

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: 6208 N Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

**Zvyšování konkurenceschopnosti vybraného
podniku formou rozvoje týmové spolupráce**

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

Autor:

Jaroslava Urbánková

2011

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jaroslava URBÁNKOVÁ**
Osobní číslo: **E09646**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Zvyšování konkurenceschopnosti vybraného podniku
formou rozvoje týmové spolupráce**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je navržení vhodných metod řízení lidských zdrojů se zaměřením na rozvoj týmové spolupráce jako nástroje neustálého zvyšování konkurenceschopnosti vybraného podniku.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma, 2. Charakteristika daného podniku, 3. Zhodnocení současné situace (v porovnání se závěry Bakalářské práce), vlastní zkušenost, rozhovory, pozorování, 4. Zhodnocení stávající činnosti týmů, 5. Navržení moderních metod řízení lidských zdrojů se zaměřením na rozvoj týmové spolupráce (nástroje pro zvyšování konkurenceschopnosti daného podniku).

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíl a metodika, 4. Charakteristika daného podniku: 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 potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým.* 1 vyd. Praha: Grada, 2008, 144 s. ISBN 978-80-247-1975-7.

HALL, K. *Speed lead - Jak zrychlit a zjednodušit vedení lidí, projektů a týmů.* 1 vyd. Praha: Management Press, 2008, 200 s. ISBN 978-80-7261-182-9.

HORVÁTOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce.* 1 vyd. Praha: ASPI, 2008, 200 s. ISBN 978-80-7357-390-4.

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

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

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Řehoř, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **15. února 2010**

Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2011**



prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S.
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice



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

V Českých Budějovicích dne 9. března 2010

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Zvyšování konkurenceschopnosti vybraného podniku formou rozvoje týmové spolupráce“ vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 b zákona č. 111/1998 sb. v plném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly, v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 29. 3. 2011

.....
Jaroslava Urbánková

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji touto cestou vedoucímu diplomové 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

1	ÚVOD	7
2	LITERÁRNÍ REŠERŠE	10
2.1	POJEM KONKURENCESCHOPNOST	10
2.2	POJEM TÝM, TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE	13
2.3	ŘÍZENÍ VS. VEDENÍ TÝMŮ.....	15
2.4	FAKTORY A PŘEDPOKLADY ÚSPĚŠNOSTI TÝMOVÉ PRÁCE.....	16
2.5	POZITIVA A NEGATIVA TÝMOVÉ PRÁCE	18
2.6	FORMY TÝMŮ	20
2.7	VÝVOJOVÉ FÁZE TÝMŮ.....	21
2.7.1	<i>Formování týmů</i>	22
2.7.2	<i>Orientování týmů</i>	26
2.7.3	<i>Aktivování a stabilizování</i>	31
2.8	TECHNIKY TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE	33
2.8.1	<i>Hledání nápadů</i>	35
2.8.2	<i>Posuzování nápadů</i>	35
2.8.3	<i>Rozhodování v týmu</i>	36
2.8.4	<i>Tvorba konsensu</i>	37
2.9	ROZVOJ ČLENŮ TÝMU	37
3	METODIKA	38
3.1	DÍLČÍ CÍLE PRÁCE	38
3.2	PRACOVNÍ HYPOTÉZY	38
3.3	METODICKÝ POSTUP.....	39
4	CHARAKTERISTIKA FIRMY XY A. S.	43
4.1	HISTORICKÝ VÝVOJ	43
4.2	POPIS SOUČASNÉHO STAVU.....	44
4.2.1	<i>Organizační struktura</i>	44
4.2.2	<i>Lidské zdroje</i>	46
5	POPIS SOUČASNÉHO STAVU	49
5.1	ANALÝZA FIRMY XY.....	50
5.1.1	<i>SWOT analýza</i>	50

5.2	KVALITA A KVANTITA PRACOVNÍHO POTENCIÁLU	52
5.2.1	<i>Obecná charakteristika pracovního potenciálu v ČR</i>	52
5.2.2	<i>Analýza lidských zdrojů firmy XY – oblast JIH</i>	55
5.3	CÍLOVÁ SKUPINA ZAMĚSTNANCŮ – ZÁKLAD TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE	66
5.4	SYSTÉM ŠKOLENÍ A CELOŽIVOTNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ PRO ČLENY CÍLOVÉ SKUPINY ...	67
5.4.1	<i>Způsob financování systému školení</i>	67
5.4.2	<i>Výběr dodavatelů školení a kurzů financovaných z grantů</i>	69
5.4.3	<i>Zajištění realizace systému školení a kurzů ve firmě XY.....</i>	70
5.4.4	<i>Dotazníkové šetření – zpětná vazba od účastníků školení a kurzů.....</i>	71
5.5	PRACOVNÍ TÝMY - SOUČÁST PODNIKOVÉ KULTURY.....	73
5.5.1	<i>Současné týmové uspořádání</i>	73
6	DISKUSE, NÁVRH NA ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍHO STAVU	75
6.1	ORGANIZACE ZMĚN V RÁMCI DIVIZÍ.....	76
6.2	ORGANIZACE ZMĚN MEZI DIVIZEMI.....	79
6.3	TRÉNINKOVÉ A ŠKOLÍCÍ PROGRAMY PRO ZAMĚSTNANCE.....	80
6.4	TECHNIKY EFEKTIVNÍHO ŘÍZENÍ VS. VEDENÍ TÝMOVÉ PRÁCE	80
6.4.1	<i>Řízení týmu výrobně projektového</i>	81
6.4.2	<i>Vedení týmu technického</i>	82
6.4.2	<i>Vedení týmu koordinačního</i>	84
6.5	EKONOMICKÉ HODNOCENÍ NÁVRHŮ A DOPORUČENÍ	84
6.6	STANOVISKO K HYPOTÉZÁM, CÍLŮM.....	87
7	ZÁVĚR	90
8	SUMMARY	94
9	PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	97
10	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK	
11	PŘÍLOHY	

1 ÚVOD

Poslední dvě desetiletí prochází naše společnost významnými změnami hospodářskými, politickými a především ekonomickými. Tyto mají dopad na chování, jednání, žití, bytí všech členů společnosti bez rozdílu. Současná doba je navíc poznamenána následky celosvětové ekonomické krize, která je pro některá odvětví již minulostí (ozdravení zažívá automobilový průmysl), pro některá stále ještě přítomností (stavební průmysl aj.). Světoví odborníci na ekonomii se shodují, že tato krize byla předvídatelná a zároveň i nezbytná pro ozdravení nejenom ekonomiky.

Dle KOTTERA (2008) se tempo, jakým v podnikatelském světě dochází k těmto změnám, v dohledné budoucnosti rozhodně nezpomalí. Příští desetiletí se bude vyznačovat silnými konkurenčními tlaky. Podniky po celém světě budou čelit ještě hrozivějším rizikům a budou mít ještě báječnější příležitosti plynoucí z globalizace hospodářství a ze souvisejících technologických a sociálních trendů. Takto měnící se prostředí vyvolá dále proces neustálého „pročišťování“. Namísto čekání na okamžik, kdy vzájemné závislosti dosáhnou nevladatelné úrovně, bude efektivní podnik 21. století pravidelně přezkoumávat funkčnost vazeb a zbavovat se všech, které už nebude potřebovat [6]. Pro typický podnik dvacátého století nebude v budoucnosti místo, neboť jeho struktura, systémy, postupy i kultura změny spíše brzdí než usnadňují. Takovýto podnik by nejspíše potkal osud dinosaura.

Jaké znaky budou dle KOTTERA (2008) charakteristické pro společnost v příštích desetiletích?

- ✓ Nástup nových forem organizací schopných žít v mnohem rychlejším a více konkurenčním prostředí.
- ✓ Nový typ zaměstnanců - více znalostí o vedení a řízení než tomu bylo dosud, aby bylo možné budovat a udržovat „učící se organizaci“. Bude zapotřebí lidí, kteří dokážou vytvořit a komunikovat vizi. Ochota a schopnost neustálého rozvoje se stane podmínkou kariéry jednotlivců a ekonomického úspěchu organizací.

- ✓ Efektivní týmy založené na důvěře a společných cílech. Týmová práce stane na vrcholu organizace.
- ✓ Odhodlání uspět v konkurenci a celoživotní vzdělávání budou společnými předpoklady pro získání mimořádně silné konkurenční pozice.

Je nyní vhodné období pro realizaci změn v duchu shora uvedených faktů?

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

V současné době jsem součástí vyššího 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. Zároveň již třetím rokem vedu a řídím pracovní tým geografických informačních systémů, který pracuje napříč dosud hierarchickou organizační strukturou.

Mé praktické zkušenosti a pocity mi dovolují odpovědět na shora uvedený dotaz jedinečně kladně – **ANO, pro další existenci nejen firmy XY v dravém tržním prostředí je realizace změn právě v této době naprostou nutností.**

Týmová spolupráce byla klíčovým tématem i mé bakalářské práce „Tvorba a vedení týmů ve vybraném podniku“ (2009). Se závěry a doporučeními této práce se ztotožnilo i představenstvo firmy, které zároveň představuje spolumajitele firmy XY. Proces změn v rozsahu:

- ✓ **reorganizace firmy, budování týmové spolupráce, zvyšování kvalifikace zaměstnanců formou pravidelných školení, motivační program celoživotního vzdělávání,**

byl nastartován v roce 2010, a to za finanční podpory získané z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Projekt s názvem „Podpora konkurenceschopnosti firmy prostřednictvím zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců“, prioritní osa: 4.1

Adaptabilita, číslo registrace: OPLZZ/1.1/35/1/00516 (CZ.1.04/1.102/35.00516) řídím z pozice manažera projektu (viz kapitola 5.4.1).

Díky tomuto postu jsem dostala příležitost aktivně se podílet na proměně firmy XY v duchu závěrů mé bakalářské práce a tím i v duchu shora nastartovaných změn.

Již nyní vím, díky signálům z konkurenčního prostředí, že to bylo vhodně načasované strategické rozhodnutí. Oborově stejně zaměřené konkurenční firmy finančně podhodnocují svou práci (*zakázky*), některé i upadají, v lepším případě „pouze“ hromadně propouští své zaměstnance, aby oddálily hrozící katastrofu úpadku.

Osobně vidím důvody jejich neúspěchu v neschopnosti zaměstnanců získat klíčovou zakázku a kvalitně ji vyrobit.

Firma XY si své tržní postavení naopak upevnila. Díky schopnostem svých zaměstnanců i vysoké loajalitě svých zákazníků je i konkurencí respektována.

Je potřeba ovšem „neusnout na vavřínech“ a intenzivně **pracovat na další etapě vývoje společnosti** – „navržení moderních metod řízení lidských zdrojů se zaměřením na rozvoj týmové spolupráce jakožto nástroje pro zvyšování konkurenceschopnosti firmy XY“.

Rozpracování této problematiky bude obsahem mé diplomové práce.

Věřím, že návrhy a doporučení k realizaci v závěru této práce budou stejně tak přínosné pro firmu jako tomu bylo v případě práce bakalářské.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Pojem konkurenceschopnost

Dle autorů Vladimíra Benáčka, Zdeňka Kudrny a Tomáše Sedláčka (*referát na konferenci „Konkurenční schopnost české ekonomiky“, která se konala ve dnech 23. 3. a 27. 4. 2000*) termín “**konkurenční schopnost**” (anglicky “*competitiveness*”) vychází z mikroekonomických základů dané ekonomiky. Je definován jako **schopnost podniku udržet svůj podíl na trhu, respektive tento podíl u jednotlivých komodit dále zvyšovat**. V podstatě se jedná o aktivaci různých aspektů efektivnosti výroby, které se projevují na straně nákladů (tzv. *cenová konkurence*), kvality (tzv. *konkurence kvalitou*) a schopnosti získat na trhu nezastupitelné místo (tzv. *zisk tržní síly a dominantního postavení*).

PhDr. ing. Aleš Gregar, CSc. (*Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky*) ve své práci „Parametrický model konkurenceschopnosti podniku a personální řízení“ definuje **konkurenční schopnost** jako základní podmínku **existence** podniku, jako schopnost udržovat a rozšiřovat bohatství (*majetek*) vlastníka podniku. Jestliže má být dosahování konkurenceschopnosti podniku zadáním a odpovědností **strategického řízení** podniku, musíme být schopni definovat tyto **tři prvky systému řízení** podniku:

- ✓ **kritéria** konkurenceschopnosti podniku - schopnost efektivně realizovat své produkty na trhu výrobků a služeb (*trh zákazníků*), efektivně získávat finanční zdroje na trhu kapitálu (*trh investorů*), efektivně získávat pracovníky na trhu práce (*trh pracovních sil*),
- ✓ **parametry** (*měřitelné ukazatele*) konkurenceschopnosti podniku, a to specifické a nespecifické ukazatele pro jednotlivá kritéria konkurenceschopnosti podniku (*měřit parametry lze v kvantitativních údajích ev. benchmarkingem*),
- ✓ **nástroje řízení** konkurenceschopnosti podniku (*vytváření strategických aliancí, řízení kvality, řízení změn, řízení investic, řízení lidí, outsourcing mzdové a personální agendy aj.*).

2.1.1 Hodnota konkurenční pozice

Se zvyšováním tempa, v němž se změny uskutečňují, se ochota a schopnost neustálého rozvoje, učení se, stává podmínkou kariéry jednotlivců (*vůdci*) a ekonomického úspěchu organizací [6].

KOTTER (2008) ve své knize „Vedení procesu změny“ zmiňuje zajímavé výsledky studie, která dvacet let sledovala 115 lidí, kteří v roce 1974 absolvovali Harvard Business School. Osobně se snažil přijít na to, proč většina ze sledovaných lidí byla ve svých pracovních kariérách velmi úspěšná navzdory problematickému ekonomickému prostředí. Objevil dva základní prvky jejich osobnosti:

- ✓ **odhodlání uspět v konkurenci a**
- ✓ **celoživotní vzdělávání.**

Tyto charakteristiky zřejmě vytvářely výhodu díky mimořádně silné konkurenční pozici (*viz obrázek 1*). Odhodlání uspět v konkurenci vedlo k celoživotnímu vzdělávání, což stále zvyšovalo úroveň vědomostí a schopností – především vůdčích schopností – a to zase výrazně usnadňovalo pohyb ve stále náročnějším a rychleji se vyvíjejícím globálním ekonomickém prostředí [6].

Dle mého názoru lze v tomto závěru hledat návod na zvyšování konkurenceschopnosti dnešních podniků. Pokud vezmeme v úvahu fakt, že lidé ve firmě (*zaměstnanci*) jsou to nejhodnotnější aktivum a:

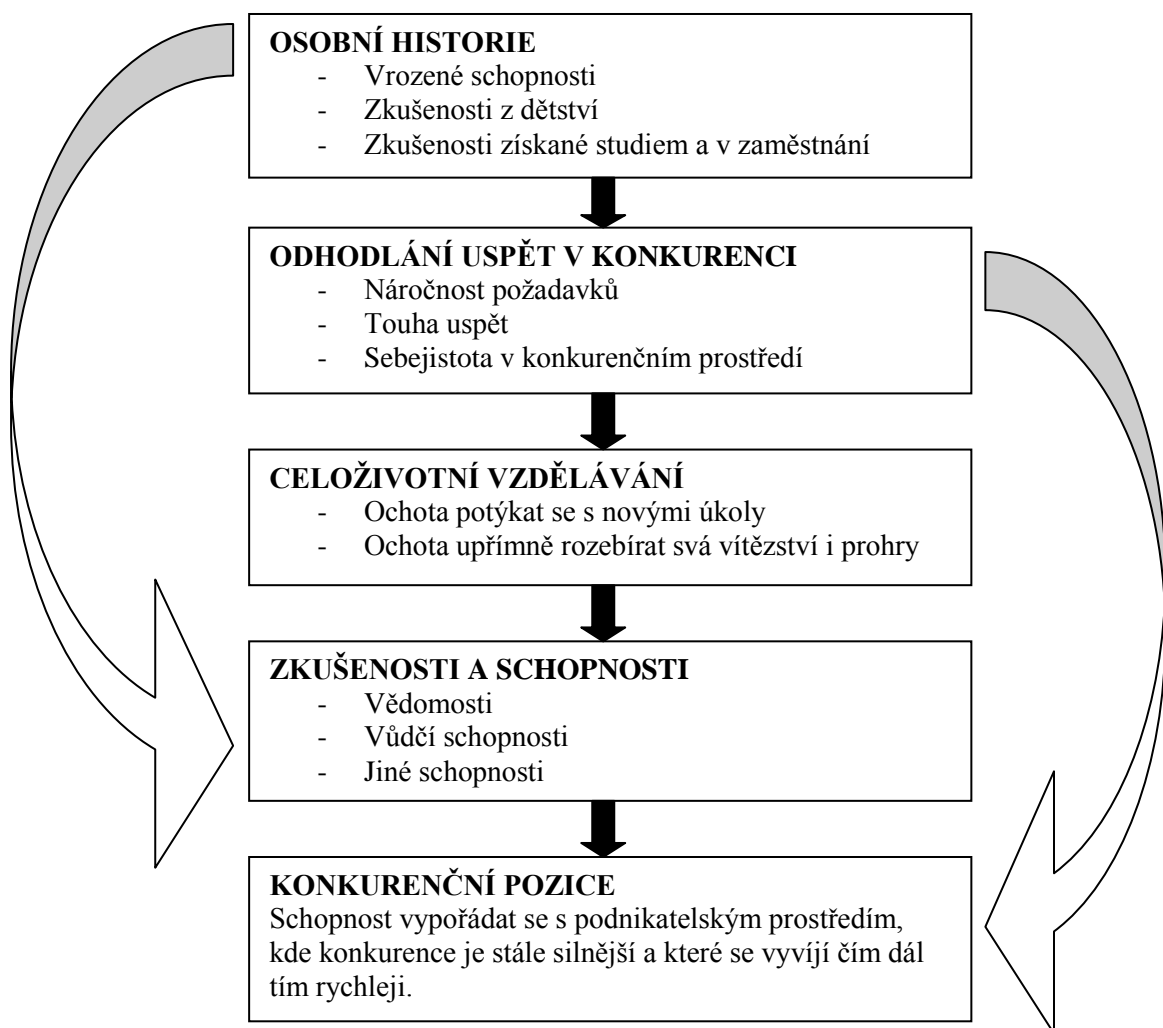
- ✓ s tímto vědomím jim budeme vytvářet ideální podmínky pro budování konkurenční pozice (*individuální plány školení, celoživotního vzdělávání, systém hodnocení, motivace atd.*),
- ✓ budeme je správně vést a řídit v souladu s firemními cíli, vizemi a strategiemi,

vytvoříme si tak zároveň předpoklady pro získání tak potřebné firemní konkurenční výhody.

Jedenadvacáté století bude nutit podniky učit se, procházet změnami a neustále se vyvíjet. Podobnému tlaku budou vystaveni i jednotlivci. Donedávna bylo celoživotní vzdělávání a vůdčí schopnosti, které je díky němu možné získat, nezbytné pouze pro malé procento populace. Toto procento bude během příštích desetiletí bezpochyby růst [6].

Hodnotu konkurenční pozice lze proto dle mého názoru spatřovat v hodnotě a kvalitě vlastních zaměstnanců, manažerů, vůdců.

Obrázek 1: Osobní historie vs. zkušenosti a schopnosti



Pramen: KOTTER, J. P., 2008

2.2 Pojem tým, týmová spolupráce

Existuje mnoho definic týmů, ráda bych zde ovšem zmínila definici týmů dle panů 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 prací na dosažení jasných cílů k jejímu naplnění směřují.“

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

- ✓ **T**ogether
- ✓ **E**verybody
- ✓ **A**chieves
- ✓ **M**ore

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:

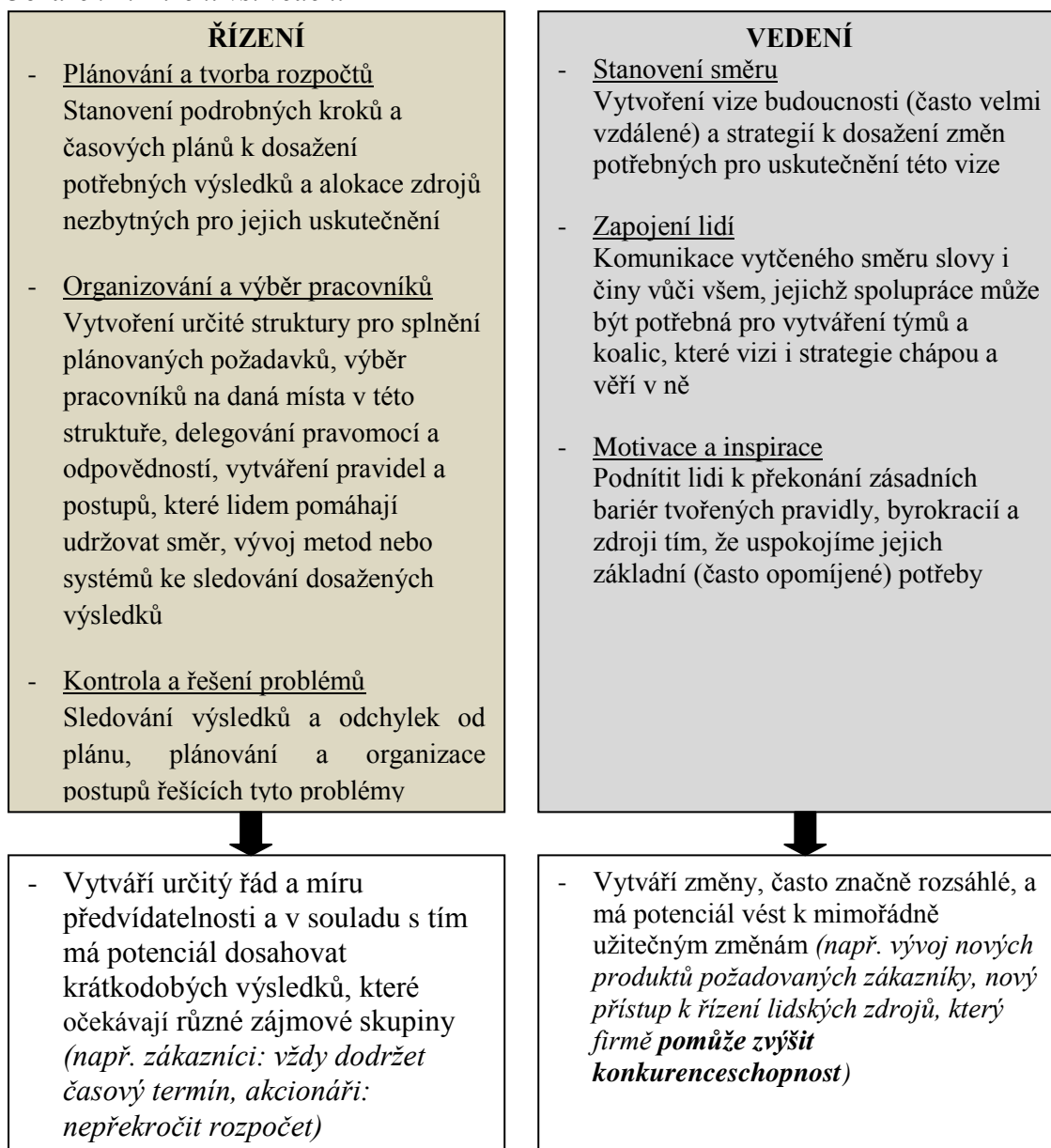
- ✓ rozhodnutí ze strany manažerů - vzdát se touhy kontrolovat všechno a všechny.

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

2.3 Řízení vs. vedení týmů

Dle KOTTERA (2008) je „řízení“ soubor procesů, které zajišťují hladký chod složitého systému, který tvoří lidé a technologie. „Vedení“ je soubor procesů, které organizace vytvářejí nebo je uzpůsobují podstatně změněným podmínkám. Vedení definuje, jak by měla vypadat budoucnost, spojuje lidi ve jménu budoucí vize a inspiruje je k jejímu dosažení navzdory všem překážkám.

Obrázek 2: Řízení vs. vedení



Pramen: KOTTER, J. P., 2008

V minulosti byl do jisté míry kladen větší důraz na řízení, a to proto, že se mu dá naučit snadněji než vedení. Hlavním důvodem byla ovšem skutečnost, že „řízení“ bylo zapotřebí. Rozrůstající se podniky potřebovaly manažery, kteří by je „řídili“. V takovýchto podnikových strukturách převládala byrokracie a soustředění se na vnitřní chod organizace. Úspěchy přicházely, firmy si budovaly dominantní postavení na trhu [6].

Tento důraz na řízení se stal neoddelitelnou součástí podnikové kultury, která bohužel dnes zaměstnancům neumožňuje naučit se metodám vedení.

Problém změn nevyřeší jeden „nadčasový“ jedinec, který dokáže získat tisíce oddaných následovníků. Moderní podniky jsou příliš složité na to, aby je dokázal změnit jediný superman [6]. Je nezbytná pomoc dalších lidí, a proto je nutné budovat **týmy s vysokým stupněm důvěry, složené ze správných lidí**. Takto sehraný tým dokáže rychleji zpracovávat více informací, může také urychlit zavádění nových postupů, protože lidé s vysokými pravomocemi mají dostatek informací a mohou rozhodovat o zásadních záležitostech. Týmy **pod správným vedením** pomohou firmě **získat konkurenční výhodu** a tuto dále i **zvyšovat**.

2.4 Faktory a předpoklady 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 [9]:

- ✓ 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** [9].

Tabulka 2: Faktory úspěšnosti týmu

Strukturální faktory - „kostra týmu“	Procesní faktory - „měkké faktory“
<ul style="list-style-type: none"> ✓ týmové cíle ✓ vedení týmu ✓ integrovaný systém controllingu (<i>musí být součástí celkové koncepce controllingu v podniku</i>) ✓ rozdělení rolí a úkolů ✓ rámec rozhodovacích pravomocí ✓ kvalifikační struktura 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ chování v týmu v oblasti informací ✓ stupeň otevřenosti při řešení problémů a konfliktů ✓ vůle ke vzájemným vztahům a úspěchu (<i>týmový duch</i>) ✓ procesy zpětné vazby v týmu ✓ úroveň standardizace procesů ✓ kontinuální zlepšování procesu (<i>produktivní nespokojenost</i>)
Organizační rámcové podmínky	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ zajištění nutné provázanosti organizační ✓ fungující logistika informací (<i>způsob získání informací, druh informací, sladění informací s ostatními týmy podniku</i>) ✓ materiální a motivační podpora 	

Pramen: BAY, H. R., 2000

Rozhodne-li se firma k zásadní změně své organizační struktury, **tj. pro přechod k plně týmovému firemnímu uspořádání** je nutné dle URBANA (2004) učinit následující kroky, které tento autor považuje za **organizační předpoklady týmů**:

- ✓ rozdělit podnikové procesy na dílčí procesy či činnosti s měřitelnými výsledky, které mohou být prováděny týmy v rozsahu 4 – 15 zaměstnanců (*pro tyto činnosti stanovit očekávané výstupy a výkonnostní kritéria*),
- ✓ vybrat členy týmů a vybrat či zvolit jejich vedoucí,
- ✓ pro členy týmů, jejich vedoucí i pro management vytvořit tréninkové a informační programy,
- ✓ tomuto organizačnímu uspořádání přizpůsobit systémy hodnocení a odměňování.

2.5 Pozitiva a negativa týmové práce

KRÜGER (2004) spatřuje v týmové práci následující pozitiva:

- ✓ **Tým víc ví** – každý člen má jisté zkušenosti, dovednosti, svůj způsob myšlení a vidění světa. Při společném řešení se tyto kombinují čímž se nabízí širší možnosti řešení možných problémů.
- ✓ **Tým podněcuje a rozvíjí** – společné hledání řešení poskytuje větší možnost pro rozvoj kreativity, netradičních nápadů a také podněcuje k vyšším výkonům.
- ✓ **Tým vyrovnává** – kompromisy při řešení otázek a problémů vylučují krajní postoje a názory, čímž se ve skupině udržuje rovnováha.
- ✓ V týmu se **budují vztahy mezi lidmi**, zlepšuje se komunikace členů, pracovní atmosféra je tak příjemnější.
- ✓ Tým **učí respektu a úctě** k druhým, někdy urychlí cestu ke správnému řešení.
- ✓ Tým **snižuje u svých členů obavy z neúspěchu** a zodpovědnosti, zvyšuje jejich sebevědomí, přisuzuje jim určité postavení a role, poskytuje jim jisté uznání.

Za potenciální negativa týmu KRÜGER (2004) považuje:

- ✓ Hrozbu konfliktů.
- ✓ Týmy mohou potlačit individualitu.
- ✓ Někteří členové nedokážou vyjít s ostatními.
- ✓ Neztotožnění se členů s cílem.
- ✓ Nerespektování pravidel (*nedodržování vzájemných dohod, harmonogramu*).
- ✓ Nepřijetí společné zodpovědnosti.

- ✓ Některá krajní, neobvyklá řešení jsou potlačena, byť mohou být značným přínosem.
- ✓ Spolupráce může být časově náročná.

2.5.1 Efekt synergie

BĚLOHLÁVEK (2008) upozorňuje na fakt, že výkon skupiny převyšuje souhrn možností jednotlivých členů, což dle mého názoru je nutno považovat též za pozitivum.

Tento jev se nazývá **synergie**:

práce jednotlivců + synergický efekt = výsledek týmu,

což lze „matematicky“ vyjádřit formulí:

$$1 + 1 + 1 = 5.$$

Z čeho tato synergie pramení? BĚLOHLÁVEK (2008) je přesvědčen, že povaha týmové práce je spojena s přidanou hodnotou, která může být způsobena řadou skutečností [1]:

- ✓ rozdílné znalosti a zkušenosti lidí v týmu,
- ✓ inspirující nápady členů týmu pro ostatní,
- ✓ různé přístupy k práci,
- ✓ pocit odpovědnosti vůči spolupracovníkům,
- ✓ tlak spolupracovníků povzbuzuje pracovníka ke zvýšení vlastního úsilí,
- ✓ tým se stává oporou pro slabší členy a dodává jim sílu,
- ✓ prezentace výsledků práce je lépe přijímána a je brána jako důvěryhodnější, pokud za ní stojí tým lidí.

Tentýž autor uvádí zároveň i protiklad této synergie, tedy negativní synergie, kdy výsledky týmu mohou být z různých důvodů horší než souhrn úsilí jednotlivců:

Práce jednotlivců – negativní synergický efekt = výsledek týmu,

„matematicky“ vyjádřeno:

$$1 + 1 + 1 = 1$$

Proč dle BĚLOHLÁVKA (2008) vzniká negativní synergie? Z důvodů:

- ✓ různosti cílů,
- ✓ silné snahy jedinců o sebeprosazení,
- ✓ neschopnosti prosadit dobrý názor u méně asertivních lidí,
- ✓ nedostatečné řízení diskuze,
- ✓ delší čas k dohodě a k rozhodování,
- ✓ negativní tlak skupiny (*lidé snižují výkon, i když to může být v rozporu s jejich vlastními osobními zájmy*),
- ✓ obava z odlišností (*lidé se neradi vymykají z obecně přijímaného způsobu jednání a přizpůsobují se okolí*),
- ✓ skupinová lenost (*lidé polevují ve svém pracovním nasazení, když si uvědomí, že výsledek závisí i na ostatních*),
- ✓ špatné mezilidské vztahy (*antipatie, arogance, intriky, naschvály, podezírání*).

Vzhledem ke shora uvedené teorii synergie je nutné před zadáním úkolu posoudit, zda-li povaha úkolu je vhodná pro řešení v týmu či naopak. Negativní synergie vede ke snížení výkonu, přidané hodnoty a tím i ke ztrátě konkurenční pozice, neboť jakékoliv oslabení uvnitř firmy se dříve či později projeví i navenek firmy.

2.6 Formy týmů

V praxi organizací se setkáváme s různými typy týmů. Dle BAYE (2000) je nutné se rozhodnout mezi následujícími formami týmů:

1. **časově omezené týmy**, které buď:
 - ✓ 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)¹**:

¹ 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.

- ✓ 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.

BĚLOHLÁVEK (2006) konstatuje, že organizace je pestrou mozaikou týmů, která překonává tradiční organizační strukturu. Týmy člení dle svého poslání a rozdílného způsobu práce:

- ✓ tým pracoviště (*oddělení, útvar*),
- ✓ spolupráce mezi směnami (*tj. zvláštní typ týmové spolupráce především ve výrobě*),
- ✓ mezioborové (*interdisciplinární*) týmy,
- ✓ vrcholové týmy (*sestavené z vrcholových manažerů nebo členů představenstva*),
- ✓ procesní týmy (*postavené na návaznosti činnosti jednotlivých útvarů – oddělení nákupu spolupracuje s oddělením kvality dodavatelů a dále s výrobou*),
- ✓ firma jako tým (*vzájemně sehraný orchestr*),
- ✓ spolupráce s externími partnery (*profesní a zájmová sdružení, jejichž činnost může prospívat odbornému i sociálnímu rozvoji organizace*).

2.7 Vývojové fáze týmů

Dle KRÜGERA (2004)² můžeme proces tvorby a vedení týmu shrnout do tří vývojových fází [8].

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.

² 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 3: Fáze, úkoly a opatření pro rozvoj týmu

Úkoly	Fáze 1 Formování	Fáze 2 Orientování	Fáze 3 Aktivování a stabilizování
Organizace	✓ výběr vedoucího týmu, stanovení velikosti týmu	✓ zorganizování složení a postupu prací v týmu, dohodnutí cílů	✓ zjišťování a oceňování dosažených výkonů
Kvalifikace	✓ formování týmu podle odborných a osobnostních požadavků a schopností		✓ plánování potřeby dalšího vzdělávání, analýza způsobu učení, aktivace učebních potenciálů
Kooperace	✓ formování týmu podle schopností týmové práce		✓ trénink a koučink týmu

Pramen: KRÜGER, W., 2004

2.7.1 Formování týmů

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

Jestliže máme managery (*zadavatelí 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 ± 7 označuje oblast mezního efektu / užitku pro produktivitu týmu.

2.7.1.1 Belbinova klasifikace týmových rolí

V procesu rozhodování o složení týmu můžeme využít například Belbinovy klasifikace týmových rolí³.

BĚLOHLÁVEK (2008) ve svém díle „Jak vést svůj tým“ charakterizuje shora uvedené jednotlivé typy týmových rolí dle Belbina včetně jejich silných a slabých stránek a nástrojů sloužících k efektivnímu řízení. V publikaci uvádí zároveň i individuální potřeby rolí, které by měli nadřízení (*vedoucí týmů*) respektovat při motivování.

Optimálně složený tým obsahuje všechny typy rolí. Belbin připisuje vyšší efektivnost týmům o třech, čtyřech nebo pěti lidech za předpokladu, že každý ze členů bude vykonávat současně několik rolí. Pokud určitá role v týmu chybí, projeví se to negativně na výsledcích týmu. Pokud postrádáme týmového pracovníka, měl by se této role automaticky chopit jedinec, který k ní má nejbližší. Absence takového jedince může mít za následek vznik konfliktů a nezvládnuté osobní averze uvnitř týmu [1].

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

- ✓ každého člena požádáme, aby identifikoval své vlastní silné a slabé stránky,
- ✓ o těchto stránkách budeme s ostatními členy týmu mluvit [5].

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

³ Belbinova klasifikace rolí je nejznámější (realizátor, koordinátor, tvarovač, pěstitel nápadů, hledač zdrojů/příležitostí, monitorovač/hodnotitel, týmový pracovník, dokončovač/kompletovač, specialista). 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.

2.7.1.2 Budování týmů na základě osobnostní typologie MBTI®

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**⁴ (*Myers Briggs Type Indicator*).

Tato osobnostní typologie vysvětluje základní vzorce fungování lidské osobnosti, lze ji použít pro mnoho různých účelů, například v oblastech [5]:

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

Hlavním poselstvím metody typologie MBTI je konstruktivní využití rozdílů mezi lidmi.

Motta této metody:

„Každý typ je jedinečný.“

„Každá preference je stejně dobrá.“

V současné době se jedná o celosvětově nejrozšířenější nástroj pro zjištění osobnostního typu a pochopení rozdílů mezi lidmi [5].

Teorie typologie osobnosti vychází z pojmu psychologický typ. Na základě svých pozorování C. G. Jung totiž vyvodil, že rozdíly v chování lidí pramení z vrozených

⁴ Zkratka MBTI® je registrovanou obchodní známkou C. P. P. Inc.

tendencí používat psychiku specifickým způsobem. Ukázal, že v lidské psychice probíhají dva základní psychické procesy [5]:

- ✓ přijímání informací, **vnímání**,
- ✓ nebo zpracování těchto informací a vyvozování závěrů, **rozhodování** (*usuzování*).

Jung určil dva protikladné způsoby přijímání informací, které nazval smyslovým **vnímáním** a **intuicí**. Obdobně existují dva protikladné způsoby rozhodování, které nazývá **myšlením** a **cítěním** [5].

Jung také vyzníval, že lidé zaměřují a získávají svou energii buď více z vnějšího světa lidí, zážitků a aktivit, nebo spíše z vnitřního světa myšlenek, vzpomínek a pocitů. Tyto dvě protikladné orientace nazval **extroverzí** (*aktivita ve vnějším světě*) a **introverzí** (*prožívání ve vnitřním světě*). Jedná se o preference, které podle MBTI určují rozdíly mezi lidmi.

Jung dospěl k poznání, že osobnostní typ je vrozený a v průběhu života se nemění.

CRKALOVÁ (2007) ve své publikaci velmi podrobně seznamuje čtenáře s metodou **MBTI**[®]. Osobně doporučuji studium tohoto titulu, a to minimálně pro vedoucí týmu. Ti mohou metodu využít pro pochopení svých osobnostních preferencí i preferencí jednotlivých členů týmu. Díky ní si mohou uvědomit, jak se pravděpodobně bude tým chovat jako celek na základě zastoupení preferencí. Pro další práci s týmem však samotná znalost typologie nestačí. Je nutné využívat efektivní nástroje pro vedení lidí společně s technikami pro týmovou spolupráci (viz kapitola 2.8).

CRKALOVÁ (2007) zároveň upozorňuje na fakt, že pokud si vybíráme lidi do svých týmů, měli bychom **se vyvarovat** obvyklé **pasti**, tj. **vybírání si podobných typů lidí jako jsme my**. Tím sice násobíme silné stránky našich typových charakteristik, ale na druhé straně také násobíme slabá místa. Tým se tak stává nevyvážený, jednostranně zaměřený.

Při výběru lidí do týmu je obecně autory doporučován osobní přijímací pohovor (*výběrový rozhovor*). Tento pohovor je doplňován dodáním písemné reference (*hodnocení pracovníka jinou osobou*), psychologickými testy, odbornými testy,

osobními dotazníky a biografickými informacemi, pracovními vzorky, simulacemi. Jednou z nejspolehlivějších metod výběru pracovníků je využití assessment center, jejichž podstatou je pozorování účastníků v simulovaných situacích (*týmová práce, řešení organizačního problému, manažerská hra, diskuze, sebe prezentace*).

Pro kvalitní výběr pracovníka se doporučuje kombinovat alespoň tři shora uvedené výběrové metody (*tzv. princip triangulace*).

Ne všichni zadavatelé týmu si uvědomují důležitou roli této prvé fáze (*tedy fáze formování týmů*) a tak ve skutečném životě týmy nejsou vždy dobře vyvážené [10].

2.7.2 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.

2.7.2.1 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 [10]:

- ✓ 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*).

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. Za tímto účelem je potřeba mít zpracován způsob měření a posuzování pokroku.

2.7.2.2 Organizování týmů

Pro účinný vývoj týmu je potřeba si vyjasnit otázky [10]:

- ✓ 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 [10]:

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** - napomáhání rozvoji, učení a výkonnosti druhého člověka. Koučování umožňuje přeměnit více potenciálu v lidech na výkon tím, že odstraňuje překážky stojící mezi celkovým výkonnostním potenciálem člověka a jeho skutečným pracovním výkonem [11].

Koučování je mnoha autory považováno za jeden z nejefektivnějších nástrojů práce v týmu. Přínosy této techniky, mimo jiných, uvádí i WHITMORE (2007) ve své knize Koučování.

Ze studia literárních pramenů uvedených v závěru této práce předpokládám, že správné zvládnutí této techniky a její uplatňování v týmech **může mít za následek i zvyšování konkurenceschopnosti.** Z tohoto důvodu se budu zabývat problematikou koučování detailněji, a to v samostatné kapitole 2.7.3.1.

3. **Vedení týmu** - vedoucí týmu („*lidr*“) nenesí 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 „lidr“ efektivně tým vést, potřebuje od managementu [9]:

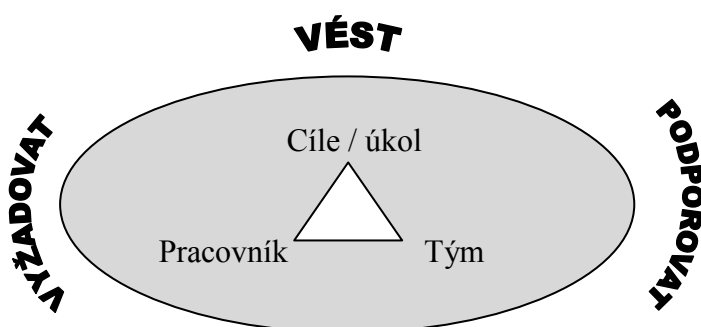
- ✓ informace o strategii podniku a cílech podniku,
- ✓ společné a včasné zpracování cílů týmu,
- ✓ zpětnou vazbu (*uznání a kritiku*),
- ✓ pravidelnou a otevřenou zprávu o stavu vývoje podniku,
- ✓ prezentaci výsledků dovnitř a navenek,
- ✓ standardy chování vedoucího týmu (*co smí, musí, má*),
- ✓ dodržování slibů,

- ✓ motivaci, podporu,
- ✓ přímý kontakt manažera s pracovníky týmu.

Kompetence vedoucího týmu dle BAYE (2000)⁵:

- ✓ **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 3: Tři základní principy řízení týmu



Pramen: BAY, H. R., 2000

⁵ KRÜGER (2004) má jiný pohled na členění kompetencí vedoucího týmu - sociální kompetence, kontaktní schopnost, schopnost spolupracovat, schopnost komunikace a integrace, sebekontrola.

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 [8]:

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.

2.7.3 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. Vědomé 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 [8]:

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.

2.7.3.1 Koučování – efektivní nástroj vedení týmu

International Coach Federation (známá pod zkratkou ICF a sdružující mnoho stovek organizací i jednotlivců zabývajících se koučováním) definuje koučování takto: „Koučování je zaměřený a vědomý proces, který vytváří prostředí příznivé pro růst a efektivní činnost lidí“. Dle této definice je koučování povzbuzování lidí, poskytování podpory a informací. Cílem je vzájemná pomoc pracovníků při hledání správného směru, nikoliv udílení pokynů [11].

Dle CRKALOVÉ (2007) je koučování jednotlivců stále častěji oceňováno jako jeden z nejúčinnějších způsobů zvyšování efektivity vedení týmů. Prokázána je i přímá závislost mezi koučovacími dovednostmi manažerů a sníženou fluktuací zaměstnanců.

Studie časopisu HR Magazine vyhodnotila přínosy koučování na základě 100 pracovníků v managementu s následujícími výsledky – uvádí se procento manažerů, kteří byli přesvědčeni, že koučování [11]:

- ✓ zvýšilo produktivitu (53 %),
- ✓ zvýšilo kvalitu práce (48 %),
- ✓ zlepšilo pracovní vztahy s:
 - přímým nadřízeným (71 %),
 - přímými podřízenými (77 %),
 - kolegy (63 %),
 - zvýšilo uspokojení z práce (61 %).

WHITMORE (2007) v knize Koučování uvádí hlavní přínosy koučování:

- ✓ **vyšší výkonnost a produktivitu** (koučování „probudí“ v každém člověku i týmu to nejlepší, co se v nich skrývá, což si „příkazy shora“ nekladou za cíl),
- ✓ **rozvoj lidí** (koučování umožňuje věnovat se lidem soustavně a systematicky),
- ✓ **lepší schopnost učit se** (při koučování se učíme „za pochodu“, navíc radost z učení umožňuje lépe si zapamatovat nové poznatky),
- ✓ **lepší vztahy** (díky dialogu zapojíme druhého do „hry“ a budeme moci navázat vztah),

- ✓ **vyšší kvalita života** (*díky koučování nemusí být práce pojmána jako „nutné zlo“, ale naopak může člověka naplňovat*),
- ✓ **více času pro manažera** (*koučované zaměstnance není nutné popohánět a přebírat za ně odpovědnost za provedení úkolu – manažer má tak více času věnovat se úkolům, které mu náležejí*),
- ✓ **tvůrčí myšlení** (*kultura koučování podněcuje tvořivé myšlení všech členů týmu, protože se nemusí obávat výsměchu nebo ukvapeného hodnocení*),
- ✓ **lepší využití lidí, dovedností a zdrojů** (*manažer si často plně neuvědomuje potenciál, který se skrývá v jeho týmu*),
- ✓ **rychlejší a efektivnější zpětná vazba** v případě ohrožení (*tam, kde si nadřízení tolik neváží svých zaměstnanců, dělají lidé jen to, co se jim řekne a jen tolik, kolik musí*),
- ✓ **motivovanější zaměstnanci** (*zde opět platí, že metoda „cukru a biče“ ztratila na své účinnosti a čím dál více se osvědčuje předpoklad, že lidé jsou výkonní, protože chtějí, a ne protože musí*),
- ✓ **schopnost pro život** (*jsou to postoje i chování, které se díky koučování učíme – pomohou nám v osobním životě i tehdy, když budeme např. hledat nové zaměstnání*).

Propojení typologie podle MBTI popsané v předchozí kapitole 2.7.1.2 a principů koučování přináší dle CRKALOVÉ (2007) vedoucímu týmu velmi účinný nástroj pro efektivní vedení týmu. Díky MBTI může vedoucí týmu zjistit silné stránky koučovaných a případné oblasti pro další rozvoj.

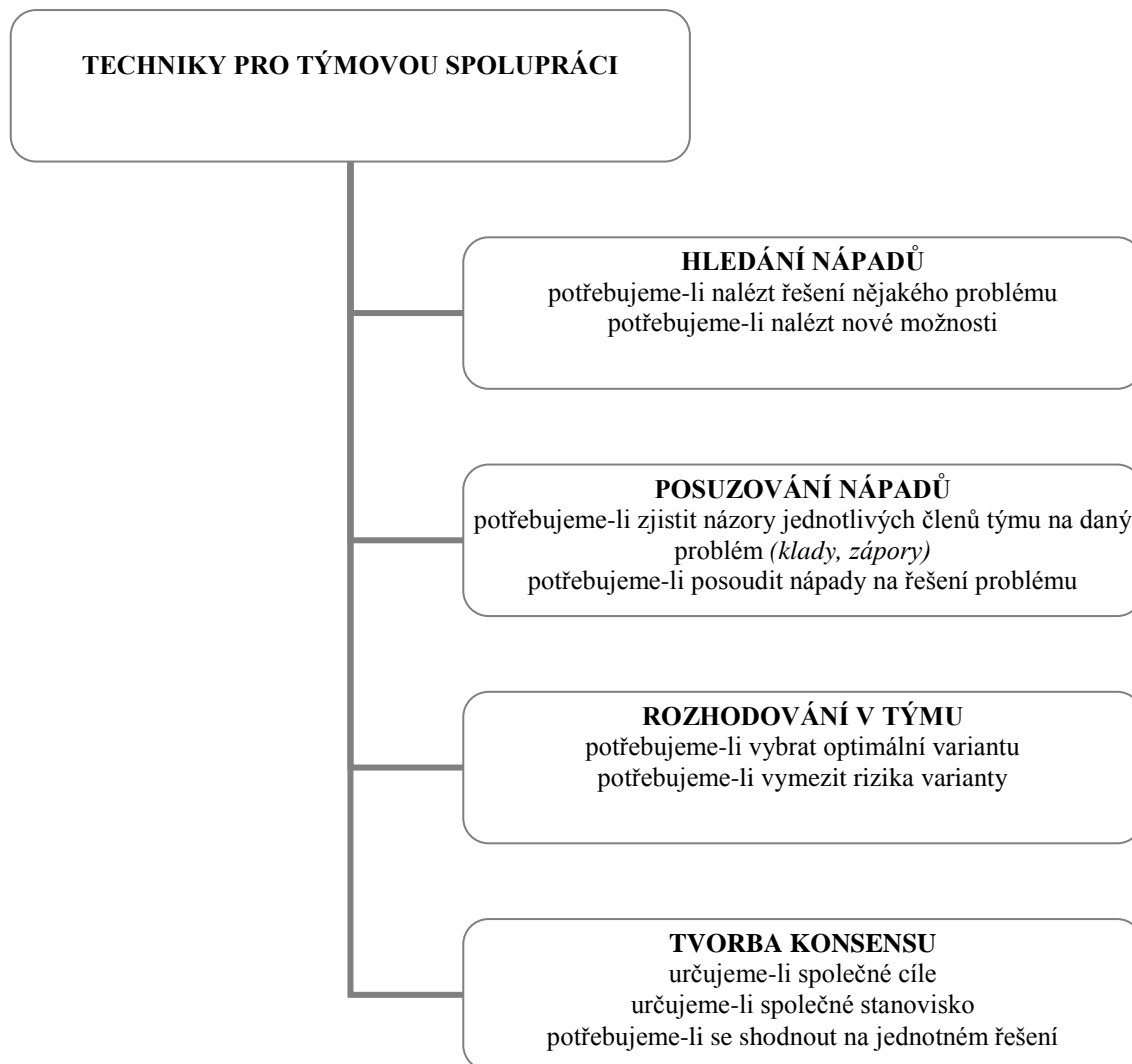
Zájemcům o prohloubení znalostí koučinku doporučuji studium publikace „Jak zefektivnit práci v týmu“ autorky CRKALOVÉ (2007).

2.8 Techniky týmové spolupráce

Kromě koučinku mají vliv na efektivitu týmu i správně zvolené techniky týmové spolupráce. Jejich znalost a schopnost použít je ve správný okamžik tedy patří mezi základní dovednosti členů týmu. I když této kapitole přikládám rovněž velký význam,

v této diplomové práci uvádím pouze jejich základní specifika, neboť jsem limitována jejím rozsahem.

Obrázek 4: Techniky pro týmovou spolupráci



Pramen: KOLAJOVÁ, L., 2006

Dle KOLAJOVÉ (2006) se jeví jako nejvhodnějšími technikami týmové spolupráce dále uvedené techniky⁶.

⁶ BĚLOHLÁVEK (2008) ve svém díle „Jak vést svůj tým“ člení techniky řízení týmové práce dle fázi práce na projektu. Jedná se o mapování situace (myšlenková mapa), definice problému (Occamova břitva), analýza situace (analýza SWOT, diagram rybí kost, relační diagram), hledání řešení (brainstorming, brainwriting, falešné skupiny), výběr variant řešení (vícekriteriální rozhodování), plánování a realizace (metoda ABC, kritická cesta)

2.8.1 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 inspirojí 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.

2.8.2 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.

2.8.3 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.

2.8.4 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.

2.9 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. To, co člověka obvykle stresuje, totiž odpovídá opakům našich osobnostních preferencí. Cestou, jak rozvíjet nepreferované psychické funkce, je právě trénink činností, které nás stresují.

3 METODIKA

Cílem diplomové práce je navržení vhodných metod efektivního řízení lidských zdrojů se zaměřením na rozvoj týmové spolupráce jako nástroje neustálého zvyšování konkurenceschopnosti vybraného podniku (*firmy XY a.s.*).

3.1 Dílčí cíle práce

Dílčí cíl „C1“:

- ✓ Vypracovat SWOT analýzu firmy XY a.s.

Dílčí cíl „C2“:

- ✓ Zjistit kvalitu a kvantitu pracovního potenciálu na základě vyhodnocení primárních a sekundárních informací.

Dílčí cíl „C3“:

- ✓ Vybrat cílovou skupinu zaměstnanců – základ pro budování a rozvoj týmové spolupráce.

Dílčí cíl „C4“:

- ✓ Vypracovat systém školení a celoživotního vzdělávání pro členy cílové skupiny.

Dílčí cíl „C5“:

- ✓ Definovat týmy a pracovní skupiny v podnikové kultuře firmy XY a.s., začlenit je do organizační struktury podniku.

3.2 Pracovní hypotézy

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

C1.H1.1: Ve firmě XY a.s. existují silné stránky a na trhu vhodné příležitosti, kterých je možné využít pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

C2.H2.1: Z výsledků šetření je patrný trend zvyšování znalostí a praktických zkušeností zaměstnanců firmy (*cílové skupiny*).

C2.H2.2: Struktura cílové skupiny zaměstnanců firmy obsahuje osobnostní typy vhodné pro rozvoj týmové spolupráce.

C3.H3.1: Cílová skupina je dostatečně rozsáhlá.

C4.H4.1: Existuje vhodný dodavatel školení a celoživotního vzdělávání pro navržený program.

C4.H4.2: Školení a celoživotní vzdělávání je možné financovat z cizích zdrojů.

C5.H5.1: Členové týmu znají své role a odpovědnosti v rámci týmu, znají i své cíle vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

C5.H5.2: Týmová spolupráce ve firmě XY a.s. nefunguje ve vzduchoprázdnu.

3.3 Metodický postup

1. Zajištění základních literárních pramenů (*tematicky vhodné odborné literatury*).

Čerpáno bylo ze zdrojů:

- ✓ Jihočeská vědecká knihovna v Českých Budějovicích,
- ✓ Akademická knihovna Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích,
- ✓ firemní odborná knihovna v sídle firmy XY,
- ✓ knihovna autorky,
- ✓ internet – přednášky, referáty z konferencí, práce v elektronické podobě.

2. Postupné studium této literatury a záznam podstatných faktů formou volného a textového výtahu.

3. Zpracování literární rešerše.

4. Tvorba vlastní práce – byly využity osobní zkušenosti a znalosti podnikového prostředí, z nabízených metod řešení problémů byly použity **metody komparativní (srovnávání)**, analogie a modelování, při vyhodnocení dotazníků i metoda **statistická**:

- a) identifikace cíle práce vč. dílčích cílů,
- b) stanovení hypotéz k dílčím cílům,

c) sběr primárních dat:

✓ technika šetření - **dotazování** ze základního souboru, který tvořil kolektiv cílové skupiny – 29 zaměstnanců; dotazování bylo provedeno formou písemnou, a to prostřednictvím externí firmy (*V-Studio, spol. s r.o.*), která má živnostenské oprávnění k provádění psychodiagnostické činnosti (*viz kapitola 5.2.2*). Toto šetření probíhalo v měsíci srpnu roku 2010. Použity byly standardizované psychodiagnostické techniky distribuované v České republice firmou Testservis Praha:

- **Bochumský osobností dotazník,**
- **Dotazník motivace k výkonu,**
- **Test protistresové obrany (SVF 78).**

Vzhledem k tomuto faktu práce obsahuje pouze interpretaci výsledků dotazníkového šetření (*viz kapitola 5.2*).

Dalším typem dotazníku, který členové cílové skupiny vyplňovali, byl:

- **Profil pracovní pozice vč. specifikace zbytečných časových ztrát.**

Jedná se o nestandardizovaný dotazník, který vznikl úpravou dotazníku firmy V-Studio, spol. s r.o. Dotazník slouží k mapování oblastí pracovních pozic a tvoří jej celkem 8 otázek, z čehož jsou 2 otázky otevřené, 6 otázek uzavřených (*viz příloha 2*). Otázku 9 tvoří přehled „zlodějů času“ (*celkem 26*), které jsou uspořádány v přehledné tabulce. Nejčastěji vnímané „zloděje času“ z pohledu zaměstnanců jsou předmětem přílohy 3.

✓ technika šetření – **dotazování** ze základního souboru (*29 zaměstnanců*); dotazování je prováděno formou písemnou s cílem zjistit názor respondentů na úroveň a rozsah realizovaných školení, probíhá v pravidelných čtvrtletních periodách; dotazník obsahuje 5 otázek uzavřených (*viz příloha 4*); pro účely této práce byly použity dotazníky z období září 2010 a prosinec 2010,

- ✓ technika pozorování (*cílové skupiny během školení*),
- ✓ výzkumná metoda – kvantitativní výzkum, deskriptivní,

d) sběr sekundárních dat:

- ✓ informace z personálního auditu, který provedla firma V-Studio, spol. s r.o. v období roku 2008,
- ✓ informace z firemní personální databáze,
- ✓ informace z firemních analýz z období měsíce ledna roku 2011 (*analýzy vnitřního a vnějšího prostředí*) – stavební kámen pro vypracování SWOT analýzy,
- ✓ vlastní materiály vypracované na základě znalostí a praktických zkušeností z práce u firmy XY a.s.,
- ✓ informace o pracovním potenciálu vně firmy získané z internetu – pokud neexistují vlastní personální rezervy, je nutné hledat zaměstnance v externím prostředí firmy,

e) 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*);

f) vyhodnocení získaných dat.

5. Vypracování SWOT analýzy firmy, která je obrazem vnitřního a vnějšího prostředí firmy XY. Dle GREGARA (*viz kapitola 2.1, strana 10*) je konkurenční schopnost základní podmínkou existence podniku. Je to schopnost udržovat a rozšiřovat bohatství (*majetek*) vlastníka podniku, kterou nelze získat bez **uvědomění si kritérií konkurenceschopnosti, parametrů a nástrojů řízení konkurenceschopnosti podniku, mezi něž patří (*mimo jiných*) i nástroje řízení lidí.** **Řešení vidím ve vypracování SWOT analýzy. Získáme tak odpovědi minimálně na dotazy (*uvědomíme si podstatná fakta*):**

- ✓ „Má firma XY dostatek vhodných silných stránek pro realizaci hlavního cíle této práce (*zvyšování konkurenceschopnosti formou rozvoje týmové spolupráce*)?“
- ✓ „Existují vůbec nějaké příležitosti, kde může firma tyto silné stránky využít pro posílení pozice na trhu?“

- ✓ „Uvědomuje si firma své slabé stránky?“ Pokud ano, může pracovat na jejich odstranění, lépe řečeno na jejich proměně ve stránky silné.
- ✓ „Je firma schopna definovat (*uvědomit si*) hrozby?“ Je schopna jim i předcházet.

Dle mého názoru je zvýšení konkurenceschopnosti firmy možné pouze za předpokladu plné angažovanosti všech zaměstnanců, především pak efektivní práci středního a vyššího managementu při řízení a vedení lidských zdrojů (*lidí*). Mimořádně silnou konkurenční pozici firma získá díky odhodlání těchto lidí uspět v konkurenci a celoživotně se vzdělávat.

6. Vypracování návrhů programu školení a celoživotního vzdělávání pro zaměstnance firmy XY a.s. (*viz příloha 5*).
7. Vypracování vhodných metod řízení a vedení lidských zdrojů se zaměřením na rozvoj týmové spolupráce (*nástroje pro zvyšování konkurenceschopnosti firmy XY a.s. – viz kapitola 6.4*).
8. Vypracování závěru - potvrzení či zamítnutí hypotéz, naplnění cílů diplomové práce (*viz kapitola 6.6 a 7*).

4 CHARAKTERISTIKA FIRMY XY A. S.

Firma XY[®] a.s. (*dále jen XY*) se již několik let 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, katastru nemovitostí, geoinformačních technologií** (*webové mapové portály – hardware, software, data*), **geografických informačních systémů**, a to 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 kvality dle ČSN EN ISO 9001:2009, ČSN EN ISO 14001:2005 a ČSN EN ISO 18001:2008.

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 dceřiné společnosti XY, s. r. o. 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 - Členové představenstva se stávají spoluvlastníky firmy XY a.s.

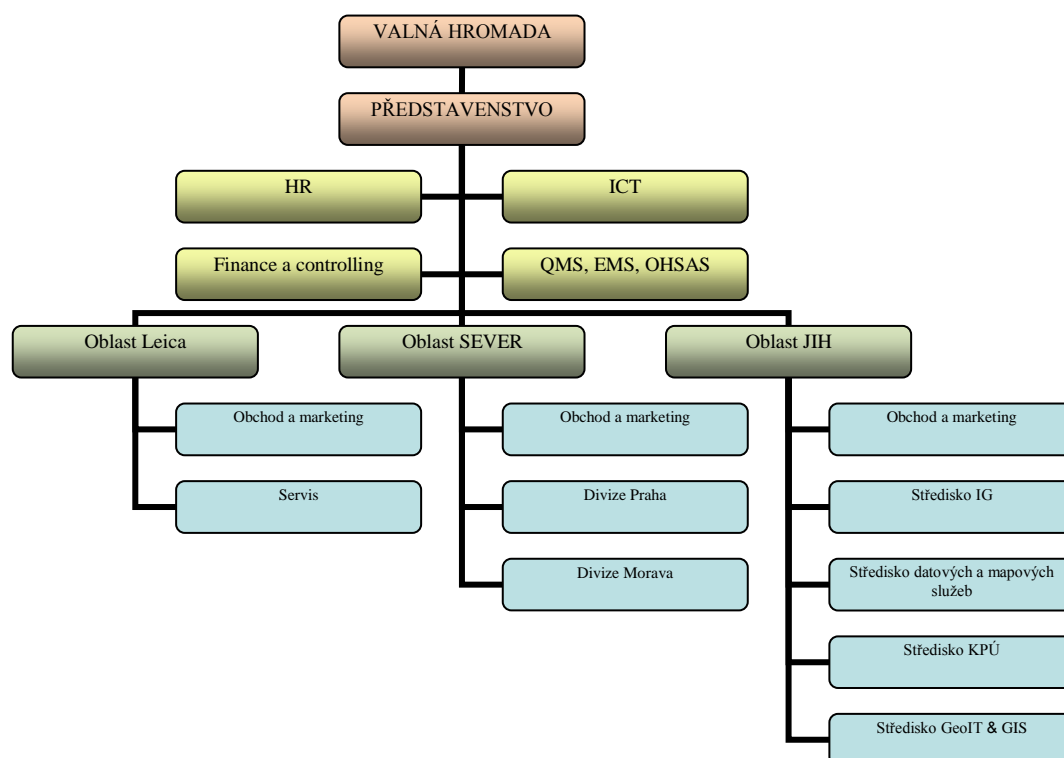
Rok 2002 - Změna vlastníka, **společnost XY se stává ryze českou firmou.**

4.2 Popis současného stavu

4.2.1 Organizační struktura

Organizační struktura prochází přirozeným vývojem a oproti informacím z mé bakalářské práce a hlavně doporučeným změnám doznává v současnosti změn.

Obrázek 5: Organizační struktura firmy XY a.s. platná k datu 31.3. 2011



Pramen: autorka

Pozn:

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

- ✓ *QMS, EMS , OHSAS - systém řízení kvality, péče o životní prostředí (environment), bezpečnost informací*
- ✓ *IG - inženýrská geodézie*
- ✓ *KPÚ - komplexní pozemkové úpravy*
- ✓ *GeoIT & GIS – geoinformační technologie a geografické informační systémy*

Organizační struktura, jak vyplývá ze shora uvedeného obrázku, je kombinací několika druhů struktur.

1. **Funkcionální struktura organizace:**

- ✓ nachází se pod nejvyšším vedením společnosti,
- ✓ vedoucí jednotlivých funkcí mají ovšem povahu štábních manažerů, nikoli liniových; mají často i „metodické“ pravomoci (URBAN, 2004) vůči štábním pracovníkům působícím v divizích, což znamená pravomoc vytvářet či doporučovat obecná pravidla, která po schválení nejvyšším vedením firmy získávají povahu závazných firemních norem,

2. **Divizní struktura organizace:**

- ✓ včleněna do Oblasti SEVER s cílem decentralizovat rozhodování zejména na pracovišti Morava, čímž by mělo dojít ke zvýšení rychlosti a kvality rozhodování; dalším důvodem pro začlenění této struktury do Oblasti byla i nutnost rychleji reagovat na změny tržních a ekonomických podmínek, které jsou na Moravě odlišné od zbytku území České republiky; v neposlední řadě společnost očekává, že tímto krokem dojde i k posílení motivace a iniciativy na nižší organizační úrovni;
- ✓ ve své podstatě se jako divize chovají i samotné Oblasti Leica i JIH, do kterých je začleněn další typ organizační struktury, a to „**produktové organizační struktury**“ (URBAN, 2004) – firma vytváří vzájemně odlišné služby (*ve střediskách IG, GIS, datové a mapové služby atd.*), všichni společně využívají určitých zdrojů (*obchod, marketing, fakturace aj.*); vedení divizí (*vedoucí středisek*) se může opírat o podrobné znalosti

týkající se jednotlivých produktů a jejich zákazníků, což umožňuje efektivnější řízení.

Z organizačního schématu není patrný další typ organizační struktury, tj. „**maticová struktura organizace**“. Průvodním znakem této struktury je integrace projektového způsobu rozdělení práce, kdy obchodní ředitel Oblasti JIH je členem (*zároveň i vedoucím*) týmu GIS, který pracuje napříč Oblastí JIH i SEVER.

V rámci divizí a 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.

Z pohledu územního členění společnosti:

Oblast Sever má svá pracoviště geograficky (*územně*) umístěna v Praze (*zde je i sídlo firmy XY*), Ostravě, Zlíně a Chebu. Oblast JIH má svá pracoviště umístěna v Českých Budějovicích (*sídlo oblasti*), Táboře a Temelíně. Oproti informacím z bakalářské práce došlo k redukci počtu pracovišť. K datu 1. 4. 2011 bude zrušeno pracoviště v Jindřichově Hradci, jehož provoz byl vyhodnocen jako ekonomický nevýhodný.

Dceřiné společnosti:

XY, spol. s r.o. sídlem v Českých Budějovicích

XY, s.r.o., sídlem v Bratislavě, Slovenská republika

XY, sídlem v Krakowe, Polská republika

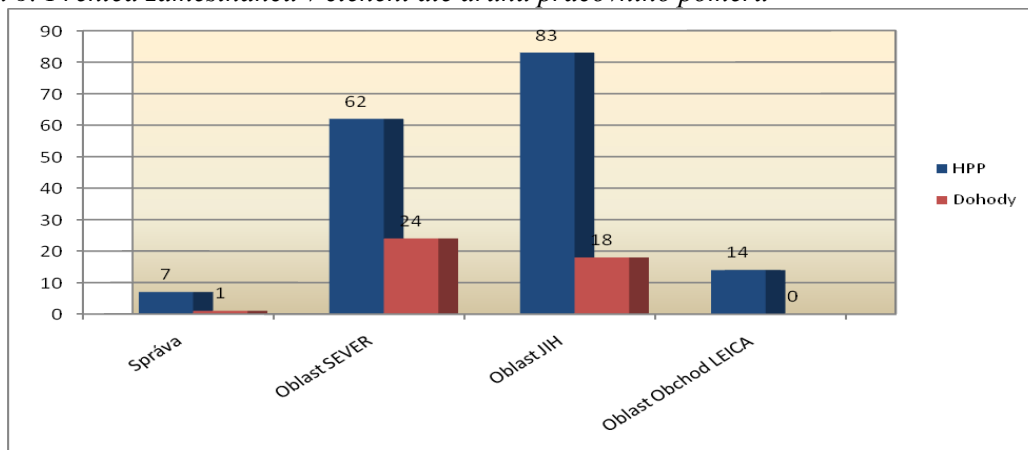
4.2.2 Lidské zdroje

Průměrný přepočtený stav zaměstnanců k 31. 12. 2010 je evidován v počtu 166 zaměstnanců. Jedná se o zaměstnance na hlavní pracovní poměr. V průměru dalších 43 zaměstnanců bylo k tomuto datu evidováno na dohody (*o provedení činnosti, o provedení práce*).

Z grafického znázornění přehledu zaměstnanců (*viz obrázek 6*) vyplývá, že nejvíce zaměstnanců na hlavní pracovní poměr (*tj. 83 zaměstnanců*) pracuje v oblasti JIH.

Druhou největší oblastí je oblast SEVER (62 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr), oblast LEICA zaměstnává 14 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Obrázek 6 poskytuje čtenáři přehled i o personálním obsazení tzv. režijního střediska (v tabulce uvedeno jako „správa“). Jedná se o středisko svou činností nevýrobní.

Obrázek 6: Přehled zaměstnanců v členění dle druhu pracovního poměru



Pramen: firemní interní materiály

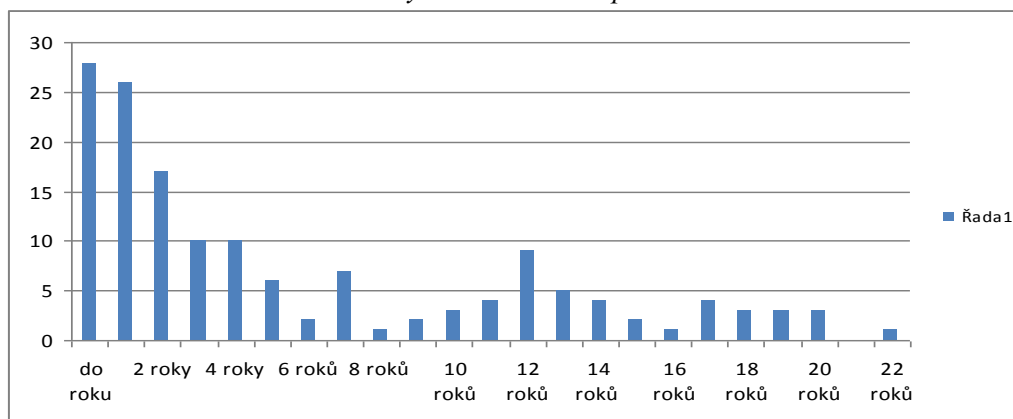
Pozn.:

HPP - hlavní pracovní poměr

Dohody – o provedení práce, o pracovní činnosti (uvedeno kumulovaně)

Ve firmě XY jsou zaměstnanci sledováni i z pohledu délky zaměstnání (viz obrázek 7). Z této tabulky lze vyčíst, že více než polovina zaměstnanců na HPP (celkem 101 zaměstnanců) pracuje ve firmě maximálně 4 roky. Velmi zajímavý je fakt, že v kolektivu zaměstnanců najdeme i osoby, které ve firmě pracují déle než 10 let (celkem 49 zaměstnanců) a dokonce i 2 osoby pracující ve firmě 22 roků. Tato čísla svědčí o určité loajalitě zaměstnanců vůči firmě.

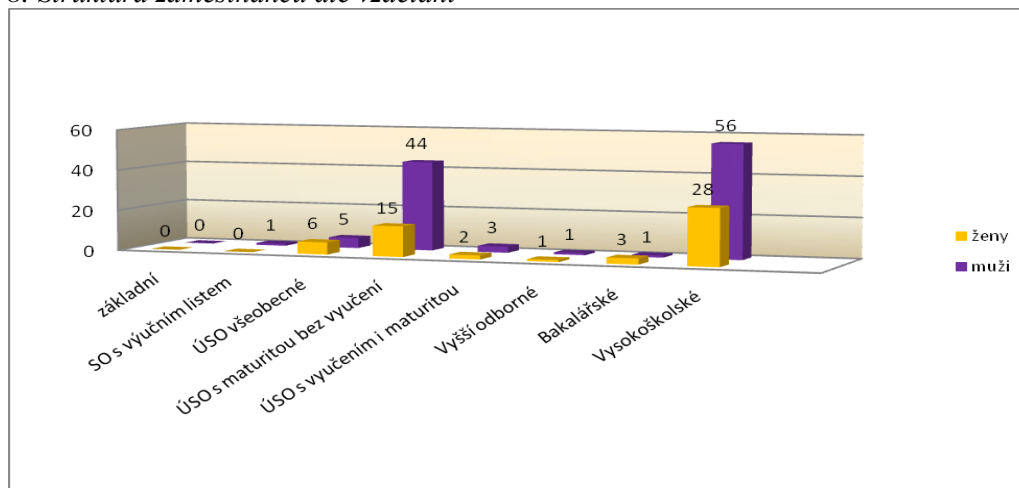
Obrázek 7: Struktura zaměstnanců dle délky zaměstnání ve společnosti



Pramen: firemní interní materiály

Poslední evidencí, která umožňuje čtenáři vytvořit si představu o struktuře zaměstnanců, je přehled zaměstnanců dle vzdělání, a to v členění na muže a ženy (viz obrázek 8). Z obrázku je patrný fakt, že nejvíce mužů i žen je vysokoškolského vzdělání (56 mužů, 28 žen), tj. 50,6 % z celkového počtu zaměstnanců na HPP. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou zaměstnanců jsou osoby se vzděláním „úplné středoškolské odborné s maturitou bez vyučení“ (44 mužů, 15 žen), tj. 35,5 % z celkového počtu zaměstnanců na HPP. Ostatní skupiny zaměstnanců jsou zastoupeni nevýraznou měrou.

Obrázek 8: Struktura zaměstnanců dle vzdělání



Pramen: firemní interní materiály

Pozn:

SO – střední odborné

ÚSO – úplné střední odborné

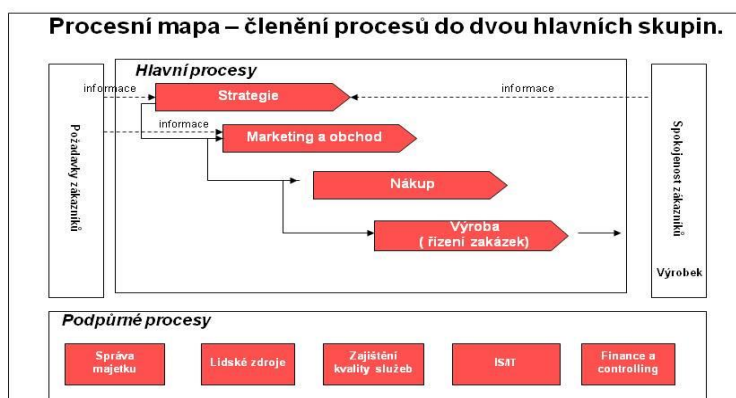
5 POPIS SOUČASNÉHO STAVU

Praktická část mé diplomové práce bude založena na faktech a praktických zkušenostech ze šestnáctileté pracovní činnosti v Oblasti JIH. Důvodem mého rozhodnutí je i omezený rozsah této práce.

Z obecného popisu podnikové kultury firmy XY vyplývají fakta:

1. **Komoditní zaměření firmy je zcela specifické**, vyžaduje odborné technické znalosti nejlépe vysokoškolského vzdělání, ev. středoškolského vzdělání. Středisko obchodu a marketingu musí v tržním prostředí velmi cíleně hledat svého zákazníka. Téměř vždy nabízí produkt jedinečný, tvořený dle představ a požadavků zákazníka, samozřejmě v mezích vlastních praktických zkušeností a technickým možnostmi. Udržet si nadále zákazníka znamená nabídnout mu přidanou hodnotu ke stávajícímu produktu, službě, ev. nabídnout mu produkt či službu inovovanou, která mu přinese větší užitek než ta stávající.
2. **XY se vyznačuje složitou organizační strukturou**, která prochází restrukturalizací k datu 1. 4. 2011. Další vývojovou etapou je dokončení fáze budování procesního řízení a s tím tedy opět související změna organizační struktury na „procesní organizační strukturu“ (URBAN, 2004) v duchu níže uvedené procesní mapy

Obrázek 9: Procesní mapa firmy XY



Pramen: firemní interní materiály

„Know-how firmy XY jsou její zaměstnanci v kombinaci s kvalitou jejich teoretických i praktických dovedností a znalostí. Na nich leží i padá stávající a budoucí konkurenceschopnost firmy.“

Máme-li se tedy zabývat otázkou konkurenceschopnosti firmy XY, musíme si v prvé řadě udělat vnitřní a vnější analýzu firmy, jejíž součástí musí rozhodně být detailnější analýza personální (*audit lidských zdrojů*), která odhalí osobnostní rysy, odborné a manažerské dovednosti zaměstnanců firmy.

5.1 Analýza firmy XY

5.1.1 SWOT analýza

Z množství nabízejících se analýz jsem vybrala SWOT analýzu. Dle mého názoru je pro účel zpracování tématu diplomové práce dostačujícím obrazem vnitřního i vnějšího prostředí firmy (*viz článek 3.3, odstavec 5*). Získané informace jsou vhodné pro potvrzení či zamítnutí hypotézy C1.H1.1.

Tabulka 4: SWOT analýza firmy vypracovaná k datu 2. 3. 2011

Uvedená pasáž (tabulka 4) o rozsahu 3 stránek (4256 znaků) obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity.

5.2 Kvalita a kvantita pracovního potenciálu

Z obrázků v kapitole 4.2.2 „Lidské zdroje“ lze o kvalitě a kvantitě firemních lidských zdrojů cosi vyčíst.

5.2.1 Obecná charakteristika pracovního potenciálu v ČR

Z „Karet studijního oboru“ uvedených na webovém portálu „Informační systém o uplatnění absolventů škol na trhu práce“ jsem vypracovala seznam škol, které poskytují

vzdělání pro námi nabízený předmět podnikání. Studenty těchto škol lze považovat za externí pracovní potenciál, který je možné oslovit poptávkou, resp. nabídkou zaměstnání.

Tabulka 5: Přehled škol poskytujících vysokoškolské vzdělání v oboru

Skupina oborů	Stavebnictví, geodézie a kartografie (kód 36)							
Kategorie vzdělání	Vysokoškolské bakalářské				Vysokoškolské magisterské			
Studijní obor	Geodézie a kartografie	Geoinformatika	Důlní měřičství	Inženýrská geodézie	Geodézie a kartografie	Geoinformatika	Důlní měřičství	Inženýrská geodézie
Kód oboru	36-46-R/003	36-02-R/002	36-46-R/002	36-46-R/007	36-46-T/003	36-02-T/002	36-46-T/002	36-46-T/007
Název školy – fakulta								
České vysoké učení technické v Praze - Fakulta stavební	X	X			X	X		
Vysoké učení technické v Brně - Fakulta stavební	X				X			
Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava - Hornicko-geologická fakulta		X	X	X		X	X	X
Univerzita Palackého v Olomouci - Přírodovědecká fakulta		X				X		

Pramen: Informační systém o uplatnění absolventů

Z praktické zkušenosti vím, že absolventi magisterského studijního programu, obor Stavebnictví, geodézie a kartografie jsou na trhu práce pro stanovený předmět podnikání nejpreferovanější skupinou potenciálních zaměstnanců. Tento typ vysokoškolského studia nabízí celkem 4 školy (viz tabulka 5). Po uplynutí pětileté praktické činnosti mohou, po složení odborných zkoušek v souladu se zákonem 200/1994 Sb. o zeměměřičství, 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. Absolventy bakalářského studijního programu z oboru Stavebnictví, geodézie a kartografie nelze podceňovat. Ti, dle stávající legislativy, ovšem nemají šanci získat titul ÚOZI, pokud nebudou dále pokračovat v navazujícím magisterském studiu.

Vzhledem k tomu, že firma XY má v nabídce i komoditu „komplexních pozemkových úprav“ (*práce geodetické i projekční*), je nutné co do komplexnosti přehledu škol zařadit do tohoto seznamu i školu, poskytující nabídku tohoto studia:

- ✓ **Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, program Zemědělská specializace (bakalářské studium), Zemědělské inženýrství (magisterské studium), studijní obor Pozemkové úpravy a převody nemovitostí** - absolventi tohoto oboru 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.

Kolektiv shora uvedených vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců mohou ideálně doplnit kolegové se středoškolským vzděláním z oboru Stavebnictví, geodézie a kartografie. Tento typ studia nabízí celkem 8 škol (*viz tabulka 6*).

Tabulka 6: Přehled škol poskytujících středoškolské vzdělání v oboru

Skupina oborů	Stavebnictví, geodézie a kartografie (kód 36)
Kategorie vzdělání	Úplné střední odborné vzdělání s maturitou (bez vyučení)
Studijní obor	Geodézie a katastr nemovitostí
Kód oboru	36-46-M/01
Název školy	
	Střední průmyslová škola zeměměřická, Praha 9
	Střední průmyslová škola stavební, České Budějovice
	Střední průmyslová škola stavební, Brno
	Střední průmyslová škola stavební, Opava
	Střední průmyslová škola stavební, Ostrava

Průmyslová střední škola, Letohrad
Střední průmyslová škola stavební, Plzeň
Střední průmyslová škola Duchcov, příspěvková organizace

Pramen: Informační systém o uplatnění absolventů

Ročně střední školy vyprodukují cca 240 studentů oboru, vysoké školy „pouze“ cca 130 absolventů. Tito 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. Tento argument je platný i pro současnou dobu, tedy globální ekonomickou krizi.

Jediným způsobem jak získat nového zaměstnance je:

- ✓ vytipovat si vhodného adepta již v řadách studentů, absolventů,
- ✓ 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. Coby externisté provádí výuku předmětu „geodézie“.

5.2.2 Analýza lidských zdrojů firmy XY – oblast JIH

Tato stať je tematicky rozčleněna do tří částí:

1. Závěry z auditu lidských zdrojů prováděného v období října roku 2007 až ledna roku 2008.
2. Výsledky orientačního psychologického vyšetření (*dotazníkového šetření*) zaměřeného na zmapování stávající úrovně dovedností a rozvojového potenciálu zaměstnanců, prováděného v období srpna až září roku 2010.

3. Vyhodnocení a srovnání výsledků a závěrů z obou předcházejících částí. Tímto krokem dojdou k cíli „C2“ této diplomové práce. Zároveň budu schopna zamítnout či potvrdit hypotézu „C2.H2.1“ .

Předpokladem pro srovnání a vyhodnocení závěrů byly stejné zadávací podmínky pro vypracování auditu, předané dodavateli auditu.

V našem případě personální audit z roku 2008 i dotazníkové šetření z roku 2010 prováděla společnost:

V-Studio, s.r.o., vzdělávací a poradenská společnost, Žižkova 1, České Budějovice, pod vedením Mgr. Miroslava Procházky a PhDr. Luďka Vlčka (*jednatelé společnosti*).

Cílem auditu i dotazníkového šetření bylo zmapovat stávající úroveň dovedností a rozvojového potenciálu vybraných zaměstnanců, určit jejich typologii, najít silné a slabé stránky jejich osobnosti a navrhnout řešení na vylepšení stavu, tzn. **navrhnout program dalšího vzdělávání ev. celoživotního vzdělávání** s cílem:

1. eliminovat slabé stránky zaměstnanců,
2. naučit zaměstnance využívat své silné stránky ve prospěch své pracovní profese (*zájem jednotlivce*) → ve prospěch firmy XY za účelem neustálého zvyšování konkurenceschopnosti (*zájem společnosti*). Dle mého názoru se jedná o praktické použití teorie „Neviditelné ruky trhu“, jejímž autorem je Adam Smith⁷.

Audit i dotazníkové šetření probíhali ve třech fázích:

1. **pilotní školení** - obsahem bylo seznámení se s vybranými zaměstnanci a objasnění smyslu prováděného personálního auditu,
2. **písemná část auditu, dotazníkového šetření** – zaměstnanci postupně vyplnili 4 typy dotazníků:
 - a. Bochumský osobnostní dotazník,

- b. Dotazník motivace k výkonu,
- c. Test protistresové obrany (*SVF 78*),
- d. Profil pracovní pozice vč. specifikace zbytečných časových ztrát vnímaných držiteli posuzované pracovní pozice.

3. **behaviorální pohovory** - smyslem bylo analyzovat výsledky dotazníkového šetření jednotlivých zaměstnanců (*rozkrýt jejich osobností a profesní úroveň*).

Zaměstnanci oblasti JIH byli za účelem následného vyhodnocení auditu rozčleněni do skupin – viz následující tabulky:

Tabulka 7: Členění zaměstnanců na střediska, útvary

Střediska, útvary	Počet účastníků auditu	
	rok 2010	rok 2008
Útvar ředitele oblasti	2	1
Středisko obchodu a marketingu	6	2
Středisko IG	5	7
Středisko datových mapových služeb a GIS	5	8
Středisko KPÚ	9	9
Středisko GeoIT & GIS	2	1
Cílová skupina (<i>účastníci auditu</i>) celkem	29	28

Pramen: autorka

Z tabulky 7 je zřejmé, že struktura středisek, útvarů je v obou sledovaných obdobích totožná. Změnu je ovšem možné pozorovat v celkovém počtu účastníků auditu (*v roce 2010 se účastnilo auditu o jednoho zaměstnance více než v roce 2008*). Rozdíl je patrný i v poměru účastníků jednotlivých středisek vůči celkovému počtu účastníků auditu.

⁷ Adam Smith (1723 – 1790) – skotský ekonom, představitel klasické politické ekonomie, jehož témata jsou neviditelná ruka trhu, růst národního bohatství, měření národního bohatství, teorie hodnoty a rozdělování. Nejznámějšími díly jsou „Teorie mravních citů“, „Bohatství národů“

Středisko KPÚ bylo v obou obdobích zastoupeno v auditu jako jediné stejným počtem účastníků. Středisko IG a středisko datových mapových služeb a GIS se účastnilo auditu v roce 2010 v menším počtu účastníků než v období 2008. Zbývající střediska naopak vykazovala v roce 2010 nárůst počtu účastníků oproti roku 2008.

Tabulka 8: Členění zaměstnanců z pohledu hierarchicko-organizační úrovně

Hierarchicko-organizační úroveň	Počet účastníků auditu	
	rok 2010	rok 2008
Vyšší (TOP) management – ředitelé (oblasti, obchodní)	2	2
Střední management - vedoucí výrobních středisek	4	3
Liniový management - projektoví manažeři (<i>vedoucí projektů</i>) na jednotlivých střediskách	12	6
Ostatní zaměstnanci - zaměstnanci bez titulu vedoucí, kteří (<i>dle předpokladů TOP managementu</i>) tvoří skryté rezervy na vedoucí pozice	11	17
Cílová skupina (<i>účastníci auditu</i>) celkem	29	28

Pramen: autorka

Jiný pohled na složení cílové skupiny (*účastníků auditu*) představuje tabulka 8. Faktem zůstává navýšení počtu účastníků auditu v roce 2010 o jednoho člena. Nezměněný počet účastníků auditu pozorujeme u úrovně TOP managementu, vzrostl počet účastníků v úrovni středního a liniového managementu. Úroveň ostatních zaměstnanců doznala snížení počtu účastníků. **Z uvedených údajů v této tabulce 8 můžeme předpokládat vzrůstající trend zvyšování znalostí (6 zaměstnanců z úrovně „ostatní zaměstnanci“ postoupilo v období mezi oběma auditu do hierarchicko-organizačně vyšší skupiny, tj. skupina „liniový management“ a 1 zaměstnanec postoupil z úrovně „liniový management“ na úroveň „střední management“).**

Vzhledem k faktu, že se jedná o interní firemní informace, budu se v následném hodnocení pohybovat pouze v obecné rovině, nebudu uvádět jména konkrétních zaměstnanců, které jsou samozřejmě k dispozici v archivu HR manažerky.

5.2.2.1 Hodnocení auditu z období roku 2008

(informace čerpány ze závěrečného hodnocení PhDr. Lud'ka Vlčka):

Tabulky 9 a 10 nám blíže rozkrývají strukturu znalostí hodnocených zaměstnanců (cílové skupiny) v členění hierarchicko-organizačním a v členění dle jednotlivých středisek, útvarů.

Tabulka 9: Sledovaná kritéria auditu v členění hierarchicko-organizačním

Struktura hodnocených zaměstnanců	Odborně zdatní	Znalost řízení lidských zdrojů	Znalosti manažerské	Předpoklady pro týmovou spolupráci
TOP management	2	2	2	2
Střední management	3	2	2	3
Liniový management	6	2	2	4
Ostatní zaměstnanci	17	0	0	10
Celkem	28	6	6	19

Pramen: VLČEK, L., 2008

Z tabulky 9 můžeme vyčíst fakta:

- ✓ TOP management je ve všech sledovaných kritériích 100% znalostně i odborně (prakticky) schopný,
- ✓ střední management má 100% předpoklady pro týmovou spolupráci a je zároveň i odborně zdatný; skupina vykazuje i 67% znalosti řízení lidských zdrojů a manažerské,
- ✓ 67 % zaměstnanců z úrovně liniového managementu má předpoklady pro týmovou spolupráci, 100 % je odborně zdatných; skupina má ovšem pouze 33% znalosti manažerské a řízení lidských zdrojů,
- ✓ 59 % ostatních zaměstnanců má předpoklady pro týmovou spolupráci, 100% jsou všichni ostatní zaměstnanci odborně zdatní, zároveň 100% vykazují absenci znalostí manažerských i znalostí řízení lidských zdrojů.

Tabulka 10 poskytuje čtenáři doplňující pohled na stav znalostí v členění dle středisek a útvarů. Údaje jsou podstatné pro plánování školení a celoživotního vzdělávání. Veškeré

takové plány, dle mého názoru, je nutné vypracovávat v souladu s konkrétním profesním zaměřením každého zaměstnance. Pro zamítnutí či potvrzení pracovních hypotéz (viz kapitola 3.2) jsou ovšem podstatnější závěry z tabulky 9. Z tohoto důvodu neuvádím detailnější rozbor údajů z této tabulky 10.

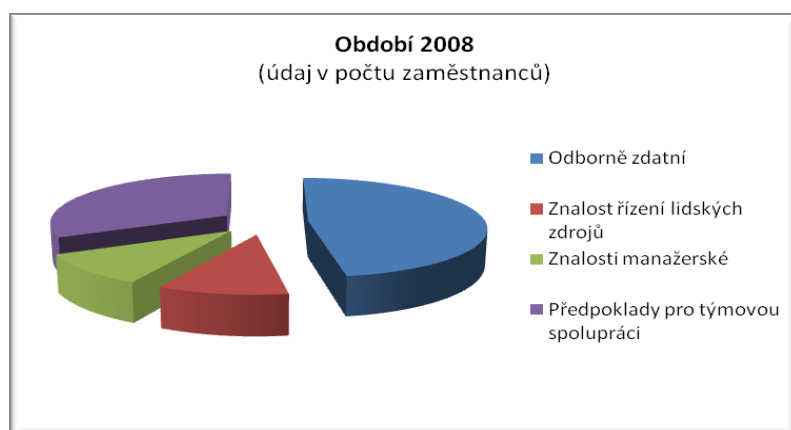
Tabulka 10: Sledovaná kritéria auditu v členění na střediska, útvary

Struktura hodnocených zaměstnanců	Odborně zdatní	Znalost řízení lidských zdrojů	Znalosti manažerské	Předpoklady pro týmovou spolupráci
Útvar ředitele oblasti	1	1	1	1
Středisko obchodu a marketingu	2	1	1	2
Středisko IG	7	1	1	4
Středisko datových a mapových služeb	8	1	1	5
Středisko KPÚ	9	2	2	6
Středisko GeoIT & GIS	1	0	0	1
Celkem	28	6	6	19

Pramen: VLČEK, L., 2008

Obecně lze říci, že všichni zaměstnanci jsou odborně zdatní, někteří mají i předpoklady pro týmovou spolupráci. Ostatní znalosti nejsou tak výrazné (viz obrázek 11).

Obrázek 10: Grafické znázornění sledovaných kritérií z období 2008



Pramen: VLČEK, L., 2008

Výsledky auditu byly využity i v závěru mé bakalářské práce, kdy bylo nutné potvrdit či zamítnout konkrétní hypotézy.

Pro cíl mé diplomové práce je nutné si připomenout hypotézy vztahující se k dílčímu cíli „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.

Kvantitou v tomto případě je tedy myšleno množství vedoucích zaměstnanců, kteří mohou být využiti pro myšlenku budování týmové spolupráce. Z 28 zaměstnanců (*kvantita*), mělo 67,9 % (*19 zaměstnanců*) předpoklady pro týmovou spolupráci, což je nadpoloviční většina. Pouze 21,4 % (*6 zaměstnanců*) má znalosti řízení lidských zdrojů a znalosti manažerské.

I když hypotézy mohly být potvrzeny, analýza ukázala **nedostatky současných vedoucích pracovníků v oblasti řízení lidských zdrojů a znalostí manažerských**. Tento fakt ukázal na slabou stránku firmy XY, kterou bylo nutné vzít na vědomí. S tímto závěrem se vedení firmy ztotožnilo a přijalo nápravná opatření ke zlepšení zjištěného stavu v duchu závěrů a doporučení bakalářské práce.

Vhodnost a kvalitu zvolených opatření je možné posoudit až z výsledků auditu období roku 2010.

5.2.2.2 Hodnocení auditu z období roku 2010

(informace čerpány ze závěrečného hodnocení Mgr. Miroslava Procházky)

Tabulky 11 a 12 nám opět blíže rozkrývají strukturu znalostí hodnocených zaměstnanců (*cílové skupiny*) v členění hierarchicko-organizačním a v členění dle jednotlivých středisek, útvarů.

Tabulka 11: Sledovaná kritéria auditu v členění hierarchicko-organizačním

Struktura hodnocených zaměstnanců	Odborně zdatní	Znalost řízení lidských zdrojů	Znalosti manažerské	Předpoklady pro týmovou spolupráci
TOP management	2	2	2	2
Střední management	4	2	1	4
Liniový management	12	2	3	12
Ostatní zaměstnanci	11	0	2	10
Celkem	29	6	8	28

Pramen: PROCHÁZKA, M., 2010

Z tabulky 11 můžeme vyčíst fakta:

- ✓ TOP management je ve všech sledovaných kritériích 100% znalostně i odborně (*prakticky*) schopný,
- ✓ střední management má 100% předpoklady pro týmovou spolupráci a je zároveň i odborně zdatný, vykazuje 50% znalosti řízení lidských zdrojů; pouze 25 % hodnocených má znalosti manažerské (*1 zaměstnanec*),
- ✓ 100 % zaměstnanců z úrovně liniového managementu má předpoklady pro týmovou spolupráci a zároveň jsou i odborně zdatní; patrná je 17% znalost řízení lidských zdrojů a evidentní jsou 25% znalosti manažerské,
- ✓ 91 % ostatních zaměstnanců má předpoklady pro týmovou spolupráci, 100% jsou všichni ostatní zaměstnanci odborně zdatní, zároveň 100% vykazují absenci znalostí manažerských; 18 % zaměstnanců má znalosti řízení lidských zdrojů.

Pro potřeby vytvoření konkrétního plánu školení a celoživotního vzdělávání opět uvádím v tabulce 12 kritéria auditu z pohledu členění dle středisek a útvarů.

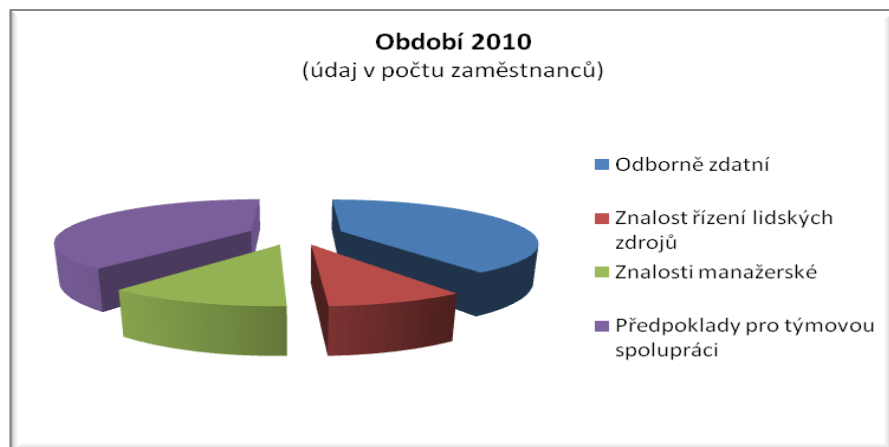
Tabulka 12: Sledovaná kritéria auditu v členění na střediska, útvary

Struktura hodnocených zaměstnanců	Odborně zdatní	Znalost řízení lidských zdrojů	Znalosti manažerské	Předpoklady pro týmovou spolupráci
Útvar ředitele oblasti	2	1	1	2
Středisko obchodu a marketingu	6	1	1	6
Středisko IG	5	1	2	5
Středisko datových a mapových služeb	5	1	1	5
Středisko KPÚ	9	1	2	8
Středisko GeoIT & GIS	2	1	1	2
Celkem	29	6	8	28

Pramen: PROCHÁZKA, M., 2010

Obecně lze opět říci, že všichni zaměstnanci jsou odborně zdatní, téměř všichni mají i předpoklady pro týmovou spolupráci. Ostatní znalosti chybí více než polovině hodnocených zaměstnanců (viz obrázek 12).

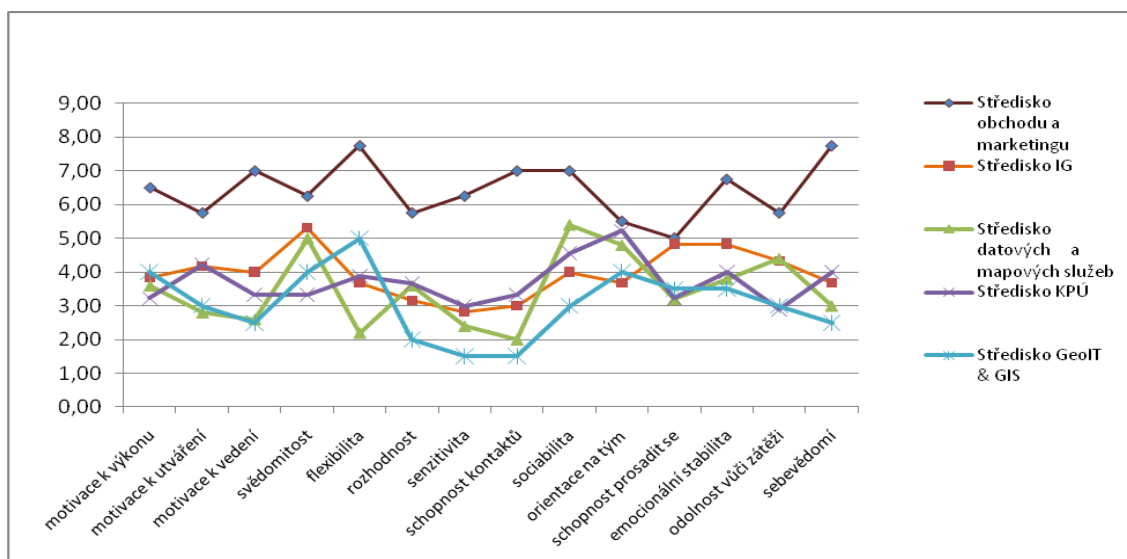
Obrázek 11: Grafické znázornění sledovaných kritérií z období 2010



Pramen: PROCHÁZKA, M., 2010

Personální audit v tomto období byl, co do výsledků hodnocení osobnostních i profesních dispozic zaměstnanců, bohatší než audit z období let 2007 – 2008. Pro zajímavost uvádím v této části diplomové práce grafické vyjádření průměrných hodnot osobnostních dispozic v členění dle středisek, útvarů oblasti JIH (viz obrázek 10).

Obrázek 12: Vyjádření průměrných hodnot osobnostních dispozic dle středisek



Pramen: PROCHÁZKA, M, 2010

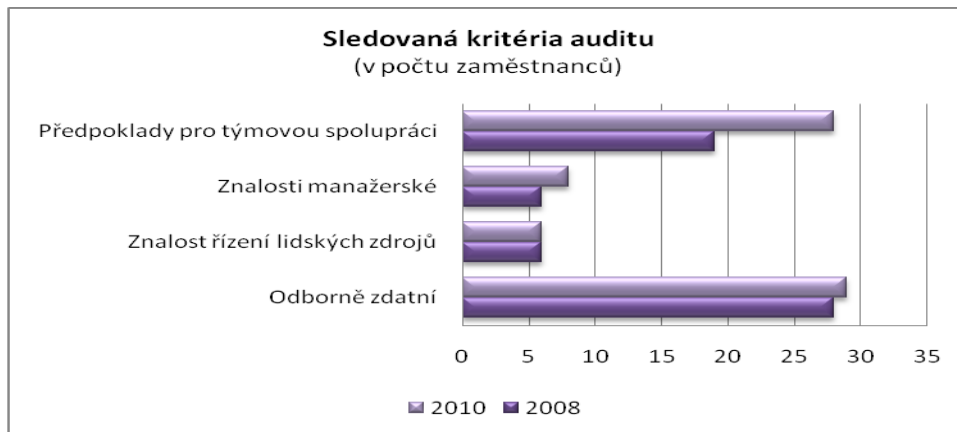
Z uvedeného obrázku vyčnívají velmi vysoké průměrné hodnoty osobnostních dispozic zaměstnanců střediska obchodu a marketingu (*rozpětí hodnot 5 – 8*). Dle mého názoru je tento fakt známkou vhodného personálního obsazení tohoto střediska vzhledem k jejich pracovním cílům a profesi. Doplnit takovýto kolektiv ze zaměstnanců ostatních středisek není vhodné. Tito vykazují, obecně řečeno, velmi nízké průměrné hodnoty sledovaných osobnostních dispozic (*rozpětí hodnot 1,5 – 5,3*), zejména průměrné hodnoty „schopnost kontaktů“, „senzitivita“, „rozhodnost“, „flexibilita“ (*rozpětí hodnot 1,5 – 2*) a „schopnost prosadit se“ (*hodnota 3,5*). Pro rozšíření obchodního a marketingového týmu, v případě potřeby, bude nutné oslovit uchazeče z externích zdrojů. Případnou reorganizaci ostatních středisek bude možné provést i za použití zaměstnanců z interních zdrojů.

Vzhledem k rozsahu a cíli diplomové práce neuvádím hodnocení dotazníků „Motivace k výkonu“ a hodnocení testů „Protistresové ochrany“. Jsem ovšem přesvědčena, že pro čtenáře této práce bude zajímavé vyhodnocení tzv. „zlodějů času“ (PROCHÁZKA, M., 2010). Dovolila jsem si přehled zbytečných časových ztrát vnímaných držiteli posuzované pracovní pozice vložit do přílohy č. 3 této práce.

5.2.2.3 Vyhodnocení a srovnání výsledků a závěrů realizovaných auditů

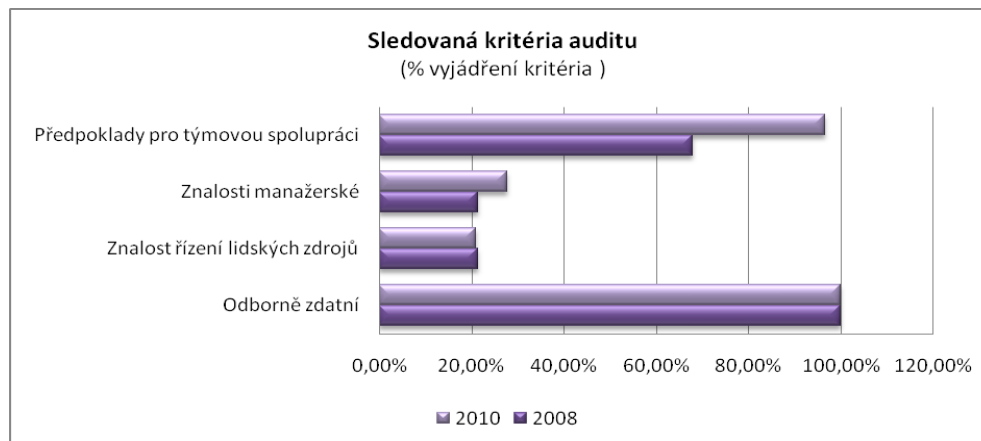
Pro interpretaci výsledků obou auditů (viz kapitola 5.2.2.1 a 5.2.2.2) použijí grafické vyjádření hodnot, ze kterého jsou na první pohled patrné rozdíly ve sledovaných kritériích.

Obrázek 13: Porovnání sledovaných kritérií realizovaných auditů



Pramen: autorka

Obrázek 14: Porovnání sledovaných kritérií realizovaných auditů



Pramen: autorka

Ze shora uvedeného grafického vyjádření sledovaných hodnot (*kritérií hodnocení*) je patrný vzrůstající trend zvyšování znalostí a praktických zkušeností zaměstnanců firmy. Znepokojující je ovšem fakt, že většině stávajících manažerů stále chybí znalosti manažerské, a to vč. znalostí řízení lidských zdrojů. Z tohoto důvodu byly na přání vedení firmy výsledky auditu z období 2010 obohaceny o údaj, týkající se lidského

potenciálu probandů. Existuje-li jakýsi druh tohoto potenciálu u vybraných zaměstnanců, je možné ho rozvíjet právě formou vhodných školení a kurzů.

Z hodnocení Mgr. Procházky je možné vyčíst, že:

- ✓ 15 zaměstnanců (51,7 %) je vhodných pro záměr „prosazování změn“ (zaměstnanci vhodní v období ekonomické krize),
- ✓ 9 zaměstnanců (31,0 %) je vhodných pro udržování stavu,
- ✓ 10 zaměstnanců (34,5 %) má manažerský potenciál pro řízení lidských zdrojů,
- ✓ 2 zaměstnanci (6,9 %) mají manažerský potenciál pro vedení lidských zdrojů,
- ✓ 4 zaměstnanci (13,8 %) mají manažerský potenciál pro koučink,
- ✓ 17 zaměstnanců (58,6 %) se jeví jako vyhraněné a angažované osobnosti,
- ✓ 7 zaměstnanců (24,1 %) se jeví jako stabilní, ale méně výrazní jedinci.

Veškeré shora uvedené informace budou brány v úvahu při sestavování týmů ve firmě XY.

5.3 Cílová skupina zaměstnanců – základ týmové spolupráce

Cílová skupina zaměstnanců vytvoří základní pilíř pro budování a rozvoj týmové spolupráce ve firmě XY.

Tato skupina bude na základě výsledků z auditu (*období 2010*) rozčleněna do týmů, pro které budou následně poté sestaveny programy školení (*kurzů*) a celoživotního vzdělávání (*viz další kapitoly této práce*).

Po absolvování kurzů a školení budou členové cílové skupiny rozmístěni na manažerské posty v nově navržené organizační struktuře. Jejich cílem bude, obecně řečeno:

- ✓ budovat a rozvíjet týmovou spolupráci – využívat vhodné metody řízení a vedení lidských zdrojů, techniky týmové spolupráce; formou mentoringu předávat zkušenosti a znalosti ostatním zaměstnancům firmy; celoživotně vzdělávat sebe i ostatní členy týmů,

- ✓ eliminovat slabé stránky, čelit predikovaným hrozbám (viz *SWOT analýza firmy, kapitola 5.1.1*),
- ✓ využívat silné stránky a nabízející se příležitosti ke zvyšování konkurenceschopnosti firmy XY.

Další cíle budou již konkrétně specifikované pro každý tým, a to v souladu s kapitolou 2.7.1.1 této práce (*stanovování cílů*).

Po dohodě s vedením společnosti bude **cílová skupina ve firmě XY** sestavena z **28** zaměstnanců (*účastníků auditu v období 2010*), tj. ze zaměstnanců, u kterých byly auditem zjištěny předpoklady pro týmovou spolupráci.

5.4 Systém školení a celoživotního vzdělávání pro členy cílové skupiny

Na samém začátku rozhodování o volbě firemní strategie související s trvalým rozvojem lidských zdrojů (*což je náš případ*) je nutné posoudit způsob financování těchto aktivit.

5.4.1 Způsob financování systému školení

Prakticky je možné volit ze dvou možností:

- a) financování z vlastních zdrojů – pro firmu finančně náročná varianta již od samého počátku investování do uvažované aktivity, administrativně méně náročná než varianta b),
- b) financování z cizích zdrojů (*dotace, granty*) – obecně vzato firmu finančně nezatíží, ovšem je náročná organizačně a administrativně (*viz informace dále*)

Analýzou vnějšího prostředí jsem zjistila, že mnoho konkurenčních a jiných firem využívá možnosti financování školení právě prostřednictvím cizích zdrojů, tj. formou získání dotace (*grantu*). Z těchto prostředků jsou firmy schopny realizovat celé systémy firemního vzdělávání s cílem zvýšit si nejenom vlastní konkurenceschopnost, ale i schopnost adaptability zaměstnanců.

Vzhledem ke zjištěným informacím z trhu jsem byla vedením firmy XY pověřena k realizaci žádosti o získání dotace (*grantu*) na financování systému školení pro cílovou skupinu zaměstnanců.

Za tímto účelem jsem oslovila ke spolupráci nejmenovanou konzultantskou firmu, se kterou jsem uzavřela:

- ✓ Rámcovou smlouvu o zpracování grantových projektů,
- ✓ Realizační dohodu k rámcové smlouvě o zpracování grantových projektů.

Dalším krokem bylo zpracování projektu, jehož cílem byl trvalý profesní růst zaměstnanců prostřednictvím aktivní podpory systému firemního vzdělávání a realizací konkrétních školení pro cílovou skupinu 28 zaměstnanců.

Specifickými cíli projektu byly (a v současné době i jsou):

- ✓ Zvýšení profesionality a odbornosti zaměstnanců prostřednictvím realizace plánu vzdělávacích modulů;
- ✓ Vyhodnocování efektivity vzdělávání jako podkladu pro plánování dalšího vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů ve firmě;
- ✓ Zvýšení motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců, podpora jejich adaptability na trhu práce;
- ✓ Zvýšení spokojenosti zákazníků a konkurenceschopnosti společnosti XY, a.s.

V této fázi bylo nutné vytvořit si představu o rozsahu celého systému vzdělávání, tedy představu o tematickém zaměření školení a kurzů. Při úvahách jsem vycházela ze závěrů auditu z období 2010 (*viz kapitola 5.2.2.2*).

Prostřednictvím shora uvedené nejmenované firmy jsem podala projektovou žádost v měsíci červnu 2009. Ta byla v měsíci dubnu 2010 doporučena k realizaci.

Identifikace projektu ve firmě XY:

Číslo operačního programu:	CZ.1.04
Název operačního programu:	OP Lidské zdroje a zaměstnanost
Číslo globálního grantu:	CZ.1.04/1.1.02
Název globálního grantu:	Adaptabilita a konkurenceschopnost

Číslo prioritní osy:	4.1
Název prioritní osy:	Adaptabilita
Číslo oblasti podpory:	4.1.1
Název oblasti podpory:	Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků
Finanční prostředky schválené ve výši:	Kč 1 818 664,-- bez DPH
Termín realizace:	květen 2010 – duben 2012
Číslo výzvy:	35
Název výzvy:	Výzva pro předkládání GP 1.1 - Školení je šance
Typ účetní jednotky:	Pro podnikatele
Účetní osnova:	500/2002 Sb. 001-023 (FZ 01/2003)

Klíčové aktivity (témata školení, kurzů) financované z grantu:

- 01 - **Soft skills** (týmová spolupráce, time management, brainstorming, prezentační dovednosti),
- 02 - **Obchodní a komunikační dovednosti,**
- 03 - **Manažerské kurzy** (finanční a manažerské dovednosti),
- 04 - **IT kurzy** (softwarové a webové aplikace, nové technologie sběru dat),
- 05 - **Audit lidských zdrojů,**
- 06 - **Jazykové a právní kurzy** (anglický jazyk, legislativa a předpisy v oboru zeměměřictví),
- 07 - **Řízení a koordinace projektu.**

Používaný logotyp grantu:



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

5.4.2 Výběr dodavatelů školení a kurzů financovaných z grantů

S ohledem na zvolenou formu financování (*prostřednictvím grantu*) probíhá výběr dodavatelů v souladu s metodickým pokynem pro zadávání zakázek:

Identifikační číslo: MAD 99

Příloha: D9

V našem případě bylo nutné vyhlásit výběrové řízení na externí dodavatele systému školení.

Pro tento záměr jsem si opět vybrala ke spolupráci nejmenovanou firmu, kterou jsem smluvně pověřila realizací výběrového řízení na dodavatele systému školení pro firmu XY. Osobně jsem se podílela na tvorbě zadávací dokumentace pro výběrové řízení, která obsahově tvořila poptávku v souladu s potřebami a podmínkami získaného grantu.

Z výsledku výběrového řízení vzešly pro spolupráci 2 externí firmy (*viz kapitola 5.4.3*), se kterými byly uzavřeny smlouvy na dodávku školení, kurzů.

5.4.3 Zajištění realizace systému školení a kurzů ve firmě XY

Realizace klíčových aktivit (*viz kapitola 5.4.2*) v rámci našeho projektu bude probíhat formou:

- a) školení prostřednictvím externích dodavatelů – v členění na dodavatele jazykových kurzů a kurzů právních (*tedy 2 dodavatelé*),
- b) školení prostřednictvím interních dodavatelů – lektori ze strany zaměstnanců firmy XY (*5 lektorů*).

Na realizaci projektu se prakticky podílí:

- ✓ tým 4 zaměstnanců ve složení manažer projektu (*tuto funkci zastávám osobně*), koordinátor projektu a 2 asistenti projektu – zabývající se koordinací a řízením projektu (*klíčová aktivita 07*),
- ✓ 2 externí firmy – dodavatelé klíčových aktivit 01, 03, 04 (*částečně*), 05, 06 (*částečně*),
- ✓ lektori z řad zaměstnanců firmy XY – dodavatelé klíčových aktivit 02, 04, 06 (*osobně vykonávám funkci lektora klíčové aktivity 02*).

Realizace grantu probíhá ve **vlastním školícím centru** firmy XY na adrese pracoviště Plánská 1854/6, České Budějovice, které bylo za tímto účelem částečně vybaveno rovněž z finančních prostředků tohoto grantu. Tento krok pro firmu znamenal:

- ✓ úsporu času i finančních prostředků na případné přemístování členů cílové skupiny,
- ✓ úsporu finančních prostředků spojených s případným pronájmem prostor za účelem školení,
- ✓ úsporu finančních prostředků za pořízení technického vybavení.

Cílová skupina zaměstnanců tak maximálně využívá svůj časový fond pracovní doby pro školení.

Tabulka 13: Časový harmonogram školení cílové skupiny

Období školení	Klíčová aktivita	2010												2011												2012							
		5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4								
1	Soft skills					x								x																			
2	Obchodní a manažerské dovednosti					x	x				x			x	x																		
3	Manažerské kurzy			x		x	x	x	x	x								X	x		x		x	x									x
4	IT kurzy					x	x	x	x					x	x	x																	
5	Audit lidských zdrojů				x	x																											
6	Jazykové a právní kurzy				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
7	Řízení a koordinace projektu	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Pramen: autorka

5.4.4 Dotazníkové šetření – zpětná vazba od účastníků školení a kurzů

Údaje z dotazníkového šetření považuji za informace primární. Sběr těchto informací probíhal písemnou formou v období září 2010 až prosinec 2010. Cílem tohoto šetření bylo zjistit názor respondentů na úroveň a rozsah realizovaných školení.

Dotazník obsahuje celkem 8 otázek, z čehož jsou 2 otázky otevřené, 6 uzavřených. Bodová škála je stanovena od 1 do 5, kdy hodnota 5 je stanovena jako „výborné“ hodnocení, hodnota 1 je hodnotou nejhorší „nedostačující“.

Efektivita sběru dat:

- ✓ vypočítána dle vzorce
$$\frac{\text{počet vrácených dotazníků} * 100}{\text{počet ve vzorku} - \text{nežádoucí} - \text{nedostupné}}$$
- ✓ tedy
$$\frac{29 * 100}{20 - 0 - 0}$$
- ✓ 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 14: Numerické hodnocení výsledků statistické analýzy dat

Číslo otázky	Modus	Četnost modu
1	3,000000	18
2	3,000000	27
3	4,000000	28
4	4,000000	28
5	3,000000	27
6	3,000000	22

Pramen: autorka

Slovní hodnocení výsledků statistické analýzy dat:

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

- ✓ 62 % respondentů uvedlo, že školení splnilo dobře jejich očekávání.
- ✓ 93,1 % respondentů věří, že získané poznatky ze školení dobře využije v praxi.

- ✓ Pro 96,6 % respondentů označilo absolvovaná školení za velmi dobrá pro danou problematiku.
- ✓ 96,6 % respondentů odpovědělo na dotaz o relevantnosti informací „velmi dobře“.
- ✓ 93,1 % respondentů označilo vysvětlování lektora za dobré.
- ✓ 72,9 % respondentů se shodlo na faktu, že výkon lektora byl dobrý.

Otevřené otázky číslo 7 a 8 nebyly v jediném případě zodpovězené.

Veškerá shora uvedená hodnocení nabývají více než 50% hodnot, ve většině případů se blíží ke 100 %. Tento fakt ukazuje na skutečnost, že **je nutné pokračovat v tomto typu školení, neboť to vidí účelné a prospěšné kromě vedení firmy i samotní respondenti.**

5.5 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.

5.5.1 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 13) 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 opakem potřebného týmového chování.

S drobnými komunikačními problémy firma XY v současné době funguje. Signály z trhu jsou ovšem jasné. Nebude-li firma investovat do rozvoje nových technologií, nebude-li inovovat stávající služby, konkurence a trh jí pohltní. **Rozvoj ovšem není možný bez rozvoje znalostí a dovedností svých zaměstnanců.**

V této části práce se přímo nabízí otázka: „Vybudujeme firmu založenou na čistě týmové spolupráci či najdou své místo v nové organizační struktuře i skupiny zaměstnanců?”

Odpovědět se pokusím v další kapitole své práce.

6 DISKUSE, NÁVRH NA ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍHO STAVU

Reorganizace společnosti cestou budování týmů se mi jeví jako nejvhodnější forma stabilizace a budoucího rozvoje společnosti. Své místo v nově vzniklé organizační struktuře musí mít rozhodně i skupiny zaměstnanců. Společně všichni zaměstnanci musí být pravidelně školeni v tvrdých i měkkých dovednostech, musí být celoživotně vzdělávání. Jedině tak je možné zaručit firmě XY konkurenceschopnou pozici na trhu.

Obsahem první fáze změn v mé bakalářské práci bylo přesvědčit TOP management o významu budování týmové spolupráce ve firmě. Jsem potěšena skutečností, že tuto fázi již nemusím v práci diplomové opakovat. Vedení firmy si uvědomilo význam takového druhu spolupráce a přikročilo k realizaci doporučení, tedy k restrukturalizaci společnosti po vzoru teorie CRKALOVÉ (2007) a KOLAJOVÉ (2006). Obě dámy uvádí, že přechod k týmové organizaci práce je 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 navrhuji nové uspořádání pracovních procesů.

Tuto teorii mohu ze své praktické zkušenosti zcela potvrdit.

Procesní mapa organizace již existuje (*viz obrázek 9 na straně 49*), nezbývá než navrhnout a doporučit další postupy.

Jak jsem již uvedla v kapitole 4.2.1 této diplomové práce, ve společnosti XY existuje kombinovaná organizační struktura. 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 první fázi tedy **doporučuji změnu organizační struktury firmy na divizní** s prvky funkcionální a maticové struktury. **Divize je nutné orientovat procesně**, abychom dle

KOLAJOVÉ (2006) a CRKALOVÉ (2007) docílili maximální výhody. Tedy - změnit oblastní uspořádání středisek na samostatné Divize pod vedením ředitelů:

- ✓ IG (Praha), Datové a mapové služby (České Budějovice), GIS (Ostrava), Katastru nemovitostí (České Budějovice), GeoIT (České Budějovice), laserového skenování (Praha), 3D snímkování (České Budějovice).

Centrála pro Divize poskytuje služby personální (včetně mzdových), controlling, finanční účetnictví, služby interního informačního systému a marketing (tím zaručíme i jednotné image firmy).

Tímto krokem dojde ke zrušení jednotlivých Oblastí, namísto toho budou do organizační struktury naimplementovány shora uvedené Divize.

Doporučuji vedení firmy schválit dokument „**Procesní karta činnosti**“ (viz příloha 1) a začlenit ho do dokumentace systému řízení kvality. Obsahem karet je přehled všech činností a procesů v rámci jedné komodity. Tento dokument je vhodné a potřebné pravidelně aktualizovat, min. 2x za rok.

Další fází je již konkrétní budování týmové spolupráce.

6.1 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** (výrobní projektové týmy) v rozsahu 4 - 7 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:

- a) **výrobní projektové týmy** dle komoditního zaměření – během roku se podílí na výrobě zakázek, manažeři mají dostatečné pravomoci a zodpovědnost; fungují pod vedením projektových manažerů, ti jsou přímo podřízeni ředitelům Divizí,
- b) **skupina obchodních manažerů** – provádí obchodní činnost pro jednotlivé komodity; fungují pod vedením ředitele Divize,
- c) **týmy technické**, časově omezené, složené napříč organizační strukturou z členů výrobních projektových týmů, z obchodních manažerů; fungují pod vedením technického manažera s cílem inovovat produkty, vyvíjet nové technologie. Takovéto týmy se svou úlohou i trvalejší povahou liší od neformálních schůzek manažerů, popř. běžných pracovních schůzí či porad. 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:
- ✓ Členové týmu jsou zástupci různých odborností. Tým tak překonává tradiční funkcionální organizační uspořádání, spojující do jednotlivých organizačních útvarů osoby se stejnou odbornou specializací.
 - ✓ Tým je řízen na základě cílů, jejich plnění je kontrolováno, a to včetně způsobu provedení:
 - v příloze 6 této 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 7 této práce předkládám tiskopis „Dohody o cílech“, který by se měl stát obecným standardním dokumentem a vyplněný by měl být předkládán konkrétnímu manažerovi.

Shora uvedenou reorganizací dojde ke zrušení středisek a postu „vedoucí střediska“. Vznikne nově pracovní pozice ředitele Divize. Dále bude zrušena pracovní pozice „obchodní ředitel“, vznikne na centrále nová pracovní pozice „marketingový ředitel“.

2. Pro jednotlivé projektové týmy stanovit očekávané výstupy, výkonnostní kritéria a cíle. Jeví se mi zde jako vhodné vypracovat jednotný systémový dokument „Pravidla týmové spolupráce“ a začlenit ho do dokumentace systému řízení kvality. Zakotvit pevně do dokumentace systému řízení kvality dokument „Strategický obchodní plán Divize“. Tento pravidelně v rámci tvorby ročních plánů aktualizovat.
3. Novému organizačnímu uspořádání přizpůsobit systémy hodnocení a odměňování (*do dokumentace systému řízení kvality zakotvit „týmové prémie“*).
4. Vybrat členy projektových týmů a vybrat či zvolit jejich vedoucího (*manažera*), vybrat ředitele Divize, ustanovit tým technický, současného obchodního ředitele Oblasti Sever ustanovit marketingovým ředitelem na centrále.
 - ✓ 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. **Navrhuji výběr uskutečnit z cílové skupiny, která již zahájila proces vzdělávání v rámci grantu.**
 - ✓ Dále navrhuji oslovit poptávkou po obsazení pracovních pozic vnější pracovní prostředí. Vhodné se jeví adresovat poptávku na potenciální zaměstnanecké základny - studentské (*viz kapitola 5.2.1*). 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 jednotlivé pracovní pozice **vytvořit tréninkové a informační programy** (*viz kapitola 6.3*). Nad rámec těchto programů vzdělávat i nadále členy cílové skupiny. Podporovat systém celoživotního vzdělávání.
6. Navrhuji, aby běžnou praxí bylo provedení personálního auditu nebo alespoň psychologického testu u každého nového zaměstnance. Výsledkem by byl osobnostní profil jedince, který by pomohl lépe umístit takového člověka do

kolektivu firmy XY. **Doporučuji postupovat v tomto případě v souladu s metodou MBTI** (viz kapitola 2.7.1).

7. Během svého šestnáctiletého působení ve firmě XY jsem měla možnost (*a dosud stále mám*) pozorovat zrání podnikové kultury, profesní i psychický vývoj některých jedinců. Tento vývoj je zcela přirozený a ovlivnitelný zároveň, a to správným vedením a řízením. Vzhledem k tomuto faktu doporučuji a navrhuji ke zvážení vedení firmy, aby byl **osobnostní profil** u členů cílové skupiny **sledován pravidelně**, nejlépe 1x za rok, maximálně 1x za 2 roky. Po vyhodnocení profilu by byl takovému jedinci upraven tréninkový a informační program v případě, že jeho profesní růst má zvyšující se tendenci. Do takového zaměstnance má smysl investovat, neboť svým osobnostním růstem přispívá i k růstu firemnímu, tedy k posilování konkurenceschopnosti firmy. Takovýto jev je současně i zpětnou vazbou pro firmu XY. Vypovídá o vhodně zvoleném tréninkovém a informačním programu. Pokud by profesní růst zaměstnance vykazoval klesající tendenci, byl by z cílové skupiny vyřazen.

6.2 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 koordinačního týmu** neformálního charakteru, tvořeného z ředitelů Divizí. Tito jsou přímo podřízeni představenstvu firmy XY. 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*).

Pro takovýto tým není potřeba tvořit tréninkové ani školící programy, neboť členové týmu jsou do těchto programů zařazeni v rámci své pracovní pozice, kde školení a tréninky probíhají.

6.3 Tréninkové a školící programy pro zaměstnance

V současné době je pro členy cílové skupiny zajištěno školení v souladu s podmínkami grantu. I po skončení doby, po kterou jsou klíčové aktivity realizovány a hrazeny z finančních prostředků grantu, je ovšem nutné pokračovat v tomto typu školení.

Ve firmě XY tedy musí existovat tréninkové a školící programy nejlépe pro pracovní pozice dle katalogu pracovních míst. Tyto programy jsou součástí dokumentace řízení kvality ve firmě. Příloha 5 obsahuje mnou vytvořený návrh tréninkových a školících programů pro zaměstnance firmy XY. Předpokládám, že tento návrh projde diskusí ve vedení společnosti a bude buď upraven či schválen v nezměněné podobě.

Naprostou samozřejmostí, vzhledem k cíli diplomové práce (*zvyšování konkurenceschopnosti formou rozvoje týmové spolupráce*), musí být vytvoření tréninkových a školících programů pro vedoucí (*manažery*) týmů se zaměřením na techniky efektivního řízení týmové práce.

6.4 Techniky efektivního řízení vs. vedení týmové práce

Každý manažer by se měl naučit využívat schopností svých lidí, měl by umět odhalit jejich potenciál. Díky této dovednosti bude zaměstnance efektivněji motivovat, čímž přispěje jednak k jejich seberealizaci a většímu uspokojení, ale prospěje tak i firmě samotné. Silně motivovaný a spokojený zaměstnanec tak bude schopen (*i ochoten*) plně se angažovat v procesu zvyšování konkurenceschopnosti.

Mohla bych zde uvést výčet metod řízení lidských zdrojů. Na knižním trhu existuje mnoho odborných titulů, které čtenáře s metodami podrobně seznamují.

Veškeré mé návrhy a doporučení na zlepšení stávajícího stavu ve firmě XY ovšem pramení z přerodu stávajícího personálního a organizačního uspořádání v uspořádání týmové, což by mělo firmě pomoci ke zvýšení konkurenceschopnosti. Je tedy nutné „vtáhnout“ do každodenního řízení pracoviště **týmový způsob práce**.

Vzhledem k tomuto faktu se budu v této práci zabývat pouze postupy (*technikami*), které se mi zdají z hlediska řízení a vedení týmů jako nejužitečnější.

Z kapitol 6.1 a 6.2 vyplývá, že nově navržené organizační uspořádání počítá s týmy:

- ✓ výrobně projektovými,
- ✓ technickými,
- ✓ koordinačními.

Základní technikou, kterou navrhuji používat ve všech typech týmů (*snad i na všech organizačních úrovních*) je **koučování**. Stále častěji je tato technika oceňována **jako jeden z nejučinnějších způsobů zvyšování efektivity vedení týmů**. Prokázána je i přímá závislost mezi koučovacími dovednostmi manažerů a sníženou fluktuací zaměstnanců. Blíže mám tuto techniku specifikovanou v kapitole 2.8, proto nebudu v této části práce zabíhat do detailů.

6.4.1 Řízení týmu výrobně projektového

Týmy tohoto charakteru patří do úrovně liniového managementu. Velikost takového týmu je dána maximálně pěti zaměstnanci, které řídí manažer týmu. Otázkou zůstává – řídit či vést?

Obecně ve firmě XY platí, že uvedené týmy vyrábí zakázku dle smluvních podmínek (*přání zákazníka*) a v souladu s právní a technickou legislativou. Cílem týmu je:

- ✓ dodat zakázku dle specifikace zákazníka, ve smluvním termínu, za smluvní cenu a v požadované kvalitě.

Manažer týmu musí plánovat personální, materiálové a technické kapacity na zakázku. Jinými slovy řečeno – musí stanovit náklady na zakázku i zisk a zároveň by si měl hlídat i cash flow (*což se neděje, proto zde vidím další návrh na zlepšení*). Uvedené

činnosti manažer lépe či hůře provádí. Zlepšit kvalitu těchto znalostí a dovedností mu pomůže školení realizované v rámci grantu, které právě probíhá. Dle teoretických znalostí z kapitoly 2.3 této práce se ovšem jedná o prvky řízení. Tyto zde budou muset, dle mého názoru, zůstat. Na druhou stranu je nutné argumentovat faktem, že se jedná o velmi důležitý tým v organizační struktuře, jehož výkonnost v první linii zásadně ovlivňuje konkurenceschopnost či nekonkurenceschopnost celé firmy. Jsem přesvědčena, že v souladu s teorií týmového způsobu práce je nutné sem vnést i shora uvedený týmový způsob práce.

Manažer takového týmu tedy musí ovládat jak řízení, tak i techniky vedení týmu (popsané v kapitole 6.4.2).

6.4.2 Vedení týmu technického

Týmy technické jsou časově omezené, složené napříč organizační strukturou z členů výrobních projektových týmů, z obchodních manažerů. Fungují pod vedením technického manažera s cílem inovovat produkty, vyvíjet nové technologie (*viz kapitola 6.1*). **Manažer týmu musí mít možnost, vybrat si členy týmu osobně**, a to tak, aby svými znalostmi, schopnostmi a postoji odpovídal nárokům na splnění cíle. V tomto případě je vhodnější uskutečnit výběr zaměstnanců z interních zdrojů. Takovýto zaměstnanec lépe zná podnikovou kulturu firmy, což může být jejich výhodou.

Položme si opět otázku: „*Řídit či vést?*“

Jsem přesvědčena, že tým bude lépe a **efektivněji pracovat pod vedením manažera**, nikoliv bude-li manažerem řízen. Usuzuji tak vzhledem k charakteru shora uvedeného cíle tohoto týmu.

Takovýto tým prochází různými životními (*pracovními*) fázemi. Manažer by měl zvládat techniky efektivního vedení týmů a měl by je umět v jednotlivých fázích používat.

Osobně navrhuji získat znalost následujících technik týmové práce, a to nejlépe formou uvedených tréninků a školících programů.

V 1. fázi je potřeba zmapovat téma, problém, možnosti. Za tímto účelem je nutné podnítit v členech týmu kreativitu a intuitivní pochopení dané problematiky. Ideální se mi zde jeví technika **MYŠLENKOVÉ MAPY**, která dokáže řešit téma komplexně. Výstupem této techniky je graf s názvem tématu (*uprostřed grafu*), který popisuje dílčí témata, ev. problémy (*větve, které vedou z hlavního tématu*).

Dále je nutné **definovat problémy**, které by mohly nastat. Odstraníme taková témata, která nejsou pro řešení problému tak podstatná, a ponecháme ta, která musíme jasně definovat, neboť ta by mohla ovlivnit splnitelnost či nesplnitelnost cíle. V této 2. fázi můžeme použít techniku **OCCAMOVY BŘITVY**, která nám pomůže formulovat otázky správně cílené na problém, téma. Velmi jednoduše řečeno - metoda spočívá v posouzení problémů a témat z různých úhlů pohledu, a to všemi členy týmu. Výstupem této techniky je jednoznačná definice problému ve formě konkrétní otázky.

V další fázi se snažíme postupně dopátrat ke všem příčinám, které problém způsobily (*řešíme-li určité téma, tedy najít příčiny možného budoucího problému*). Jedná se o fázi **analýzy situace**. Musíme najít souvislosti mezi příčinami. Zde se nabízejí techniky **RYBÍ KOSTI** (*Ishikawův diagram*), **RELAČNÍHO DIAGRAMU**, vhodná je i **ANALÝZA SWOT** (*viz kapitola 5.1.1*). Výstupem technik jsou grafy, které jasně zobrazují příčiny problému a jejich vzájemnou hierarchii. Pomáhají nám zmapovat možnosti nápravných opatření.

Pokud známe příčiny, můžeme hledat možná řešení, tvořit varianty. Zde se nabízí množství kreativních postupů, díky kterým vyloučíme z navrhovaných řešení ta, která se jeví jako nereálná. Osobně vyzkoušenou mám techniku **BRAINSTORMINGU**, dále navrhuji doplnit techniku **BRAINWRITINGU**, ev. **FALEŠNÉ SKUPINY** (*využívá výhod postupné kombinace brainstormingu i brainwritingu*). Cílem těchto technik je uvolnit fantazii účastníků a nalézt co největší množství nápadů. Výstupem je soubor nápadů na řešení problémů, situace, témat (*přehledná tabulka*).

Předposlední fází je stanovení kritérií pro posuzování vhodnosti jednotlivých řešení, díky kterým budeme navržená řešení vyhodnocovat. Vybereme definitivní řešení s nejlepším hodnocením dle zvolených kritérií. V tomto případě lze použít techniku **VÍCEKRITERIÁLNÍHO ROZHODOVÁNÍ**.

Na závěr nezbývá, než definovat konkrétní opatření pro realizaci řešení. Jedná se o fázi plánování a realizace. Určíme priority práce v týmu, posloupnosti potřebných aktivit, naplánujeme nejefektivnější cestu k dosažení cíle. Navrhují získat znalost **METODY ABC**, jejímž výstupem je matice činností, které jsou seřazeny podle důležitosti a naléhavosti. Vzhledem k faktu, že týmy zpracovávají zakázky k předem daným časovým termínům, je nutné naučit jejich členy nalézt co nejkratší a nejefektivnější pracovní postup vedoucí ke splnění cíle. Pomoci jim může znalost metody **KRITICKÉ CESTY**, která členy týmů naučí odhalovat vnitřní časové rezervy i posuzovat vlivy jednotlivých činností na zpoždění úkolu či projektu. Výstupem této metody je síťový graf zobrazující vzájemnou návaznost aktivit v čase a ukazující kritickou cestu (*nejkratší možný průběh projektu*).

Všechny shora uvedené techniky je možné používat pouze v týmu, a to za osobní účasti všech členů.

6.4.2 Vedení týmu koordinačního

Tým tohoto charakteru bude ve firmě XY pouze jediný. Sestává z ředitelů divizí a vzhledem k cílům (*viz kapitola 6.2*) je všem jeho členům předurčena jak znalost metod vedení jejich členů (*viz kapitola 6.4.1*) tak i znalost řízení. Funkce manažera týmu by mohla být klouzavá, neboť pracovní pozice členů je v organizační hierarchii ta nejvyšší.

6.5 Ekonomické hodnocení návrhů a doporučení

Z krátkodobého hlediska:

Aby se dosáhlo potřebné a předpokládané efektivity, bude nutné investovat finanční prostředky do školicích programů zaměřených na tréninky technik týmové spolupráce

(viz kapitola 2.5 a 6.3), 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.

Firma XY získala tyto potřebné finanční prostředky z grantu (viz kapitola 5.4.1) což jí zaručuje 100 % financování nákladů spojených s realizací klíčových aktivit do dubna roku 2012. Finanční prostředky jsou z účtu grantu uvolňovány průběžně zálohově vždy po schválení monitorovací zprávy s tím, že první platba byla firmě zaslána předem. Při tomto způsobu financování je tedy nutné sledovat cash flow projektu a ev. upravit harmonogram školení, aby firma neusela uvolňovat na úhradu faktur (*daňových dokladů*) vlastní finanční prostředky. Pokud je schopna takto se chovat, nehrozí jí ani z krátkodobého pohledu žádné investice do shora uváděných aktivit.

Z krátkodobého hlediska je nutné posoudit i proces reorganizace firmy v duchu mých doporučení a návrhů (viz kapitola 6.1 a 6.2). Při svých úvahách uvažuji se zrušením současného střediska v Jindřichově Hradci k 31. 3. 2011 (*vedení firmy tento krok již schválilo*). K tomuto datu bude zrušena i smlouva o pronájmu nebytových prostor:

- ✓ Mimořádné finanční prostředky je nutné vynaložit v měsíci dubnu 2011 na propuštění zaměstnanců ze střediska v Jindřichově Hradci, a to ve výši 5 průměrných měsíčních platů vč. veškerých odvodů. Firma bude v tomto případě postupovat v souladu se stávající právní legislativou a s vnitropodnikovými předpisy, tj. se zaměstnanci ukončí pracovní poměr výpovědí dle §52, písm. c), zákona č. 262/2006 Sb. v platném znění (*Zákoník práce*). Tento fakt znamená zvýšení personálních nákladů.
- ✓ Okamžité finanční úspory personálních nákladů bude dosaženo redukcí počtu projektových manažerů. Tato pracovní pozice bude od 1. 4. 2011 přiznána pouze 9 zaměstnancům (*4 zaměstnancům bude snížena měsíční mzda*).

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.

Na straně příjmové (*výnosové*) nevidím z krátkodobého hlediska výrazné vylepšení, tedy nepredikuji zvýšení zisku. V případě, že vedení firmy podpoří návrhy a doporučení z této práce, jejich dopad na hospodaření firmy ve formě zvýšení zisku bude zaznamenán v blízké budoucnosti (*dle mého subjektivního odhadu se jedná o dobu cca 2 roky*).

Z dlouhodobého hlediska:

Od května roku 2012 je nutné počítat s vlastními finančními prostředky na realizaci klíčových aktivit, neboť jednou z podmínek grantu je zaručení trvalé udržitelnosti projektu, v našem případě minimálně po dobu tří let.

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. Vedoucí týmů cíleně řídí a vedou členy týmů, uplatňují týmové techniky práce, využívají moderních metod řízení a vedení zaměstnanců. Vzhledem k tomuto faktu je možné:

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

to vše společně vede ke zvyšování konkurenceschopnosti firmy, což má za následek i zvyšování zisku firmy.

Firma XY upřednostňuje dlouhodobé vztahy se zákazníky na úkor krátkodobých, které znamenají „pouze“ momentální zisk bez vize budoucnosti. Uvažované změny (*návrhy a doporučení*) berou tuto strategii v úvahu.

Impulzy z trhu signalizují zájem zákazníků o služby poskytované firmou XY. Budou-li návrhy a doporučení realizovány okamžitě, lze předpokládat, že zisky firmy porostou.

Obecně vzato (*především z dlouhodobého hlediska*) vidím realizaci změn ve firmě XY v duchu mých doporučení a návrhů jako ekonomicky výhodnou.

6.6 Stanovisko k hypotézám, cílům

Dílčí cíl „C1“:

Vypracovat SWOT analýzu firmy XY a.s.

C1.H1.1: Ve firmě XY a.s. existují silné stránky a vhodné příležitosti na trhu, kterých je možné využít pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

Hypotézu potvrzují (*viz kapitola 5.1.1*).

Dílčí cíl „C2“:

Zjistit kvalitu a kvantitu pracovního potenciálu na základě vyhodnocení primárních a sekundárních informací.

C2.H2.1: Z výsledků hodnocení dvou personálních auditů je patrný trend zvyšování znalostí a praktických zkušeností zaměstnanců firmy (*cílové skupiny*).

Hypotézu potvrzují (*viz kapitola 5.2.2.3, obrázek 13 a 14*).

C3.H2.2: Struktura cílové skupiny zaměstnanců firmy obsahuje osobnostní typy vhodné pro rozvoj týmové spolupráce.

Hypotézu potvrzují (*viz kapitola 5.2.2.2, obrázek 12*).

Dílčí cíl „C3“:

Vybrat cílovou skupinu zaměstnanců – základ pro budování a rozvoj týmové spolupráce.

C3.H3.1: Cílová skupina je dostatečně rozsáhlá.

Hypotézu potvrzují.

Reorganizací firmy dle mých návrhů a doporučení (*kapitola 6.1 a 6.2*) vznikne 16 manažerských míst. Cílovou skupinu tvoří 28 zaměstnanců, tzn., že firma má rezervy pro obsazení manažerských postů.

Dílčí cíl „C4“:

Vypracovat systém školení a celoživotního vzdělávání pro členy cílové skupiny.

C4.H4.1: Existuje vhodný dodavatel školení a celoživotního vzdělávání pro navržený program.

Hypotézu potvrzují (*viz kapitola 5.4.2*).

Vhodnost je zaručena výběrovým řízením na dodavatele v souladu s metodickým pokynem D9 pro zadávání zakázek.

C4.H4.2: Školení a celoživotní vzdělávání je možné financovat z cizích zdrojů.

Hypotézu potvrzují (*viz kapitola 5.4.1*).

Dílčí cíl „C5“:

Definovat týmy a pracovní skupiny v podnikové kultuře firmy XY a.s., začlenit je do organizační struktury podniku.

C5.H5.1: Členové týmu znají své role a odpovědnosti v rámci týmu, znají i své cíle vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

Hypotézu potvrzují (*viz kapitola 6.1*).

Projektový manažer a členové týmu mají role přidělené dle svého osobnostního profilu, čímž zajistíme jejich rovnoměrné týmové rozložení v souladu s technikou MBTI. V týmech probíhá vzájemná komunikace na úrovni horizontální i vertikální. Cíle jsou písemně stanovovány pro každý tým individuálně, za řádné a včasné splnění jsou zodpovědní všichni členové týmu. Projektový manažer má dostatečnou pravomoc pro správné vedení a řízení týmu.

C5.H5.2: Týmová spolupráce ve firmě XY a.s. nefunguje ve vzduchoprázdnu.

Hypotézu potvrzují.

Reorganizace firmy se odrazí i ve změně organizační struktury, která bude této formě spolupráce přizpůsobena (*viz kapitola 6.1 a 6.2*).

7 ZÁVĚR

Analytická (*teoretická*) část této diplomové práce seznamuje čtenáře s teorií konkurenceschopnosti a týmové spolupráce. Upozorňuje na základní témata, která nesmí být v procesu budování konkurenceschopné pozice na trhu opomíjena.

Syntetická (*aplikační*) část diplomové práce využívá poznatků z části analytické. Čtenáři, zejména vedení firmy XY, předkládá základní informace pro rozhodování o tématu „Zvyšování konkurenceschopnosti formou rozvoje týmové spolupráce“.

1. **Silné a slabé stránky firmy, její příležitosti, vědomé hrozby** (*viz kapitola 5.1*) – výsledky SWOT analýzy dokazují, že:

- ✓ Firma XY má dostatek vhodných silných stránek pro realizaci hlavního cíle této práce (*zvyšování konkurenceschopnosti formou rozvoje týmové spolupráce*).
- ✓ Existují příležitosti, kde může firma tyto silné stránky využít pro posílení pozice na trhu.
- ✓ Firma si uvědomuje své slabé stránky, vypracuje strategii na jejich odstranění, lépe řečeno vypracuje strategii, která promění tyto slabé stránky ve stránky silné.
- ✓ Firma definuje (*uvědomuje si*) hrozby. Je schopna jim i předcházet.

2. **Lidské zdroje z pohledu profesního zaměření, osobnostních kvalit a potenciálu** – „stavební kámen“ pro tvorbu a vedení týmů (*viz kapitola 5.2 – 5.3, 5.5*);

- ✓ **interní pohled** na lidské zdroje ve firmě, který čtenář může získat díky závěrům z prováděného dotazování; výsledky tohoto šetření nám prozradily kvalitu námi vybraných zaměstnanců, odhalily profesní, znalostní a osobnostní potenciál, který bude dále využíván a zkvalitňován formou školení a celoživotního vzdělávání;
- ✓ práce obsahuje i informace o pracovním potenciálu **ze zdrojů externích**, a to v případě, že by bylo nutné kolektiv stávajících zaměstnanců doplnit;

3. **Současný systém školení a kurzů** (viz kapitola 5.4) – ve firmě probíhají školení a kurzy dotované z grantu EU; výsledky dotazníkového šetření jsou jakousi zpětnou vazbou, kterou využijeme jako vstup do připravovaného tréninkového a školícího programu.

Z obsahu shora uvedených kapitol vyplývá fakt, že zvýšení konkurenceschopnosti firmy XY není utopií. Vezmeme-li v úvahu fakt, že **zákazníci firmy žádají levný, inovovaný a v termínu dodaný kvalitní produkt (službu)**, tak vhodně zvolenou firemní strategií lze tohoto zvýšení poměrně rychle dosáhnout.

Obsahem kapitoly 6 této diplomové 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. Veškeré změny, návrhy a doporučení vychází z faktu, že konkurenční schopnost je základní podmínkou existence podniku, nelze ji získat bez **uvědomění si kritérií konkurenceschopnosti, parametrů a nástrojů řízení**. V uvedené kapitole čtenář nalezne:

1. **Organizační změny** v rámci Divize i mezi Divizemi (viz kapitola 6.1 – 6.2).
2. **Tréninkový a školící program pro zaměstnance** (viz kapitola 6.3) – vypracovaný program může posloužit jako součást zadávací dokumentace v procesu výběrového řízení na dodavatele školení či vzdělávání.
3. **Techniky efektivního řízení a vedení týmů** (viz kapitola 6.4) – v členění dle nově uvažovaného organizačního uspořádání.
4. **Ekonomická náročnost změn, návrhů a doporučení** (viz kapitola 6.5) – veškeré změny musí být financovatelné z předem definovaných zdrojů; změny jsou realizované z důvodu zvýšení konkurenceschopnosti, což generuje i vyšší zisky.

Cílem této práce bylo navrhnout vhodné metody řízení lidských zdrojů se zaměřením na rozvoj týmové spolupráce jako nástroje neustálého zvyšování konkurenceschopnosti firmy XY, neboť jsem si jista, že:

„Zvýšení konkurenceschopnosti firmy je možné pouze za předpokladu plné angažovanosti všech zaměstnanců, především pak efektivní práci středního a

vyššího managementu při řízení a vedení lidských zdrojů (lidí). Mimořádně silnou konkurenční pozici firma získá díky odhodlání těchto lidí uspět v konkurenci a celoživotně se vzdělávat“.

Ze všech mnou prostudovaných literárních zdrojů vyplývá totiž fakt, že:

- ✓ 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 zdoluhavou 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.

Firma XY musí vnímat tento trend a musí v souladu s ním začít realizovat potřebné změny.

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 6 této práce, přechod na tento model řízení bude další fází, kterou dále doporučím.

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.

8 SUMMARY

Analytical (*theoretical*) part of this graduation paper introduces the reader to the theory of competitiveness and teamwork. It draws attention to fundamental issues that may not be ignored in the process of building a competitive position in the market.

Synthetic (*application*) part of the graduation paper uses the findings from the analytical part. To the Readers, especially executives XY, presents basic information for deciding on the theme "Enhancing competitiveness through the development of teamwork."

1. Strengths and weaknesses of the company, its opportunities, awareness of the threat (*see section 5.1*) - SWOT analysis results show that:
 - ✓ XY company has plenty of strengths suitable for the realization of the main objectives of this work (*improving competitiveness through the development of teamwork*).
 - ✓ There are opportunities where the company can use these strengths to enhance its market position.
 - ✓ The company is aware of its weaknesses, develops strategies to tackle them, or better, develops a strategy that will transform these weak points into the strengths ones.
 - ✓ The company defines (*realizes*) threats. It is also able to prevent them.
2. Human resources in terms of professional background, personal qualities and potential - the "building block" for the creation and management teams (*see Chapter 5.2 to 5.3, 5.5*).
3. The current system of training and courses (*see chapter 5.4*) - in the company and ongoing training courses funded by a grant from the EU, survey results are a kind of feedback which we use as input to the upcoming training and training program.

The content of the above chapters follows the fact that increasing the competitiveness of firm XY is not utopia. Taking into account the fact that business customers demand low-cost, innovative and on time delivery of quality product (*service*), through the

suitably chosen business strategies the increase of competitiveness can be achieved relatively quickly.

My own suggestions and recommendations how to improve the existing situation are the content of Chapter 6. They are based on information from both parts of this work. Moreover, they are supported by my own knowledge of the corporate culture. Any changes, suggestions and recommendations based on the fact that competitive ability is an essential condition of an enterprise and cannot be achieved without an awareness of the competitiveness criteria, parameters and management tools.

The aim of this work was to suggest an appropriate method for managing human resources, focusing on the development of teamwork as a tool for continuous improvement of competitiveness XY company because I am sure that:

"Increasing the competitiveness of the company is only possible if the full involvement of all employees, especially middle and top management, to work effectively with management and leadership of human resources (*people*). Extremely strong competitive position the company gains through the commitment of these people to be competitive and successful in lifelong learning.

From all of the examined literary sources (*and foreign as well*) is seen the fact that:

- ✓ Companies that want be successful in a competitive battle for customers in the future, will have to change their hierarchical thinking. The priority will be given to the new forms of management (*team forms*), which will be a lengthy and complicated not only by changes within organizations. In particular, the result would be to change people's behaviour, their views on cooperation and especially to change their attitude towards mistakes. Errors are not considered defects, stupidity, lack of evidence of competence, but as a stimulus to improve the current situation.

XY company has to see this trend and must comply with it to start making the necessary changes.

Keywords:

- ✓ Teamwork, team forms, human resources, training courses, corporate culture, leadership.

9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1 vyd. Praha: Grada, 2008. 144 s. ISBN 978-80-7357-390-4.
- [2] HALL, K. *Speed lead – Jak zrychlit a zjednodušit vedení lidí, projektů a týmů*. 1 vyd. Praha: Management Press, 2008. 200 s. ISBN 978-80-7261-182-9.
- [3] HORVÁTOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*. 1 vyd. Praha: ASPI, 2008. 200 s. ISBN 978-80-7357-390-4.
- [4] KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1 vyd. Praha: Grada, 2006. 105 s. ISBN 80-247-1764-6.
- [5] WHITMORE, J. *Koučování*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007. 186 s. ISBN 978-80-7261-101-0.
- [6] KOTTER, J. P. *Vedení procesu změny – Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 1 vyd. (dotisk) Praha: Management Press, 2008. 190 s. ISBN 978-80-7261-015-0.
- [7] URBAN, J. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 1. Vyd. Praha: Management Press, 2004. 162 s. ISBN 80-7261-105-4.
- [8] KRÜGER, W. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 108 s. ISBN 80-247-0780-2.
- [9] BAY, R.H. *Účinné vedení týmů*. 1 vyd. Praha: Grada, 2000. 152 s. ISBN 80-247-9068-8.
- [10] THOMSON, R., *Řízení lidí*. 1 vyd. Praha: Aspi, 2007. 252 s., ISBN 978-80-7357-267-9.
- [11] CRKALOVÁ, A. *Jak zefektivnit práci v týmu*. 1 vyd. Praha: Grada, 2007. 195 s. ISBN 978-80-247-1624-4.
- [12] 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.
- [13] KOTTER, J. P. *Srdce změny – Skutečné příběhy o tom, jak lidé mění své organizace*. 1 vyd. Praha: Management Press, 2003. 200 s. ISBN 80-7261-095.

- [14] COLVIN, G. *Růst při klesajícím trendu – Deset strategií managementu pro úspěšné překonání recese*. 1 vyd. Brno: Computer Press, 2010. 179 s. ISBN 978-80-251-2748.
- [15] ŘEZÁČ, J. *Moderní management – Manažer pro 21. století*. 1 vyd. Brno: Computer Press, 2009. 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4.
- [16] NOVÝ, I. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 1 vyd. Praha: Management Press, 1999. 183 s. ISBN 80-7261-009-0.
- [17] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3 vyd. rozšířené a doplněné Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [18] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Efektivní systém řízení strategie – Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. 1 vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
- [19] ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. 1 vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-042-9.
- [20] HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1 vyd. Brno: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-161-4.
- [21] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1 vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- [22] HAYES, N. *Psychologie týmové práce*. 1 vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-983-6.
- [23] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1 vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0469-2.
- [24] BLÁHA, J., DYTRT, Z. *Manažerská etika*. 1 vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-084-8
- [25] ADAIR, J., REED, P. *Ne šéf, ale lídr – Jak ostatní vést po cestě k úspěchu*. 1 vyd. Brno: Computer Press, 2009. 208 s. ISBN 978-80-251-2447-5.
- [26] ŠULEŘ, O. *100 klíčových manažerských technik – komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. 1 vyd. Brno: Computer Press, 2009. 320 s. ISBN 978-80-251-2173-3.

- [27] ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1 vyd. Brno: Computer Press, 2008. 256 s. ISBN 978-80-251-2316-4.
- [28] DEMBKOWSKI, S., ELDRIDGE, F., HUNTER, I. *7 kroků efektivního koučování*. 1 vyd. Brno: Computer Press, 2009. 240 s. ISBN 978-80-251-1897-9.
- [29] DRUCKER, P., F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1 vyd. Praha: Management Press, 2002. 300 s. ISBN 80-7261-066-X
- [30] DRUCKER, P., F. *Výzvy managementu pro 21. století*. 1 vyd. Praha: Management Press, 2002. 188 s. ISBN 80-7261-021-X
- [31] DRUCKER, P., F. *Efektivní vedoucí*. 2 vyd. Praha: Management Press, 2002. 208 s. ISBN 978-80-7261-189-8
- [32] SENGE, P., M. *Pátá disciplína*. 1 vyd. Praha: Management Press, 2009. 440 s. ISBN 978-80-7261-162-1.
- [33] HAMEL, G. *Budoucnost managementu*. 1 vyd. Praha: Management Press, 2009. 248 s. ISBN 978-80-7261-188-1.
- [34] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced Scorecard*. 4 vyd. Praha: Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-7261-124-0.
- [35] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *ALIGNMENT systémové vyladění organizace*. 1 vyd. Praha: Management Press, 2006. 310 s. ISBN 80-7261-155-0.
- [36] HARKAVY, D., S. *Becoming a Coaching Leader – The proven Strategy for Building your own team of Champions*. 2007. 224 pages. ISBN13:9780785219828
- [37] SALAS, I. *Teambuilding*. Dokument of World Health Organization, Geneva 2007. [online]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.who.int/cancer/modules/Team%20building.pdf>>
- [38] BASS, B. M., BASS, R. *The Bass handbook of leadership - Theory, Research and managerial applications*. 4 vyd. New York: Free Press [online]. 2008. 1465 s. ISBN-13: 978-0-7432-1552-7, ISBN-10: 0-7432-1552-4. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.google.com/books?hl=cs&lr=&id=UTZ2npL2HHgC&oi=fnd&pg=PR17&dq=related:KVO8ohr5990J:scholar.google.com/&ots=g1VcI9Cmsc&sig=2zT3MHcORTnoALk4JPph-UK10l8#v=onepage&q&f=false>>

- [39] NORTHOUSE, P. G. *Leadership: Theory and Practice*. 5 vyd. SAGE, 2009. [online]. 435 s. ISBN 1412974887, 9781412974882. Dostupný na World Wide Web:
<http://books.google.com/books?id=SOjzvJfSPycC&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Peter+Guy+Northouse%22&hl=cs&ei=SkxcTY76LMLB4ga1xpWEDA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCgQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false>
- [40] ROWE, G., W. *Cases in leadership: The Ivey casebook series*. SAGE, 2007. [online]. 421 s. ISBN 1412950171, 9781412950176. Dostupný na World Wide Web:
http://books.google.com/books?id=ETVmYQ09yAC&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22W.+Glenn+Rowe%22&hl=cs&ei=Mk1cTcKCEsWG4QbX1PymDA&sa=X&oi=book_result&ct=book-previewlink&resnum=1&ved=0CCwQuwUwAA#v=onepage&q&f=false
- [41] INFORMAČNÍ SYSTÉM O UPLATNĚNÍ ABSOLVENTŮ ŠKOL NA TRHU PRÁCE
<http://www.infoabsolvent.cz/Default.aspx?KatSkoly=SOS&Kraj=CZ042&Okres=CZ0426&Obec=567515&SkolaUiv2=600011267>

10 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK

10.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Osobní historie vs. zkušenosti a schopnosti	12
Obrázek 2: Řízení vs. vedení	15
Obrázek 3: Tři základní principy řízení týmu	29
Obrázek 4: Techniky pro týmovou spolupráci	34
Obrázek 5: Organizační struktura firmy XY a.s. platná k datu 31.3. 2011	44
Obrázek 6: Přehled zaměstnanců v členění dle druhu pracovního poměru	47
Obrázek 7: Struktura zaměstnanců dle délky zaměstnání ve společnosti.....	48
Obrázek 8: Struktura zaměstnanců dle vzdělání.....	48
Obrázek 9: Procesní mapa firmy XY	49
Obrázek 10: Grafické znázornění sledovaných kritérií z období 2008	60
Obrázek 11: Grafické znázornění sledovaných kritérií z období 2010	63
Obrázek 12: Vyjádření průměrných hodnot osobnostních dispozic dle středisek.....	64
Obrázek 13: Porovnání sledovaných kritérií realizovaných auditů	65
Obrázek 14: Porovnání sledovaných kritérií realizovaných auditů	65

10.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdíly mezi skupinou a týmem	13
Tabulka 2: Faktory úspěšnosti týmu	17
Tabulka 3: Fáze, úkoly a opatření pro rozvoj týmu	22
Tabulka 4: SWOT analýza firmy vypracovaná k datu 2. 3. 2011	50
Tabulka 5: Přehled škol poskytujících vysokoškolské vzdělání v oboru	53
Tabulka 6: Přehled škol poskytujících středoškolské vzdělání v oboru	54
Tabulka 7: Členění zaměstnanců na střediska, útvary	57
Tabulka 8: Členění zaměstnanců z pohledu hierarchicko-organizační úrovně	58
Tabulka 9: Sledovaná kritéria auditu v členění hierarchicko-organizačním	59
Tabulka 10: Sledovaná kritéria auditu v členění na střediska, útvary	60
Tabulka 11: Sledovaná kritéria auditu v členění hierarchicko-organizačním	62

Tabulka 12: Sledovaná kritéria auditu v členění na střediska, útvary	63
Tabulka 13: Časový harmonogram školení cílové skupiny	71
Tabulka 14: Numerické hodnocení výsledků statistické analýzy dat	72

11 PŘÍLOHY

Příloha 1: Procesní karta činností

Příloha 2: Profil pracovní pozice

Příloha 3: Vyhodnocení „zloděju času“

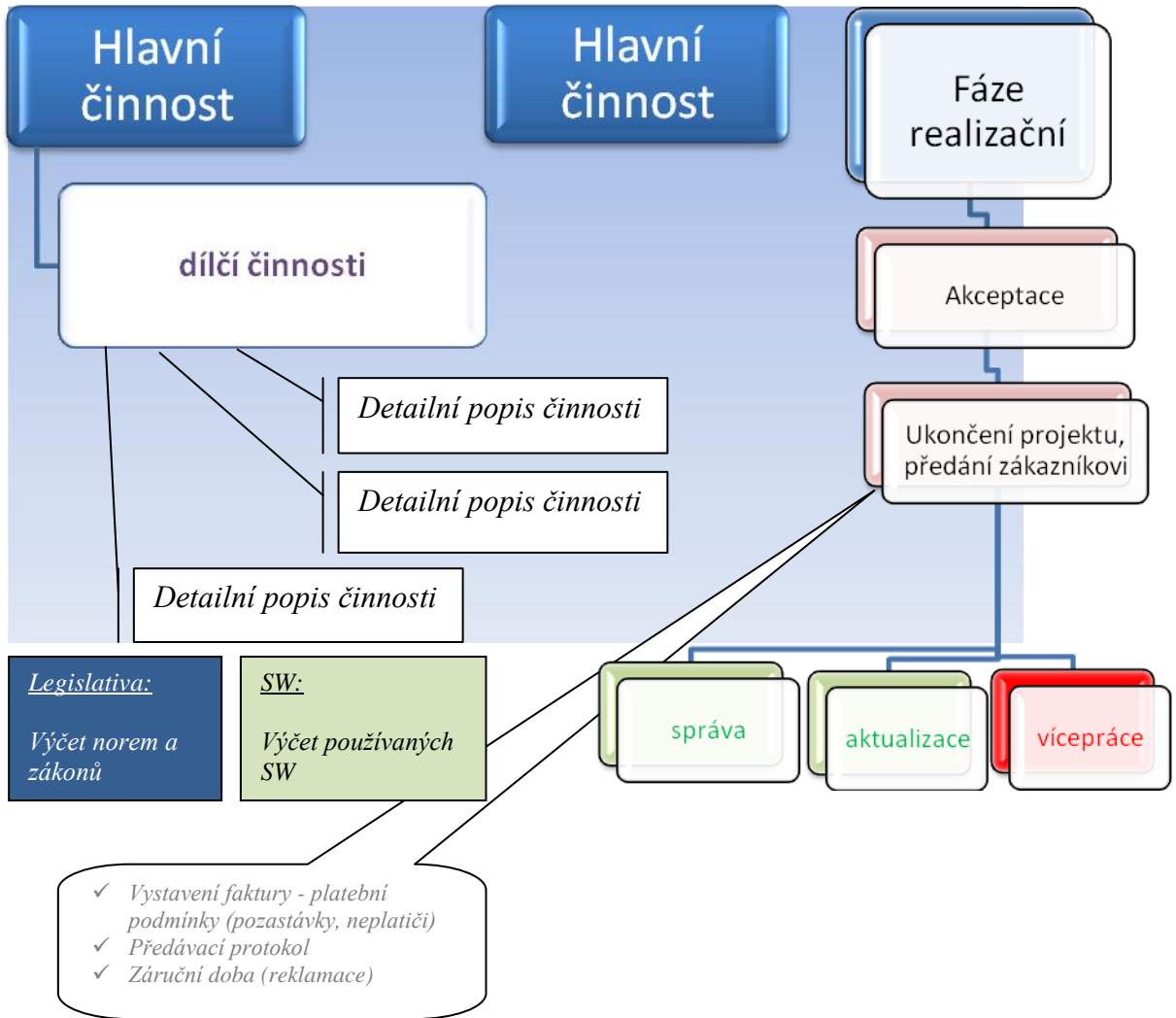
Příloha 4: Evaluační dotazník

Příloha 5: Tréninkový a školící program

Příloha 6: Zakládací listina týmů ve firmě XY - formulář

Příloha 7: Formulář dohody o cílech dle KRÜGERA

Příloha 1: Procesní karta činností



Příloha 2: Profil pracovní pozice

Titul: Jméno: Příjmení:
.....

PROFIL PRACOVNÍ POZICE

1. Vyjádřete prosím stručně a výstižně současné poslání (základní účel a smysl existence) posuzovaného pracovního místa

.....
.....
.....

2. Jaké jsou konkrétní výsledky a výstupy z Vaší pracovní pozice?

.....
.....
.....
.....

- 2.1 Na které z těchto výsledků má vliv ještě někdo další a kdo konkrétně?

.....
.....
.....
.....

- 3. Do předtištěné tabulky – sloupce A – uveďte maximálně 10 činností (činnostních celků), které ve své souhrnu tvoří obvyklou pracovní náplň, resp. obsah profese (pracovního místa, funkce, kterou vykonáváte).**

Teprve potom vyplňte podle pokynů organizátora dotazování sloupce B, C, D

A Přehled hlavních činností, které se na pracovním místě periodicky vykonávají jako běžná, obvyklá pracovní náplň	B Pořadí důležitosti (1-10)		C Pořadí obtížnosti (1-10)		D Četnost výskytu, kolikrát je činnost vykonána D,T,M,Č,R	

3.1 Jaké činnosti by měly být rozsahem i důležitostí nadále stejné:

.....
.....
.....
.....
.....

3.2 U jakých činností by mělo dojít k postupnému snížení, popř. které by měly zcela zaniknout:

.....
.....
.....
.....
.....

3.3 Které činnosti by měly mít rostoucí trend:

.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....

Které činnosti se podle Vás budou muset objevit jako zcela nové, dosud nevykonávané:

.....
.....
.....
.....
.....

4. Který úkol, skupinu úkolů, resp. kterou činnosti či pracovní situaci, spojenou s popisovanou profesí, pracovním místem, funkcí, lze pokládat za nejobtížnější (psychicky či fyzicky nejnáročnější)?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

5. Jaké jsou, podle Vašeho názoru, hlavní důvody obtíží a problémů pracovníků, vykonávajících popisovanou profesi, pracovní místo, funkci?

.....
.....
.....
.....

6. Co by je, podle Vašeho názoru, považováno za největší úspěch v činnosti držitele popisovaného pracovního místa, profese, funkce?

.....
.....
.....

.....

7. Co je naopak považováno za největší neúspěch?

.....

8. Jaké odborně profesní dispozice považujete za nejdůležitější pro Váš dlouhodobý 100% úspěch v práci?

.....

9. V níže uvedeném přehledu nejčastěji zjišťovaných zbytečných časových ztrát (tzv. zlodějů pracovního času) označte ty, které „kradou čas“ právě držitelí posuzovaného pracovního místa (profese, funkce). Označení proveďte takto:

Poté z označených „zlodějů pracovního času“ vyberte 5 nejzávažnějších a přiřadte jim pořadová čísla od 1 do 5 (1 = největší „zloděj času“ atd.)

<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> V	nejasné odlišení důležitého a nedůležitého
<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> V	tlaky na zabývání se příliš mnoha problémy najednou
<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> V	nezbytnost vykonávat práce za jiné lidi
<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> V	existencí zbytečných časových ztrát se nikdo nezabývá, přestože je to aktuální
<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> V	zbytečný spěch, netrpělivost („práce kvapná, málo“)
<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> V	nepotřebný, zbytečný perfekcionismus v podružných věcech
<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> V	tendence k odkládání nepříjemných, ale důležitých úkolů

<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	nedokončení započaté práce „na jeden zátah“
<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	nepořádek, nepřehlednost, neustálé hledání něčeho
<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	nadměrné papírování, příliš mnoho administrativy
<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	dlouhé čtení veškeré pošty
<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	přetížené a poruchové prostředky spojení (telefon, fax)
<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	zbytečné, nadměrně dlouhé, neproduktivní porady
<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	tolerování nedostatečné přípravy pracovníků na jednání, porady
<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	nedochvilnost pracovníků (časté čekání na opozdilce)
<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	nevyužívání moderní techniky šetřící čas
<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	nepočítání s časovou rezervou na nenadálé, nepředvídané úkoly
<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	časté vyrušování telefonem
<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	neohlášené, dlouhotrvající či zbytečné návštěvy
<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	nezbytnost příliš mnoha pracovních pochůzek, navštěvování jiných pracovišť
<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	rozptylování, tolerování hlučnosti při pracích, vyžadujících klid a soustředění
<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	nutnost osobní účasti na činnostech, kde proto není zvláštní důvod
<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	neúplné, nebo opožděné informování držitele pracovního místa
<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	tlachání, povídání u kávy, dlouhé hovory mimopracovní povahy
<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	tendence obsazování pracovních míst neustále se střídajícími a zapracovávajícími pracovníky
<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	tendence obsazování pracovních míst „vyhaslými pracovníky“

Děkujeme za Vaši spolupráci a trpělivost při vyplňování tohoto dotazníku

Příloha 3: Vyhodnocení „zlodějů času“ (počet zaznačených odpovědí)

20	V	nejasné odlišení důležitého a nedůležitého
29	V	tlaky na zabývání se příliš mnoha problémy najednou
26	V	nezbytnost vykonávat práce za jiné lidi
4	V	existencí zbytečných časových ztrát se nikdo nezabývá, přestože je to aktuální
12	V	zbytečný spěch, netrpělivost („práce kvapná, málo“)
12	V	nepotřebný, zbytečný perfekcionismus v podružných věcech
15	V	tendence k odkládání nepříjemných, ale důležitých úkolů
33	V	nedokončení započaté práce „na jeden zátah“
1	V	nepořádek, nepřehlednost, neustálé hledání něčeho
28	V	nadměrné papírování, příliš mnoho administrativy
8	V	dlouhé čtení veškeré pošty
5	V	přetížené a poruchové prostředky spojení (telefon, fax)
5	V	zbytečné, nadměrně dlouhé, neproduktivní porady
5	V	tolerování nedostatečné přípravy pracovníků na jednání, porady
0	V	nedochvilnost pracovníků (časté čekání na opozdilce)
10	V	nevyužívání moderní techniky šetřící čas
29	V	nepočítání s časovou rezervou na nenadálé, nepředvídané úkoly
15	V	časté vyrušování telefonem
22	V	neohlášené, dlouhotrvající či zbytečné návštěvy
8	V	nezbytnost příliš mnoha pracovních pochůzek, navštěvování jiných pracovišť
11	V	rozptylování, tolerování hlučnosti při pracích, vyžadujících klid a soustředění
24	V	nutnost osobní účasti na činnostech, kde proto není zvláštní důvod
23	V	neúplné, nebo opožděné informování držitele pracovního místa
12	V	tlachání, povídání u kávy, dlouhé hovory mimopracovní povahy
25	V	tendence obsazování pracovních míst neustále se střídajícími a zapracovávajícími pracovníky
4	V	tendence obsazování pracovních míst „vyhaslými pracovníky“

Děkujeme za Vaši spolupráci a trpělivost při vyplňování tohoto dotazníku.

Příloha 4: Evaluační dotazník



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

EVALUAČNÍ DOTAZNÍK

pro projekt spolufinancovaný EU a Státním rozpočtem ČR s názvem

**Podpora konkurenceschopnosti firmy prostřednictvím zvyšování
kvalifikace svých zaměstnanců**

Klíčová aktivita/Název školení:

Datum konání:

Školitel:

Bodová škála: 1 – nedostačující 2 – dostačující 3 – dobré 4 – velmi dobré 5 –
výborné

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Do jaké míry splnilo školení vaše očekávání? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Budou poznatky ze školení využitelné v praxi? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Bylo školení pro danou problematiku dostačující? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Byly sdělené informace relevantní? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Bylo lektorské vysvětlení srozumitelné? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Jak hodnotíte výkon lektora? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

7. Uveďte prosím přínos školení:
.....

8. Uveďte prosím nedostatek školení:
.....

Další komentář:

.....
.....

V dne Podpis:

Příloha 5: Tréninkový a školící program

XY a.s.		
Koordinační tým	ředitel	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Jazykový kurz <i>(anglický jazyk, německý jazyk)</i> ✓ Manažerské kurzy <i>(soft skills, řízení projektů a týmů, strategické plánování, stresový management, časový management, koučink)</i> ✓ Právní legislativa <i>(obchodní zákoník, občanský zákoník, zákon o zadávání veřejných zakázek, pracovní právo, zákoník práce)</i> ✓ Techniky vedení, řízení týmů v rozsahu kapitoly 6.4
Skupina obchodních manažerů	Člen <i>(obchodní manažer)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Jazykový kurz <i>(anglický jazyk, německý jazyk)</i> ✓ IT kurzy <i>(sada Microsoft Office)</i> ✓ Obchodní a prodejní dovednosti ✓ Komunikační dovednosti ✓ Prezentační dovednosti ✓ Řízení vztahů se zákazníkem <i>(CRM)</i> ✓ Marketing ✓ Právní legislativa <i>(obchodní zákoník, občanský zákoník, zákon o zadávání veřejných zakázek, zákoník práce)</i>
Výrobně projektové týmy	vedoucí <i>(projektový manažer)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Jazykový kurz <i>(anglický jazyk, německý jazyk)</i> ✓ Manažerské kurzy <i>(soft skills, řízení projektů a týmů, strategické plánování, stresový management, časový management, koučink)</i> ✓ Komunikační dovednosti ✓ Právní legislativa <i>(obchodní zákoník, občanský zákoník, zákon o zadávání veřejných zakázek, pracovní právo, zákoník práce)</i> ✓ Technická legislativa <i>(normy)</i> ✓ Techniky vedení, řízení týmů v rozsahu kapitoly 6.4
	Člen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Jazykový kurz <i>(anglický jazyk, německý jazyk)</i> ✓ Komunikační dovednosti ✓ Technická legislativa <i>(normy)</i> ✓ Právní legislativa <i>(zákoník práce)</i>

Technický tým	Vedoucí (<i>technický manažer</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Jazykový kurz (<i>anglický jazyk, německý jazyk</i>) ✓ Manažerské kurzy (<i>soft skills, řízení projektů a týmů, strategické plánování, stresový management, časový management, koučink</i>) ✓ Komunikační dovednosti ✓ Právní legislativa (<i>obchodní zákoník, občanský zákoník, zákon o zadávání veřejných zakázek, pracovní právo, zákoník práce</i>) ✓ Technická legislativa (<i>normy</i>) ✓ Techniky vedení, řízení týmů v rozsahu kapitoly 6.4
	Člen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Jazykový kurz (<i>anglický jazyk, německý jazyk</i>) ✓ Komunikační dovednosti ✓ Technická legislativa (<i>normy</i>) ✓ Právní legislativa (<i>zákoník práce</i>)
Ostatní zaměstnanci (<i>nemají podřízené</i>)		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Jazykový kurz (<i>anglický jazyk, německý jazyk</i>) ✓ Komunikační dovednosti ✓ Technická legislativa (<i>normy</i>) ✓ Právní legislativa (<i>zákoník práce</i>)

Příloha 6: 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 a.s.
za účelem zvýšení konkurenceschopnosti, spokojenosti zákazníka a
posílení pozice na trhu

Hlavní cíle (HC)		OBLAST TRH a ODBYT
HC 1	zintenzivnění nabídkové činnosti - celofiremní obchodní strategie, celofiremní komunikace, vzájemná spolupráce při přípravě a tvorbě nabídek,	
HC 2	zvýšení úspěšnosti při získávání zakázek (<i>nárůst % úspěšnosti</i>),	
HC 3	pravidelný monitoring (<i>průzkum</i>) trhu,	
HC 4	vývoj a inovace produktů - 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	pravidelný každoroční nárůst finančního obratu v zájmové komoditě o (<i>upřesňuje představenstvo při stanovování ročních plánů a cílů společnosti</i>)	

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 tematických 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

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

Začlenění týmu do organizační struktury firmy XY - forma týmu:

Obchodované produkty (nabízené služby) v komoditě
✓
✓
✓
✓

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

Vypracoval / a:

Schválili:

dnev

Příloha 7: Formulář dohody o cílech dle KRÜGERA

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