r.	3. r.	4. r.
SPŠ zeměměřická, Praha 9	62	75	47	60				
SPŠ stavební, Liberec		28						
SPŠ, Duchcov	33	18	43	36				
SPŠ stavební, H. Králové		30						
SPŠ stavební, Č. Budějovice	32							
SPŠ stavební, Brno	32	28	19	20				
SPŠ stavební, Opava		20	23	28				
SPŠ stavební, Lipník				24				
SPŠ Letohrad	30			26				
SPŠ stavební, Ostrava	30	33	21	29				
SPŠ stavební, Plzeň							15	30
<b>CELKEM</b>	157	157	106	190			15	30
	<b>655 studentů</b>							

Pramen: RŮŽEK, J., 2009

Ze shora vypracovaného přehledu vyplývá, že nejvhodnějším studijním oborem pro zaměstnance ve firmě XY je vysokoškolský obor Geodézie a Kartografie, který je možné vystudovat na ČVUT v Praze, VUT Brno a TU Ostrava. Absolventi jsou profesně využitelní ve všech nabízených komoditách. Řešení otázek budoucí zastupitelnosti, např. při krátkodobých či dlouhodobých zdravotních problémech nebo čerpání dovolené, je tedy snadnější.

Ročně tyto vysoké školy vyprodukují „pouze“ cca 130 absolventů, kteří v mnoha případech končí mimo obor či se dobrovolně stávají osobou samostatně výdělečně činnou a podnikají na základě živnostenského listu s vidinou brzkého zbohatnutí.

Celková situace na trhu práce v České republice je, co se týká nabídky osob s potřebným profesním zaměřením, velmi nepříznivá. Pracovní trh, na kterém by fungovala poptávka a nabídka po potřebné profesi, de facto neexistuje.



Jediným způsobem jak získat nového zaměstnance je:

- vytipovat si vhodného adepta již v řadách studentů,
- snažit se získat zaměstnance z konkurenčních firem.

Manažeři firmy XY, vědomi si těchto dvou možností, dobrovolně přijímají členství ve zkušebních komisích na ČVUT, přijímají i nabídky na provádění oponentury diplomových prací a poskytují odborné konzultace při tvorbě bakalářských, diplomových i doktorandských prací.

### 5.1.2 Charakteristika lidských zdrojů firmy XY

Budeme-li vycházet z obecné charakteristiky pracovního potenciálu dle kapitoly 5.1.1 této bakalářské práce, kterou považuji za základní informaci pro budování zaměstnaneckého kolektivu ve společnosti XY, získáme tak konkrétní charakteristiku lidských zdrojů této firmy.

Tabulka 7: Charakteristika lidských zdrojů firmy XY

Typ vzdělání	Studijní obor	Počet zaměstnanců	
		Bez titulu ÚOZI	S titulem ÚOZI
<b>Vysokoškolské</b>	Geodézie a kartografie	49	17
	Pozemkové úpravy a převody nemovitostí	12	0
	Geomatika	1	0
	Ostatní	4	0
<b>Středoškolské</b>	Geodézie	15	-
	Katastr nemovitostí	0	-
	Ostatní	47	-
	<b>CELKEM zaměstnanců</b>	<b>98</b>	<b>17</b>

Pramen: URBÁNKOVÁ, J., 2009

### 5.1.3 Analýza lidských zdrojů firmy XY

Při tvorbě analýzy lidských zdrojů jsem vycházela ze závěrů personálního auditu, který v období říjen 2007 až leden 2008 pro XY prováděla společnost:

V-Studio, s.r.o., vzdělávací a poradenská společnost, Žižkova 1, České Budějovice, pod vedením PhDr. Lud'ka Vlčka (*jednatel a ředitel společnosti*).

Cílem auditu bylo rozkrýt stav personální úrovně vedoucích zaměstnanců, najít hlavní problémy a nedostatky v personální činnosti a navrhnout řešení na vylepšení stavu.

Audit probíhal ve dvou fázích:

1. **pilotní školení** - obsahem bylo seznámení se s vedoucími zaměstnanci a objasnění smyslu prováděného personálního auditu,
2. **behaviorální pohovory** - smyslem bylo analyzovat vedoucí zaměstnance (*rozkrýt jejich osobností úroveň*).

Zaměstnanci byli za účelem auditu rozčleněni do skupin:

**Vyšší (TOP) management** - ředitelé oblastí, tvoří zároveň statutární orgán společnosti (*jedná se o 3 zaměstnance, kteří jsou současně i spoluhlajiteli společnosti*).

**Střední management** - vedoucí výrobních středisek, obchodní ředitelé, technický ředitel (*celkem v počtu 9 zaměstnanců*).

**Liniový management** - projektoví manažeři (*vedoucí projektů*) na jednotlivých střediskách (*celkem 12 zaměstnanců*).

**Ostatní zaměstnanci** - zaměstnanci bez titulu vedoucí, kteří (*dle předpokladů TOP managementu*) tvoří skryté rezervy na vedoucí pozice (*celkem 4 zaměstnanci*).

Behaviorální pohovory probíhaly za přítomnosti JUDr. Lud'ka Vlčka a konkrétního zaměstnance. Během pohovorů byly zjišťovány informace:

- možnosti zvýšení pracovního výkonu svého a kolektivu,
- odměňování podle zásluh,
- motivaci zaměstnanců,
- rozhodování o povýšení, možnosti kariérního růstu,
- poradenské činnosti (*poskytování rad zaměstnanců*),
- schopnostech jednotlivých zaměstnanců,
- potřebě vzdělávání,
- zlepšení vztahů mezi zaměstnanci,

- možnosti správného využití toho kterého zaměstnance,
- podpoře obchodu a marketingu,
- přijímání a hodnocení zaměstnanců,
- vedení porad a osobních pohovorů,
- rodinném zázemí a osobním zdraví,
- vztahu k firmě a ke změnám v ní,
- ochotě udělat něco pro firmu nebo pro sebe a tím i pro firmu.

Výsledkem pohovorů byl osobnostní profil každého zúčastněného, který JUDr. Luděk Vlček vypracoval v podobě písemné. V závěrečné zprávě zhodnotil celkový stav a doporučil další postup pro oblast personální politiky firmy XY.

Pro účely bakalářské práce jsem si ze závěrečné zprávy JUDr. Ludka Vlčka vybrala informace podstatné pro zpracovávané téma. Vzhledem k faktu, že se jedná o interní firemní informace, budu se pohybovat pouze v obecné rovině, nebudu uvádět jména konkrétních zaměstnanců.

1. **Zaměstnanci TOP managementu** (3 osoby) - jsou odborně velmi zdatní, mají veškeré předpoklady pro vedení i řízení společnosti XY (*absolventi vysokoškolského studia na ČVUT, vlastní titul ÚOZI*). Všichni mají předpoklady pro týmovou spolupráci.
2. **Zaměstnanci středního managementu** (9 osob) - jsou odborně zdatní, ovšem pouze 3 osoby mají znalosti řízení lidských zdrojů a tyto aplikují při řízení vlastního kolektivu, mají částečně i manažerské znalosti; zbývajících 6 zaměstnanců dle Ludka Vlčka skutečně neřídí svůj kolektiv, pouze stojí v jeho čele a plní úkoly v souladu se systémem řízení jakosti, který ve firmě existuje (*8 absolventů vysokoškolského studia na ČVUT, vlastní titul ÚOZI, 1 osoba středoškolské vzdělání mimo obor*). Pouze 6 osob má předpoklady pro týmovou spolupráci.
3. **Zaměstnanci liniového managementu** (12 osob) - jsou odborně zdatní, ovšem chybí jim znalosti řízení lidských zdrojů i manažerské znalosti, svůj kolektiv ve skutečnosti neřídí, pouze stojí v jeho čele a plní úkoly v souladu se systémem

řízení jakosti (7 absolventů vysokoškolského studia na ČVUT, bez titulu ÚOZI, 5 osob středoškolské vzdělání, z toho 2 osoby v oboru geodézie a kartografie, 3 osoby mimo obor). Pouze 8 osob má předpoklady pro týmovou spolupráci.

4. **Ostatní zaměstnanci** (4 osoby) - odborně zdatní jedinci, pouze 2 osoby mají předpoklady pro vedoucí pracovní pozici (absolventi vysokoškolského studia na ČVUT, 3 osoby vlastní titul ÚOZI), zároveň i pro týmovou spolupráci.

Ze shora uvedeného vyplývá, že celkem bylo hodnoceno 28 zaměstnanců společnosti XY a jejich přednosti a nedostatky, ve vztahu ke zpracovávanému tématu bakalářské práce, jsou shrnuty v následující tabulce.

Tabulka 8: Struktura hodnocených zaměstnanců

Struktura hodnocených zaměstnanců	Odborně zdatní	Znalost řízení lidských zdrojů	Znalosti manažerské	Předpoklady pro týmovou spolupráci
TOP management	3	3	3	3
Střední management	9	3	3	6
Liniový management	12	0	0	8
Ostatní zaměstnanci	4	0	0	2
Celkem	28	6	6	19

Pramen: URBÁNKOVÁ, J., 2009

## **5.2 Pracovní týmy - součást podnikové kultury**

Pracovní skupina se nestává týmem automaticky. Všichni autoři, uvedení mnou v přehledu literatury, se shodují v tom, že úspěch týmu je založen na společných cílech, vzájemné důvěře, otevřené atmosféře a na určitých pravidlech chování. Úspěšná práce v týmu zpravidla předpokládá, že úkoly a důležitá rozhodnutí týmu jsou připravována společně, že každý člen týmu plní své týmové role směřující ke splnění společných cílů a je odpovědný za výsledky celého týmu. Všichni zároveň přispívají k fungování týmu pozitivní kritikou, která je součástí diskuse.

### **5.2.1 Současné týmové uspořádání**

Z informací uvedených v kapitole 4.2 je patrný náznak jistého pokusu o týmovou spolupráci v podobě snahy - budovat týmy zaměstnanců maximálně do počtu 5 členů s ustavením projektového manažera, který tým řídí.

Studiem teoretických poznatků (*viz Tabulka 1 na straně 9*) a následným porovnáním se skutečností musím konstatovat, že se charakterem jedná spíše o skupinu, nikoliv tým.

Obdobnou mylnou představu můžeme nabýt v případě, že chceme považovat za tým každé středisko. Opět musím konstatovat, že jeví známky skupiny.

Současné týmové uspořádání je odrazem tradičního, hierarchického a autoritářského pojetí vedení a řízení lidí. Je naprostým opakem potřebného týmového chování.

### **5.2.2 Názory a postoje vrcholového a středního managementu**

Názory a postoje vrcholového a středního managementu považuji vzhledem k tématu této bakalářské práce za primární informace. Sběr těchto informací probíhal v měsíci listopadu 2008 v souladu s pracovním postupem, uvedeným v článku 3.3., odstavec 4 této bakalářské práce.

Efektivita sběru dat:

- vypočítána dle vzorce 
$$\frac{\text{počet vrácených dotazníků} * 100}{\text{počet ve vzorku} - \text{nežádoucí} - \text{nedostupné}}$$
- tedy 
$$\frac{12 * 100}{12 - 0 - 0}$$
- míra odpovědí/návratnosti = 100 %.

Numerické hodnocení výsledků statistické analýzy dat:

Hodnota „Modus“ představuje nejčastější odpověď.

Údaj „Četnost modu“ je hodnotou, která nám říká - kolik respondentů uvedlo tuto nejčastější hodnotu.

*Tabulka 9: Výsledek statistické analýzy primárních dat*

Číslo otázky	Modus	Četnost modu
1	1,000000	12
2	4,000000	7
3	1,000000	12
4	1,000000	12
5	1,000000	10
6	-1,000000	5
7	1,000000	8
8	2,000000	6
9	6,000000	6
10	1,000000	9
11	1,000000	8
12	1,000000	8
13	1,000000	9
14	-1,000000	5
15	3,000000	6
16	-1,000000	6
17	-1,000000	11
18	-1,000000	7

Pramen: URBÁNKOVÁ, J., 2009

### Slovní hodnocení výsledků statistické analýzy dat:

Níže uvedené slovní hodnocení vychází z údajů o modu z numerického hodnocení.

- Význam slova „TEAM“ je všem respondentům dobře znám. Ve 100 % uvádějí správnou odpověď, tedy, že se jedná o tři a více jedinců, kteří dodržují většinou nepsané normy či pravidla (*otázka 1*).
- Za pozitiva spolupráce považuje 58 % respondentů - využívání znalostí, dovedností a zkušeností všech členů týmu (*otázka 2*).
- 100 % respondentů mělo možnost být součástí týmu, z těchto respondentů 100 % znalo cíle týmu a svou roli v týmu, 83,3 % z nich uvedlo, že tým byl motivován ke splnění cílů TOP managementem firmy (*otázky 3, 4, 5*).
- 41,7 % respondentů si neuvědomuje techniky týmové spolupráce (*otázka 6*).
- 66,7 % respondentů si myslí, že je možné chápat týmovou spolupráci jako jeden z firemních procesů (*otázka 7*).
- Pouze 50 % respondentů se považuje za součást středního managementu, což je pouze 6 respondentů z 12, respektive z 9 zaměstnanců, kteří jsou dle charakteristiky z kapitoly 5.1.3 opravdu za střední management považováni (*otázka 8*).
- 50 % respondentů je přesvědčeno, že manažerské funkce ve firmě zabezpečuje hybridní organizační struktura (*otázka 9*).
- Současný způsob zabezpečení manažerských funkcí vyhovuje 75 % respondentům (*otázka 10*).
- 66,7 % respondentů uvedlo, že týmy ve firmě existují a jsou o nich dostatečně informováni (*otázky 11, 12*).
- 75 % respondentů uvedlo, že cíle týmů jsou v souladu s cíli a strategiemi firmy (*otázka 13*).
- 41,7 % respondentů neví, zda-li rozvoj týmové spolupráce je budoucností firmy (*otázka 14*).

- 50 % respondentů upřednostňuje neformální formu týmů (*otázka 15*).
- 50 % respondentů neví, zda-li v kolektivu zaměstnanců existuje potenciál pro tvorbu týmů (*otázka 16*).
- 91,7 % respondentů neví, zda-li je podniková kultura dostatečně zralá pro tvorbu a budování týmů (*otázka 17*).
- 58,3 % respondentů neví, zda-li by se stali členy týmů, pokud by byli osloveni (*otázka 18*).

### 5.3 Návrhy a doporučení na zlepšení stávajícího stavu

Reorganizace společnosti cestou budování týmů se mi jeví jako nejvhodnější forma stabilizace a budoucího rozvoje společnosti. Vzhledem k současnému týmovému uspořádání a k cíli, kterého je potřeba změnami dosáhnout, je možné postupovat dle prvního přístupu KRÜGERA (*viz kapitola 2.4.2*).

V duchu tohoto názoru činím následující návrhy a doporučení.

**V první fázi** - přesvědčit TOP management o významu budování týmové spolupráce ve vztahu ke zvyšování konkurenceschopnosti a posilování pozice na trhu oborově zaměřených služeb. Toto se neobejde bez zásadní změny, a to v jejich dosavadním manažerském myšlení a pojetí řízení lidských zdrojů (*viz teoretické poznatky z kapitoly 2.1 a 2.2*).

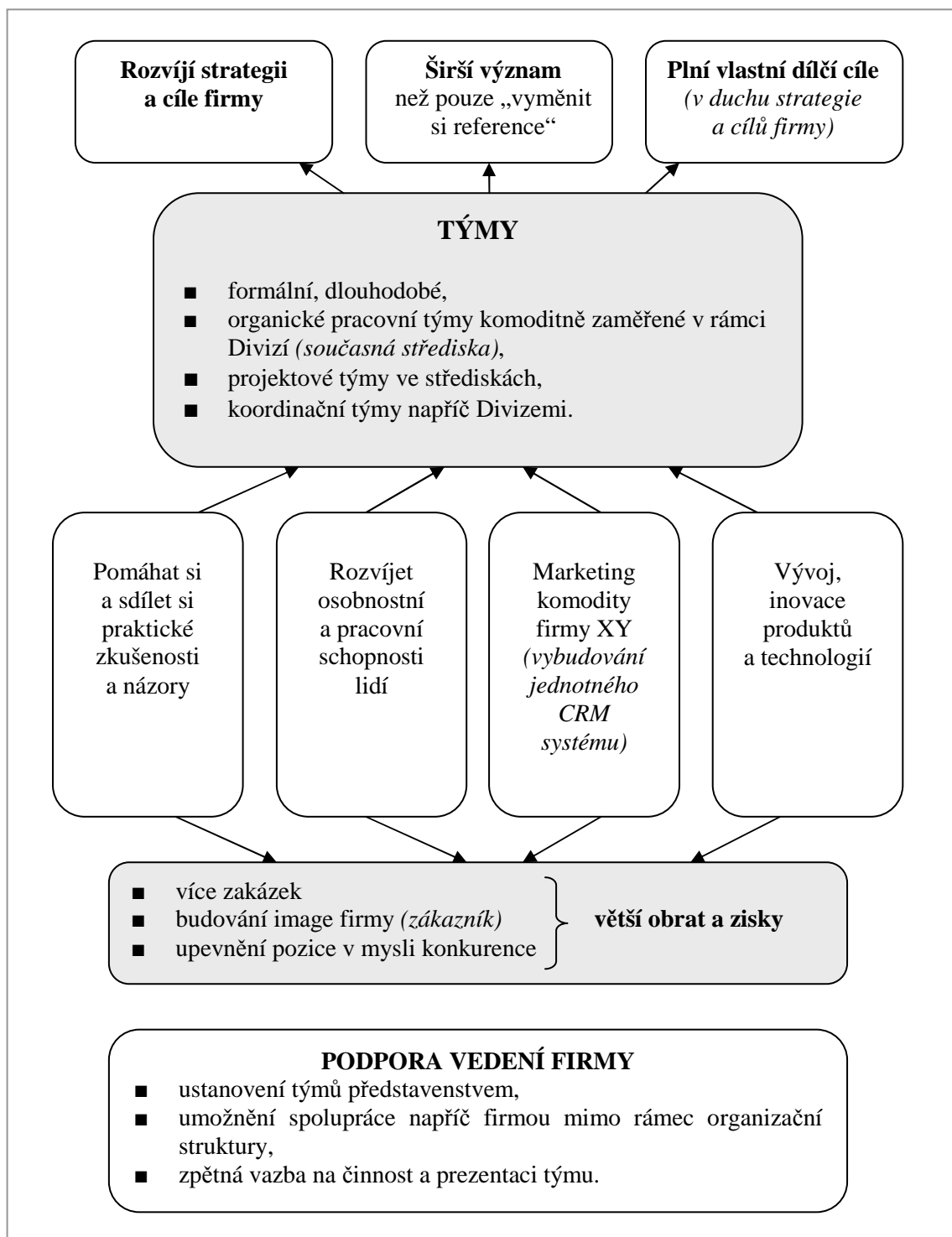
Za tímto účelem jsem připravila dokument „Pojetí týmové spolupráce ve firmě XY“, který shrnuje mé představy o fungování týmové spolupráce ve firmě XY. Dokument jsem předložila na jednání představenstva dne 2. 2. 2009. V době tvorby této práce očekávám vyjádření k tomuto dokumentu.

#### Obsah dokumentu:

Dokument heslovitě předkládá představenstvu k diskusi obecné argumenty, které mají podpořit rozhodnutí ve prospěch myšlenky týmové spolupráce.



Obrázek 6: Pojetí týmové spolupráce ve firmě XY



Pramen: URBÁNKOVÁ, J., 2008

Dle CRKALOVÉ (2007) a KOLAJOVÉ (2006) je přechod k týmové organizaci práce často spojen s celkovou restrukturalizací či reengineeringem firmy, jejímž výsledkem je zpravidla procesně orientovaná organizační struktura. Výhodou tohoto spojení je skutečnost, že práce v týmech je většinou nově aplikovaná již v rámci koncepční fáze restrukturalizace, kdy týmy v různých oblastech firmy navrhnou nové uspořádání pracovních procesů.

Jak jsem již uvedla v kapitole 4 této bakalářské práce, ve společnosti XY existuje silně hierarchická hybridní organizační struktura s prvky struktury funkční. Vezmeme-li v úvahu celorepublikovou působnost firmy i komplexnost poskytovaných služeb, a to zaměstnanci umístěnými v sedmi pracovištích po celé republice, je zřejmé, že bude potřeba se zamyslet nad vhodným typem organizační struktury.

V druhé fázi tedy **doporučuji změnu organizační struktury firmy na divizní. Divize je nutné orientovat procesně**, abychom dle KOLAJOVÉ (2006) a CRKALOVÉ (2007) docílili maximální výhody. Tedy:

- Změnit oblastní uspořádání středisek na samostatné Divize - JIH, SEVER, Leica. Centrála pro Divize poskytuje služby personální (*včetně mzdových*), controlling, finanční účetnictví a služby interního informačního systému. Obchod a marketing je zabezpečován samostatně každou Divizí.

Předpokladem pro realizaci následujících návrhů a doporučení je úspěšné ukončení fáze první a druhé. Další fází je již konkrétní budování týmové spolupráce.

### **5.3.1 Organizace změn v rámci Divizí**

1. Rozdělit v rámci Divizí podnikové procesy na dílčí procesy či činnosti s měřitelnými výsledky, které mohou být prováděny **organickými pracovními týmy** (*částečně autonomní pracovní skupiny - viz Tabulka 3 na straně 13*) v rozsahu 4 - 15 zaměstnanců a vytvořit podmínky pro samostatné rozhodování o svých

činnostech. Ve firmě XY existují komoditně zaměřená střediska. Tyto jsou vhodným základem pro vybudování týmů za předpokladu, že bude provedena jejich reorganizace co se týká komoditního zaměření a ustanovení členů týmů. Jako vhodné vidím členění:

- inženýrská geodézie,
- geografické informační systémy,
- geoinformační technologie,
- komplexní pozemkové úpravy, geometrické plány a komplexní služby v katastru nemovitostí,
- obchod a marketing.

Tímto krokem se z původního střediska geografických informačních systémů vyčlení středisko nové - geoinformační technologie.

Ze střediska inženýrské geodézie je nutné vyčlenit tým zaměstnanců, provádějících technicko-provozní evidence toků, a přesunout ho do střediska geografických informačních systémů. Co do charakteru prací je zde lépe začleněno než v činnosti dosavadní.

2. V rámci nově ustanovených organických pracovních týmů (*střediska*) vybudovat **projektové týmy** dlouhodobého charakteru o maximálně 5 zaměstnancích (*viz Tabulka 10 na straně 51*). Každý tým má svého vedoucího, který je podřízen vedoucímu organického týmu (*střediska*). Tyto týmy se přímo podílejí na tvorbě zakázek v průběhu roku, které jim přiděluje vedoucí organického týmu (*střediska*).
3. Pro organické týmy (*střediska*) stanovit očekávané výstupy a výkonnostní kritéria, tyto nadále rozdrobit do projektových týmů. Jeví se mi zde jako vhodné vypracovat jednotný systémový dokument „Pravidla týmové spolupráce“ a začlenit ho do dokumentace systému řízení jakosti.
4. Vybrat členy projektových týmů a vybrat či zvolit jejich vedoucího, vybrat vedoucího střediska (*vedoucího organického týmu*).

- Odborná způsobilost, schopnost týmové spolupráce a mnoho dalších dovedností (viz kapitola 2) vč. manažerských jsou důležitým kritériem při výběru nejen vedoucího pracovníka. Výhodou je praktická znalost podnikového prostředí. Výsledky personálního auditu ukazují, že personální rezervy na obsazení pozic týmových hráčů ve firmě XY existují. Minimální personální rezervy jsou ovšem na obsazení pozic vedoucích týmů.
  - Navrhují tedy oslovit poptávkou po obsazení pracovních pozic vnější pracovní prostředí. Vhodné se jeví adresovat poptávku na potenciální zaměstnanecké základny - studentské (viz kapitola 5.1.1). Pokud využijeme metody „učení se od starších, zkušenějších kolegů“, jsou absolventi velmi vhodnou, efektivnější (v prvopočátku zejména finančně levnější) pracovní silou, než kolegové, přicházející z praxe.
5. Pro členy týmů, jejich vedoucí, pro vedoucí středisek a management vytvořit tréninkové a informační programy, mimo jiné zaměřené na techniky týmové spolupráce (viz kapitola 2.5).
- Velmi zajímavý, co do obsahu, se mi jevil „Týmový dotazník“ dle KRÜGERA (2004), který zmiňuji v kapitole 2.4.3 této práce. Doporučuji jeho využití v praxi.
6. Novému organizačnímu uspořádání přizpůsobit systémy hodnocení a odměňování.

Tabulka 10: Návrh týmového uspořádání

DIVIZE JIH		
<b>Útvar obchodu a marketingu</b> (organický pracovní tým)	Obchodní manažer	GIS
	Obchodní manažer	GeoIT
	Obchodní manažer	KPÚ
	Obchodní manažer	IG
<b>Středisko IG</b> (organický pracovní tým)	Projektový tým	Temelín
	Projektový tým	Tábor
	Projektový tým	České Budějovice

<b>Středisko GIS</b> (organický pracovní tým)	Projektový tým 1	Technicko-provozní evidence toků
	Projektový tým 2	Digitální technické mapy
	Projektový tým 3	MISYS
	Projektový tým 4	Digitalizace sítí
<b>Středisko GeoIT &amp; GIS</b> (organický pracovní tým)	Projektový tým 1	Vývoj IT
<b>Středisko KPÚ a GP</b> (organický pracovní tým)	Projektový tým 1	Geometrické plány
	Projektový tým 2	KPÚ - geodézie
	Projektový tým 3	KPÚ - projekce
	Projektový tým 4	Práce v katastru nemovitostí
<b>DIVIZE SEVER</b>		
<b>Útvar obchodu a marketingu</b> (organický pracovní tým)	Obchodní manažer	GIS
	Obchodní manažer	IG
	Obchodní manažer	KPÚ
<b>Středisko IG</b> (organický pracovní tým)	Projektový tým 1	IG - Praha
	Projektový tým 2	Speciální geodézie - Praha
	Projektový tým 3	IG - Ostrava
<b>Středisko KPÚ</b> (organický pracovní tým)	Projektový tým 1	KPÚ - Ostrava
	Projektový tým 2	KPÚ - Cheb
<b>Středisko GIS</b> (organický pracovní tým)	Projektový tým 1	Praha
	Projektový tým 2	Ostrava

<b>DIVIZE LEICA</b>	Obchodní tým	Obchod
	Servisní tým 1	Servis - Praha
	Servisní tým 2	Servis - České Budějovice

Pramen: URBÁNKOVÁ, J., 2009

### 5.3.2 Organizace změn mezi Divizemi

Abychom zvýšili konkurenceschopnost firmy a posílili její pozici na trhu, bude nutné koordinovat činnosti i mezi Divizemi navzájem. Vidím tady řešení v **ustanovení**

**koordinačních týmů** neformálního charakteru, tvořených manažery a dalšími zaměstnanci z Divizí a zároveň i stejných činností (*středisek*). Jejich úkolem je:

- posilovat komunikaci a koordinovat činnosti mezi jednotlivými Divizemi, částmi organizace,
- scházet se k výměně názorů či provádění určitých rozhodnutí,
- řešit otázky překračující rámec jednotlivých Divizí, organizačních útvarů,
- či získat před provedením určitého rozhodnutí názory většího počtu osob z různých oblastí (*myšleno tím územních*).

Konkrétně navrhuji a doporučuji vytvořit tři týmy, jmenovitě:

1. geografických informačních systémů,
2. inženýrské geodézie,
3. komplexních pozemkových úprav a katastru nemovitostí.

Takovéto týmy se svou úlohou i trvalejší povahou liší od neformálních schůzek manažerů, popř. běžných pracovních schůzí či porad.

1. Členové týmu jsou do něj jmenováni bez ohledu na své hierarchické postavení ve firmě a mají v něm rovnocenné postavení. Jejich povinností je přispět k dosažení cílů týmu pomocí svých znalostí a schopností:
  - vzhledem k výsledkům personálního auditu navrhuji v tomto případě sestavit týmy z vlastních personálních rezerv.
2. Členové týmu jsou zástupci různých odborností. Tým tak překonává tradiční funkcionální organizační uspořádání, spojující do jednotlivých organizačních útvarů osoby se stejnou odbornou specializací.
3. Tým je řízen na základě cílů, jejich plnění je kontrolováno, a to včetně způsobu provedení:
  - v příloze 2 této bakalářské práce předkládám koncept dokumentu „Zakládací listina týmů“, která tuto problematiku (*postupy, činnosti, cíle, hypotézy*) řeší a měla by být vyplněna při zakládání každého nového týmu,

- v příloze 3 této bakalářské práce předkládám tiskopis „Dohody o cílech“, který by se měl stát obecným standardním dokumentem a vyplněný by měl být předkládán konkrétnímu manažerovi.

4. Tým je jako celek podřízen manažerovi, který má ve vztahu k němu stejná práva a povinnosti, jaké má každý manažer ke svým podřízeným. Vedoucí týmu je jmenován nebo zvolen z jeho členů. Není disciplinárním nadřízeným členů, může však získat oprávnění vydávat pracovní pokyny jménem týmu.

Pro takto ustavené týmy je opět potřeba vytvořit tréninkové a informační programy vč. vypracování systému hodnocení a odměňování. Principy fungování jsou rovněž zakotveny v dokumentu „Pravidla týmové spolupráce“ a společně s ostatními dokumenty tvoří ucelený systém řízení jakosti, který je ve firmě udržován (*viz kapitola 4.2 této bakalářské práce*).

## **5.5 Ekonomické hodnocení návrhů a doporučení**

Z dlouhodobého hlediska - osobně vidím ekonomický význam týmů ve snižování nákladů na přenos informací a koordinaci činností ve společnosti. V týmech probíhá intenzivní komunikace a členové týmu se vzájemně velmi dobře znají. Vzhledem k tomuto faktu je možné:

- urychlit pracovní a rozhodovací procesy, přenos znalostí a zkušeností,
- zabezpečit pracovní zastupitelnost,
- posílit zákaznickou orientaci,
- zvýšit pracovní spokojenost zaměstnanců,
- celkově posílit samostatnost a odpovědnost pracovníků.

Vhodně zvolená týmová orientace se může stát nástrojem snížení zaměstnanosti (*v důsledku omezení řídicích článků*) i zvýšení schopnosti organizace přijímat změny.

Z krátkodobého hlediska - je nutné počítat se zvýšením nákladů hlavně personálních, jehož součástí jsou i náklady na vzdělávání zaměstnanců.

Aby se dosáhlo potřebné a předpokládané efektivity, bude nutné investovat finanční prostředky do školících programů zaměřených na tréninky technik týmové spolupráce (viz kapitola 2.5), které budou muset proběhnout na všech stupních řízení. Opomíjeny nesmí být ani závěry z analýzy lidských zdrojů, ze kterých vyplynula potřeba vzdělávání manažerského a vzdělávání z oblasti řízení lidských zdrojů.

Novou složkou mzdy, a to pohyblivou, by měly být **týmové prémie**, vyplácené členům koordinačních týmů za plnění cílů dle „Dohody o cílech“. Finanční prostředky na výplatu těchto prémie rovněž navýší personální náklady, ovšem jsou významnou motivační složkou, o jejímž efektu nemůže být pochyb.



## 6 ZÁVĚR

Analytická (*teoretická*) část této bakalářské práce seznamuje čtenáře s teorií týmové spolupráce a upozorňuje na základní témata, která nesmí být v procesu budování této formy spolupráce opomíjena.

Syntetická (*aplikační*) část bakalářské práce využívá poznatků z části analytické a předkládá čtenáři, zejména TOP managementu firmy XY, základní informace pro rozhodování o tématu „Tvorby a vedení týmů ve firmě“, a to ze dvou úhlů pohledu:

1. **externí pohled** na lidské zdroje, coby „stavební kámen“ pro tvorbu a vedení týmů (*viz kapitola 5.1.3 - výsledky personálního auditu*),
2. **interní pohled** na lidské zdroje a existující podnikovou kulturu (*viz kapitola 5.2.2 - výsledky dotazníkového šetření*).

Obsahem kapitoly 5.3 této bakalářské práce jsou mé vlastní návrhy a doporučení na zlepšení stávajícího stavu, které se opírají o informace z obou částí této práce, navíc jsou podpořeny vlastní znalostí podnikové kultury.

### 6.1 Stanovisko k hypotézám, cílům

Dílčí cíl „C1“:

**Kvalitativní a kvantitativní zhodnocení pracovního potenciálu.**

C1.H1.1: V podniku XY existuje pracovní potenciál pro uvažovaný záměr.

Hypotézu potvrzují.

Velikost celkového pracovního potenciálu je dána 155 zaměstnanci, z toho 28 zaměstnanců tvoří pracovní potenciál pro vedoucí pozice ve firmě, tedy 18 %.

C1.H1.2: Pracovní potenciál podniku XY je kvalitativně a kvantitativně vhodný pro budování týmové spolupráce.

Hypotézu potvrzují.

Předmětem zkoumání byl pracovní potenciál pro **vedoucí pozice** ve firmě, které považuji za „jádro“ (*základ*) týmů. Pokud zaměstnanci tohoto „jádra“ ve správném množství (*kvantitě*) a kvalitě budou vhodně působit na zbytek zaměstnanců, jsem přesvědčena, že budování týmů touto formou bude efektivnější a finančně levnější, než budování týmů z personálních rezerv získaných na trhu práce. Kvantitou v tomto případě je tedy myšleno množství vedoucích zaměstnanců, kteří mohou být využiti pro myšlenku budování týmové spolupráce. Prioritním údajem pro posuzování jejich kvality měla být informace o tom, zda-li mají či nemají předpoklady pro práci v týmu. V XYu je pro uvažovaný záměr k dispozici 28 zaměstnanců (*kvantita*), což vzhledem k návrhům a doporučením z kapitoly 5 této práce je dostačující. Z těchto zaměstnanců má 67,9 % (*19 zaměstnanců*) předpoklady pro týmovou spolupráci, což je nadpoloviční většina. Procesem učení se od zkušenějších kolegů (*tzv. mentoringem*) můžeme v této skupině zaměstnanců postupně docílit téměř 100 %. Pouze 21,4 % (*6 zaměstnanců*) má znalosti řízení lidských zdrojů a znalosti manažerské.

Shora uvedená tvrzení vychází ze závěrů analýz a hodnocení, která jsou obsahem kapitoly 5.1 této bakalářské práce.

I když hypotézy mohly být potvrzeny, analýza ukázala nedostatky současných vedoucích pracovníků v oblasti řízení lidských zdrojů a znalostí manažerských. Tento fakt ukazuje na slabou stránku firmy XY, kterou bude nutné se do budoucna zabývat. Jsem přesvědčena, že pokud tuto slabou stránku proměníme v silnou, výrazně tím posílíme svou pozici na trhu.

Dílčí cíl „C2“:

**Zjištění a porovnání postojů vrcholového a středního managementu na budování týmové spolupráce v rámci podniku.**

C2.H2.1: Vrcholový a střední management zaujímá neutrální postoj k tvorbě a budování týmové spolupráce v podniku XY

---

Hypotézu potvrzují.

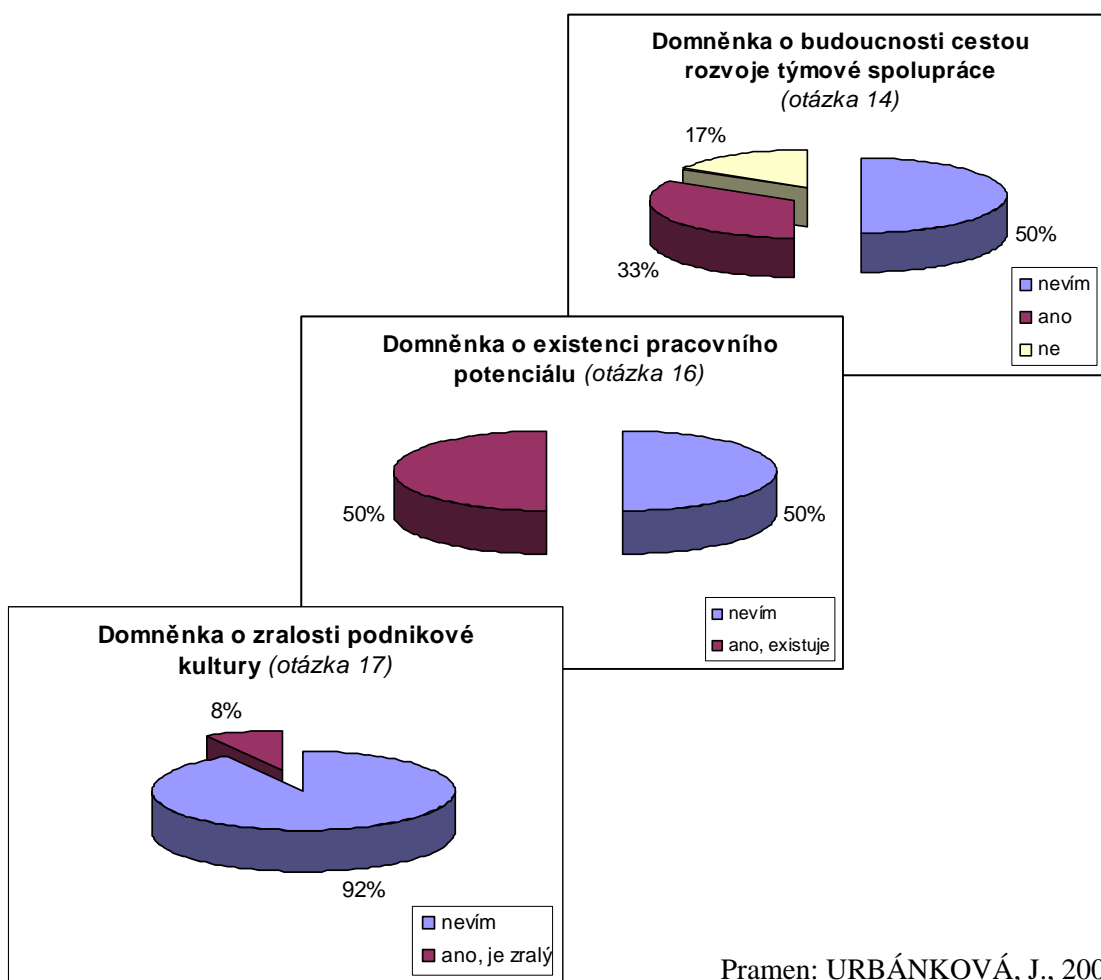
Již samotná 100% aktivní účast managementu v dotazníkovém šetření je určitým projevem postoje k problematice budování týmové spolupráce. Konkrétní názory a postoje vyplývají z obsahu jimi vyplněných dotazníků.

C2.H2.2: Vrcholový a střední management je ve svých postojích jednotný.

Hypotézu zamítám.

Dílčí cíl byl zaměřen na zjištění postojů v rámci podniku XY a k potvrzení či zamítnutí hypotézy mělo dojít na základě hodnocení dotazníků. Tyto ovšem zkoumaly, kromě tohoto konkrétního cíle, i obecné postoje managementu k problematice týmové spolupráce. Pro stanovení hypotézy jsem tedy brala v úvahu odpovědi na otázky 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17.

Obrázek 7: Grafické znázornění vybraných odpovědí z dotazníkového šetření



Pramen: URBÁNKOVÁ, J., 2009

Důležitým a významným zjištěním je fakt, že management z 91,7 % neví, zda-li je podniková kultura dostatečně zralá pro tvorbu a budování týmů. Většina respondentů si myslí, že týmy ve firmě existují, fungují v souladu s cíli a strategiemi firmy, ale zda-li v rozvoji této spolupráce spatřují firemní budoucnost většina z nich neví.

Osobně si myslím, že jejich názor je ovlivněn obecnou neznalostí problematiky týmové spolupráce, soudě tak z reakcí na dotazy obecného charakteru. Mé tvrzení se shoduje i se závěry personálního auditu, které odhalily i neznalosti z oblasti řízení lidských zdrojů.

Dílčí cíl „C3“:

### **Profilování a formování pracovních týmů.**

C3.H3.1: Jako vhodnější se v podniku XY jeví budovat časově neomezené pracovní týmy dle komoditního zaměření nabízených činností.

---

Hypotézu potvrzují.

XY nabízí komplexní práce ve svém oboru podnikání. Tím se liší od své konkurence na trhu. Komplexnost znamená množství činností, komodit, prováděných v celé České republice. Již v současné době ve firmě existují skupiny zaměstnanců - střediska, komoditně zaměřená. Ze závěrů a doporučení uvedených v kapitole 5.3 této práce vyplývá, že by komoditní struktura budoucích pracovních týmů měla být zachována. Týmy by měly plnit kromě dílčích cílů (*práce na konkrétních zakázkách, které firma získává průběžně*) i cíle strategické. Vzhledem k tomuto faktu není vhodné budovat týmy na omezenou dobu.

Ve firmě XY by měly vzniknout časově neomezené týmy s jasně danými pravidly spolupráce:

- organické pracovní týmy (*současná střediska*),
- projektové týmy,
- koordinační týmy.

C3.H3.1: Efektivnější formou týmu v podniku XY je malý tým.

Hypotézu potvrzují.

Z teoretických znalostí (viz kapitola 2) jasně vyplývá, že efektivnější jsou týmy malé. Mé dosavadní praktické zkušenosti tento argument potvrzují. Ideální vidím, pokud vezmu v úvahu charakter předmětu podnikání, maximálně 6 členů v týmu.

C3.H3.2: Členové týmu znají své role a odpovědnosti v rámci týmu, znají i cíle týmu.

Hypotézu potvrzují.

V kapitole 5.3 této práce navrhuji vypracovat „Pravidla týmové spolupráce“ a zakotvit je do systému řízení jakosti.

Tým je ustanoven dokumentem „Zakládací listina týmu“ (viz příloha 2).

Členové týmu znají obsah dokumentu, na jeho vzniku se částečně i podílejí a mají povinnost podepsat tiskopis „Dohody o cílech“ (viz příloha 3), který detailně rozpracovává strategické a dílčí cíle.

Dílčí cíl „C4“:

**Začlenění pracovních týmů do podnikové kultury a organizační struktury podniku.**

C4.H4.1: Týmová spolupráce v podniku XY nefunguje ve vzduchoprázdnu.

Hypotézu potvrzují.

O správnosti tohoto tvrzení lze usuzovat z tabulky 10 na straně 51, kapitola 5.3.1 této práce.

Týmy organické a projektové mají pevné místo v organizační struktuře Divizí, tým koordinační funguje napříč Divizemi. Pravidla týmové spolupráce jsou zakotvena v dokumentaci systému řízení a jakosti ČSN EN 9001:2001.

## 6.2 Obecný závěr

Podniky, které budou do budoucna chtít v konkurenčním boji o zákazníka uspět, budou muset změnit své hierarchické myšlení. Zelenou dostanou nové formy řízení (*týmové*), což bude představovat složitou a zdlouhavou cestu změn nejenom uvnitř firem.

Především bude muset dojít ke změně chování lidí, jejich názoru na spolupráci a hlavně ke změně postoje k chybám. Chyby nejsou považovány za závady, hloupost, důkaz nedostatečné kompetence, ale jsou podnětem ke zlepšování stávajícího stavu.

**TQM (Total Quality Management) představuje komplexní model řízení vč. vedení týmů.** Dle BAYE (2000) je nazýván managementem změny. Je dynamicky se rozvíjejícím procesem budoucnosti a směřuje k vytváření prostoru pro jednání. Pokud se ve firmě XY podaří prosadit návrhy a doporučení dle kapitoly 5.3 této práce, přechod na tento model řízení bude další fází, kterou dále doporučím. Jako přílohu 4 této bakalářské práce jsem si dovolila přiložit dokument „Deset zásad pro práci při kontinuálním procesu zlepšování“ z knihy BAYE (2000), stať pojednávající o TQM [2], neboť si myslím, že tyto zásady jsou použitelné obecně, a to i v hierarchickém pojetí vedení.

Realizace veškerých shora uvedených změn bude muset být dána do rukou schopných lidí.

Proto bude nezbytné, připravit těmto lidem vhodné prostředí a podmínky pro získání potřebných znalostí, dovedností, schopností, a to už přímo v době jejich teoretické přípravy na své budoucí zaměstnání. V této době se profilují jejich osobnosti (*a to již na úrovni středních a dále pak na úrovni vysokých škol*). Bude nutné:

- změnit učební osnovy ve školách (*zařadit do výuky více praktických tréninků, příkladů, workshopů*),
- posílit řady vyučujících více osobami s bohatými praktickými zkušenostmi a vybavit je zároveň schopnostmi učit druhé (*studenty*), správně je finančně a profesně motivovat, vybavit je vhodnými materiálovými zdroji, tak, aby dokázali ve studentech vybudovat pocit a touhu po neustálém dalším vědění, zdokonalování se.

**Celoživotní studium by mělo být samozřejmostí.**

Málokdo ze současných manažerů si uvědomuje, že se musí i on sám neustále rozvíjet a učit se přizpůsobovat se současným a budoucím trendům.

Až nastupující generace manažerů, dle mého názoru, bude lépe schopna využít potenciálu moderního způsobu vedení a řízení lidí.

## 7 SUMMARY

This period is characterised by the dynamic development and mainly by very quickly changing conditions in the market that complicate the position both small and big enterprises. It is very difficult to predict market reactions, development of demand, pricing, human resources utilization and lot of other phenomena. There are several ways how to deal with this situation: from maximum cost reduction, flow of information simplifying and inventory reduction to decentralization, priority control, delegation of competencies and team work.

Just the team work is a way how to give support to the better involvement of employees, their responsibility for their job and its quality and effectiveness, how to empower people to do their job according to their ideas, and increase their standard of life activated by “interesting” benefits according to the clearly defined conditions.

In the analytical (theoretical) part of my bachelor graduation paper readers are imprinted with the theory of team cooperation and they are focused on basic topics, which could not be marginalized in this process of building of this way of cooperation.

Synthesis (application) part of this bachelor paper uses the knowledge from the analytical part to show to the readers, mainly the XY top management, basic information for decision making in the process of “Formation and management of the teams in a company” from two points of view:

3. **external point of view** - the human resources as a „building stone“ of formation and management of the teams (*see Chapter 5.1.3 – Personal Audit Results*) and
4. **internal point of view** - the human resources and existing corporate culture (*see Chapter 5.2.2 – Questioner Results*).

My own suggestions and recommendations how to improve current situation are the subject of Chapter 5.3. They are based on the information from both parts of this paper and they are supported by my knowledge of corporate culture.

In general we can say the company XY is suitable for formation of teams. The process of change could start if the Board of Directors decides in aid of idea of formation of teams and detaches finance resources for education of employees in the human resources management skills and in the general managerial skills.



## 8 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha, Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [2] BAY, R.H. *Účinné vedení týmů*. 1 vyd. Praha: Grada, 2000, 152 s. ISBN 80-247-9068-8.
- [3] CRKALOVÁ, A. *Jak zefektivnit práci v týmu*. 1 vyd. Praha: Grada, 2007, 195 s. ISBN 978-80-247-1624-4.
- [4] FREEMANTLE, D. *BIZ: 50 maličností, které mají velký vliv na motivaci a vedení týmu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006, 125 s. ISBN 80-7261-147-X.
- [5] KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1 vyd. Praha: Grada, 2006, 105 s. ISBN 80-247-1764-6.
- [6] KRÜGER, W. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 108 s. ISBN 80-247-0780-2.
- [7] THOMSON, R., *Řízení lidí*. Praha: Aspi, 2007, 252 s., ISBN 978-80-7357-267-9
- [8] WHITMORE, J. *Koučování*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007, 186 s. ISBN 978-80-7261-101-0.

### ČASOPISY:

- [9] RŮŽEK, J. Příprava nové generace zeměměřičů. *Zeměměřič*, 2008, roč. 15, č. 1+2, s. 24-25. ISSN 1211-488X.

## 9 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK

### 9.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Tři základní principy řízení týmu.....	20
Obrázek 2: Techniky pro týmovou spolupráci .....	25
Obrázek 3: Organizační struktura firmy XY .....	34
Obrázek 4: Struktura zaměstnanců dle vzdělání.....	36
Obrázek 5: Struktura zaměstnanců dle délky zaměstnání ve společnosti.....	36
Obrázek 6: Pojetí týmové spolupráce ve firmě XY.....	48
Obrázek 7: Grafické znázornění vybraných odpovědí z dotazníkového šetření .....	58

### 9.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdíly mezi skupinou a týmem .....	9
Tabulka 2: Faktory úspěšnosti týmu .....	11
Tabulka 3: Znaký a úkoly různých forem týmu .....	13
Tabulka 4: Fáze, úkoly a opatření pro rozvoj týmu .....	15
Tabulka 5: Matice kompetencí pro vedení týmu .....	20
Tabulka 6: Přehled studentů na Středních průmyslových školách v ČR.....	39
Tabulka 7: Charakteristika lidských zdrojů firmy XY .....	40
Tabulka 8: Struktura hodnocených zaměstnanců .....	43
Tabulka 9: Výsledek statistické analýzy primárních dat .....	45
Tabulka 10: Návrh týmového uspořádání.....	51

# 10 PŘÍLOHY

Příloha 1: Dotazník pro management firmy XY

Příloha 2: Zakládací listina týmů ve firmě XY - formulář

Příloha 3: Formulář dohody o cílech dle KRÜGERA

Příloha 4: Deset zásad pro práci při kontinuálním procesu zlepšování dle BAYE

## „Tvorba a vedení týmů ve vybraném podniku“

*„Neexistuje jedinec jako ideální pracovník, ale může existovat dokonalý tým.“  
J. Adizes*

Dobrý den, milí kolegové,

v akademickém roce 2008/2009 končím své tříleté bakalářské studium na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

Jako téma své bakalářské práce jsem si vybrala problematiku tvorby a vedení týmů ve vybraném podniku. Vzhledem k faktu, že ve firmě XY jsem zaměstnaná již od roku 1995, a to postupně na různých pracovních pozicích (firemní kultura je mi tedy dostatečně známa) rozhodla jsem o zpracování problematiky právě v naší společnosti.

Současná moderní doba klade velké nároky na řídicí pracovníky na všech stupních řízení. Zákazník žádá kvalitní a jedinečný produkt v krátké dodací lhůtě, a to s vynaložením minima finančních prostředků na jeho pořízení. Uspěje firma, která je schopna na tyto požadavky reagovat. Know-How je nutno spatřovat v kvalitě vlastních zaměstnanců, mimo jiné v jejich praktických zkušenostech a osobnostním profilu. Masivně se proto rozvíjí nové formy řízení (styly manažerské práce), mezi něž bezpochyby patří „týmová práce“.

Cílem mé bakalářské práce je navržení vhodné formy týmové práce pro zlepšení konkurenceschopnosti společnosti XY

Obracím se na Vás s prosbou o spolupráci při vzniku mé bakalářské práce a prosím Vás tedy o zodpovězení otázek níže.

Všechny Vámi uvedené informace slouží pouze pro statistické účely, budou zpracovány anonymně a nebudou zveřejněny.

Doba trvání vyplnění dotazníku je cca 10 minut.

Jaroslava Urbánková

1. Anglické slovo „TEAM“ (v překladu do češtiny „tým“) můžeme vnímat různými způsoby. Pod tímto pojmem si osobně představím:

- tři a více jedinců (ideální je pět), kteří dodržují většinou nepsané normy či pravidla, podle kterých dobrovolně a z vlastní vůle pracují a jednají v souladu s firemními cíli a strategiemi; většinou mají časové, finanční a materiálové limity; názorové konflikty řeší společnými diskusemi

- větší skupinu lidí s osobní zodpovědností vedoucího skupiny; řízení skupiny má svůj řád, pravidla a využívá formálních postupů; konečné rozhodnutí při řešení názorových konfliktů je v rukou vedoucího skupiny
- prosím doplňte vlastními slovy:*

- nemám žádnou představu o významu tohoto slova.

2. Mezi pozitiva spolupráce v týmu bych zařadil/a (*možno označit více odpovědí*):

- urychlí cestu ke správnému řešení
- budují se v něm vztahy mezi lidmi
- může potlačit individualitu
- využívá znalostí, dovedností a zkušeností všech členů týmu
- žádnou z nabízených možností za pozitiva nepovažuji
- nevidím žádná pozitiva v činnosti „týmu“
- vlastními slovy řečeno považuji za pozitiva týmu (*prosím vypište*):

3. Měl/a jste někdy možnost být součástí „týmu“?

- ano
- ne
- neuvědomuji si

*Pokud ne či si neuvědomujete tento fakt přejděte na otázku číslo 6.*

4. Znal/a jste cíle týmu a svou roli v „týmu“?

- ano
- ne
- neuvědomuji si

5. Byl tým motivován (*podporován*) ke splnění cílů TOP MANAGEMENTEM firmy (*finančně, materiálně či psychologicky*)?

- ano, a to formou (*prosím vypište*)
- nebyl podporován

6. Znáte nějaké techniky týmové spolupráce?

- ano, a to (*prosím vypište*)
- ne
- neuvědomuji si
- pod tímto pojmem si nedokážu nic představit

7. Myslíte si, že je možné chápat týmovou spolupráci jako jeden z firemních procesů?

- ano
- ne
- nemám dostatek informací ani zkušeností pro vytvoření vlastního názoru o týmové spolupráci

8. Ve společnosti XY jste součástí:

- vrcholového (TOP) managementu
- středního managementu
- liniového managementu
- nejsem součástí žádného managementu
- nevím součástí kterého managementu jsem

9. Manažerské funkce (plánování, rozhodování, organizování, kontrola, vedení, řízení lidských zdrojů, komunikace) ve společnosti XY zabezpečuje, dle Vašeho názoru:

- liniová organizační struktura** (výhodou jsou jednoduché vztahy nadřízenosti a podřízenosti, přehlednost, flexibilita, krátké řetězce informací; nevýhodou je fakt, že vedoucí musí mít znalosti o řízené oblasti, může být přetíže, chybí zde specialista)
- liniově štábní organizační struktura** (štáb je tvořen specialisty nejrůznějších oborů, např. ekonomy, techniky aj. má poradní hlas, nemůže rozhodovat)
- specifická organizační struktura, a to maticová** (vyznačuje se rychlou reakcí na okolí, tvorbou týmů což odlehčí TOP MANAGEMENTU, nevýhodou je ovšem dvojitá podřízenost, časová náročnost na rozhodování)
- funkční organizační struktura** (výhodou je efektivní využívání zdrojů, rozvoj kvalifikace pracovníků, úspora nákladů díky specializaci; nevýhodou je pomalejší rozhodování, nejasný přínos jednotlivců k výsledku, menší inovační aktivita)
- divizionální organizační struktura** (typické je pro ni sloučení všech podnikatelských aktivit do divizí, kde každá z nich má poměrně vysokou autonomitu a vytváří předpoklady pro decentralizaci pravomocí na nižší organizační celky; výhodou jsou přizpůsobivost okolí a zákazníkům, zaměření na konečný produkt, průhlednější výsledky; nevýhodou jsou upřednostňování cílů divize před cíli celé firmy, nižší specializace pracovníků, TOP MANAGEMENT ztrácí kontrolu nad divizemi)
- hybridní organizační struktura** (je kombinací funkční a divizionální struktury; každá divize má pod sebou ředitele divize, samostatné útvary marketingu, výzkumu a vývoje, obchodu aj.; výhodou jsou koordinace mezi divizemi a uvnitř divizí, integrace cílů s úkoly, efektivnost a adaptabilita; nevýhodou jsou pomalejší reakce na výjimečné situace, konflikty mezi TOP MANAGEMENTEM a divizemi, růst administrativních nákladů)

- nedokážu posoudit typ organizační struktury, protože mám o této problematice malou povědomost,
- nevím, jaká organizační struktura manažerské funkce ve společnosti zajišťuje

10. Současný způsob zabezpečení manažerských funkcí (*plánování, rozhodování, organizování, kontrola, vedení, řízení lidských zdrojů, komunikace*) mi vyhovuje:

- ano vyhovuje,
- částečně vyhovuje, změnil/a bych (*prosím doplňte*)

- nevyhovuje
- nevím
- nechci se vyjadřovat

11. Ve společnosti XY existují týmy:

- ano, a to (*prosím vypište*)
- ne
- ne, ale uvítal/a bych je, protože jejich pozitiva si uvědomuji,
- nevím

*Pokud ne či si nevíte přejděte na otázku číslo 14.*

12. Máte dostatek informací o činnosti týmu/ů (*členové týmu, cíle týmu, výsledky činnosti*)?

- ano, jsem pravidelně informován
- ano, informace ale získávám na požádání
- nemám dostatek informací
- zatím nemám dostatek informací, protože byl/y založený v období před dvěma měsíci
- činnost týmu/ů mne nezajímá

13. Cíle týmu/ů jsou v souladu s cíli a strategiemi společnosti XY:

- ano
- ne
- nevím
- neznám cíle a strategie společnosti XY

14. Myslíte si, že by do budoucnosti společnost XY měla jít cestou rozvoje týmové spolupráce?

- ano
- ne, nevidím přínos této formy spolupráce pro společnost
- nevím

15. Jakou formu tvorby a budování týmové spolupráce v XYu upřednostňujete?

- formální týmy, zaměřené na dosahování cílů firmy, založené na dobu určitou (*po vyřešení úkolu či problému zanikají*),
- formální týmy, zaměřené na dosahování cílů firmy, založené na dobu neurčitou (*náplní jsou výrobní, obchodní či servisní úkoly*),
- neformální týmy

16. Pokud vezmeme v úvahu fakt, že ne každý jedinec (zaměstnanec) má předpoklady pro práci v týmu, myslíte si, že existuje v kolektivu zaměstnanců potenciál pro tvorbu týmů:

- ano
- ne, protože (*prosím doplňte důvod*)
- nevím

17. Myslíte si, že podniková kultura XYu je dostatečně zralá pro tvorbu a budování týmů?

- ano
- ne
- nevím

18. Pokud byste byl osloven, stal byste se členem týmu v XYu?

- ano
- ne
- nevím
- již jsem členem týmu (*prosím doplňte jakého týmu*)

**Děkuji Vám za Váš čas a ochotu vyplnit tento dotazník.**



**Příloha 2:** Zakládací listina týmů ve firmě XY - formulář



**ZAKLÁDACÍ LISTINA TÝMU**

Společnost XY je orientovaná na trh a zákazníka

**Strategický cíl:**

Efektivní spolupráce týmů firmy XY  
za účelem zvýšení konkurenceschopnosti, spokojenosti zákazníka a  
posílení pozice na trhu

Hlavní cíle (HC)		OBLAST TRH a ODBYT
HC 1	<b>zintenzivnění nabídkové činnosti</b> - celofiremní obchodní strategie, celofiremní komunikace, vzájemná spolupráce při přípravě a tvorbě nabídek,	
HC 2	<b>zvýšení úspěšnosti při získávání zakázek</b> (nárůst % úspěšnosti),	
HC 3	<b>pravidelný monitoring (průzkum) trhu,</b>	
HC 4	<b>vývoj a inovace produktů</b> - vyhledávání vhodných produktů, ev. komodit, spolupráce s výrobními středisky při přípravě produktu ve vztahu k charakteru vnějšího i vnitřního prostředí, obchodní politika prodeje nového produktu	

Hlavní cíle (HC)		OBLAST FINANČNÍ
HC 1	<b>pravidelný každoroční nárůst finančního obratu</b> v zájmové komoditě o ..... (upřesňuje představenstvo při stanovování ročních plánů a cílů společnosti)	

Pracovní hypotézy:	
Členové týmu:	
1. znají hlavní a dílčí cíle týmu, vč. svých rolí v týmu	✓ <i>podepisují formulář dohody o cílech (hlavní cíle k 1. 4. příslušného kalendářního roku, vychází z cílů společnosti + dílčí cíle, vychází z hlavních cílů během období hospodářského roku) - jejich kontrolu a vyhodnocování ve stanovených termínech provádí vedoucí týmu</i>
2. jsou vybaveni obchodními znalostmi a dovednostmi	✓ <i>učí se od zkušenějších kolegů,</i> ✓ <i>účastní se tématických externích školení,</i>

3. mají potřebné odborné znalosti pro prodej produktů,	✓ účastní se odborných školení a přednášek,
4. mají dostatek vnitrofiremních informací	✓ spolupracují s ostatními týmy - znalost kapacit (zejména personálních, časových), ✓ spolupodílí se na tvorbě analýzy vnitřního prostředí (ve spolupráci s výrobními středisky a HR manažerem) - dodávají vstupní informace získané analýzou vnějšího prostředí,
5. mají potřebné informace o vnějším prostředí	✓ provádí pravidelnou analýzu vnějšího prostředí (Porterův model) - 1x / rok k datu 31. 12. příslušného kalendářního roku

<b>Datum vzniku:</b> .....
Představenstvem společnosti XY vznik týmu schválen dne ..... (viz zápis z představenstva, bod .....
Vedoucí týmu:
Členové týmu:
✓
✓
✓
✓
✓

<b>Začlenění týmu do organizační struktury firmy XY - forma týmu:</b>

<b>Obchodované produkty (nabízené služby) v komoditě .....</b>
✓
✓
✓
✓

<b>Prezentace výsledků:</b>	<b>VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>zpráva o plnění hlavních a dílčích cílů</b> - bude vedoucím týmu předkládána nadřízenému manažerovi, ten zajistí předání informací představenstvu společnosti XY</li> <li>✓ <b>zápisy z jednání týmů</b> budou předkládány a výsledky demonstrovány na poradách vedoucích týmů (středisek) jednotlivých Divizí v rámci firmy XY <ul style="list-style-type: none"> <li>- vedoucí týmu předloží svému nadřízenému manažerovi zápis z jednání týmu</li> </ul> </li> <li>✓ <b>analýzy vnějšího prostředí a podklady pro tvorbu analýzy vnitřního prostředí</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- budou předkládány vedoucím týmu svému manažerovi, ten předá informace osobě zodpovědné za provedení komplexní analýzy firmy</li> </ul> </li> <li>✓ <b>referenční dopisy</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zajišťuje po dohodě s vedoucím týmu každý člen týmu osobně</li> </ul> </li> </ul>	
<b>VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>prezentace obchodní činnosti na výstavách, workshopech</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pasivní účast na akcích vč. vedení potřebných jednání,</li> <li>- aktivní účast na akcích - přednášky členů týmů, inzerce, bannery, aj.</li> <li>- propagace prostřednictvím Internetu, firemních letáčků.</li> </ul> </li> </ul>	
<u>Termíny konání porad .... týmu:</u> (místo konání bude předem upřesněno vedoucím týmu)	pravidelně, 1x / měsíc

Vypracoval / a:

Schválili:

dne .....v .....

### Příloha 3: Formulář dohody o cílech dle KRÜGERA

Cíle	Milníky (dílní etapy)	Konečný termín
Podpisy členů týmu:		Podpisy vedoucích pracovníků:

### Příloha 4: Deset zásad pro práci při kontinuálním procesu zlepšování dle BAYE

1. Smíš se vzdát svého navyklého způsobu myšlení.
2. Přemýšlej o řešení problémů (*Jak to uděláme?*) a nikoli o potížích (*Proč to nejde!*)
3. Měl bys pochybovat o všem, co jsi dosud vykonal.
4. Neexistuje stoprocentní řešení, proto dělej to, co nyní povede hned k okamžitému zlepšení.
5. Oznam a naprav chyby hned, neboť se jinak násobí.
6. Hledej příčiny chyb a ptej se několikrát PROČ.
7. Hledej možnosti zlepšení i tehdy, když žádné chyby vidět nejsou.
8. Hledej jednoduchá řešení.
9. Lépe je řešit problémy v týmu než sám.
10. Kontinuální proces zlepšování není nikdy ukončen.