

# **Týmová práce a její vliv na zvyšování výkonnosti firem**

Dagmar Dvorníková

---

Bakalářská práce  
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2010/2011

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

Jméno a příjmení: **Dagmar DVORNÍKOVÁ**  
Osobní číslo: **M081526**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Týmová práce a její vliv na zvyšování výkonnosti firem**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- S pomocí literatury charakterizujte týmovou práci a její vliv na zvyšování výkonnosti firem.

#### II. Praktická část

- Analyzujte týmovou práci ve společnosti VISIMPEX a.s., Přerov.
- Zhodnoťte týmovou práci ve společnosti VISIMPEX a.s., Přerov.
- Navrhněte možnosti zlepšení týmové práce ve společnosti VISIMPEX a.s., Přerov.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] HILL, N. Myšlením k bohatství. Praha: PRAGMA, 1990. ISBN 80-85213-00-1.  
[2] HORVÁTHOVÁ, P. Týmy a týmová spolupráce. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-390-4.  
[3] KRUGER, W. Vedení týmů. Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0780-2.  
[4] PORVAZNÍK, J.; LADOVÁ, J. Celostní management. 4. přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: IRIS, 2010. 174-192 s. ISBN 978-80-89256-48-8.  
[5] SISON, A. J. G. The Moral Capital of Leaders. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2003. ISBN 1843760460.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání bakalářské práce: **24. června 2011**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. srpna 2011**

Ve Zlíně dne 24. června 2011

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
  - bez omezení;
  - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 11. 8. 2011



<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Podstatou mé bakalářské práce bylo posoudit význam týmové práce ve společnosti VISIMPEX a.s., Přerov. Teoretická část obsahuje obecný popis a vysvětlení podstaty týmové práce, její vývojové fáze, cíle a uplatňování.

Analytická část je zaměřena na představení společnosti VISIMPEX a.s., Přerov, prozkoumání současného stavu týmové práce prostřednictvím analýzy kompetentnosti ke kooperaci vedoucích pracovníků a analýzy určení týmových rolí vybraných zaměstnanců.

Klíčová slova: tým, týmová práce, týmové cíle, sestavení týmů, metody vedení týmů, komunikace v týmu, motivace v týmu, efektivní a neefektivní tým.

## **ABSTRACT**

The aim of my Bachelor thesis was considering of team work importance in the company VISIMPEX a.s., Přerov. Theoretic part includes common description and explanation of team work key-stone with its developmental stages, aims and exercitation.

Analytic part is focused on introduction of the company VISIMPEX a.s., Přerov, investigation of the current team work state by the analysis of competency to cooperation of executives and by the analysis to assess team roles of the chosen employees.

Keywords: team, team work, team aims, team formation, methods of team leading, communication in team, team motivation, efficient and uneconomical team.

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce Prof. Ing. Jánu Porvazníkovi, CSc. za rady a připomínky, které přispěly k úspěšnému dokončení této bakalářské práce. Můj dík patří rovněž všem spolupracovníkům firmy VISIMPEX a.s., kteří věnovali svůj čas vypracování potřebných dotazníků obou analýz.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 POJETÍ A VÝZNAM TÝMU .....</b>	<b>12</b>
1.1 CHARAKTERISTIKA TÝMU A PRACOVNÍ SKUPINY .....	13
1.1.1 <i>Tým</i> .....	13
1.1.2 <i>Pracovní skupina</i> .....	15
1.1.3 <i>Multikulturní tým</i> .....	17
1.2 VÝVOJOVÉ FÁZE TÝMOVÉ PRÁCE .....	18
1.3 TÝMOVÉ CÍLE.....	22
1.4 SESTAVENÍ TÝMU .....	23
1.4.1 <i>Členové týmu</i> .....	25
1.4.2 <i>Hlavní předpoklady vůdcovství</i> .....	26
1.4.3 <i>Hlavní předpoklady rozvoje jednotlivce</i> .....	27
1.5 METODY VEDENÍ TÝMŮ .....	28
1.6 KOMUNIKACE V TÝMU.....	29
1.7 PORADY – JEJICH POSLÁNÍ A PROBLÉMY V TÝMOVÉ PRÁCI .....	30
1.8 MOTIVACE V TÝMU.....	33
1.9 EFEKTIVNÍ A NEEFEKTIVNÍ TÝM .....	34
1.10 UPLATŇOVÁNÍ TÝMOVÉ PRÁCE .....	35
1.11 TQM A KONTINUÁLNÍ PROCES ZLEPŠOVÁNÍ V TÝMOVÉ PRÁCI.....	36
1.11.1 <i>Týmové učení se ze zkušeností</i> .....	37
1.11.2 <i>Celopodnikové učící se týmy</i> .....	38
<b>II. PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>40</b>
<b>2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI VISIMPEX A.S., PŘEROV .....</b>	<b>41</b>
2.1 HISTORIE FIRMY VISIMPEX A.S., PŘEROV.....	41
2.2 PRODUKTY SPOLEČNOSTI VISIMPEX A.S., PŘEROV .....	44
2.2.1 <i>WINTECH</i> .....	44
2.2.2 <i>AUTOMOTIVE FASTENERS AND ELECTRONICS</i> .....	44
2.2.3 <i>SPOJOVACÍ MATERIÁL STANDARDIZOVANÝ</i> .....	45
2.3 DIVIZE SPOLEČNOSTI VISIMPEX A.S., PŘEROV .....	45
2.3.1 <i>Divize standardního spojovacího materiálu</i> .....	45
2.3.2 <i>Divize AUTOMOTIVE</i> .....	45
2.3.3 <i>Divize SOLAR</i> .....	45
2.3.4 <i>Divize KANYA</i> .....	45



<b>3</b>	<b>VÝSLEDKY STÁVAJÍCÍ ÚROVNĚ TÝMOVÉ PRÁCE.....</b>	<b>46</b>
3.1	ANALÝZA KOMPETENTNOSTI KE KOOPERACI – TÝMOVÉ SPOLUPRÁCI .....	47
3.1.1	<i>Celkové hodnocení analýzy kompetentnosti ke kooperaci .....</i>	<i>53</i>
3.2	ANALÝZA URČENÍ TÝMOVÝCH ROLÍ.....	56
3.2.1	<i>Celkové hodnocení analýzy týmových rolí .....</i>	<i>60</i>
<b>4</b>	<b>NÁVRH NA ZDOKONALENÍ TÝMOVÉ PRÁCE VE FIRMĚ VISIMPEX A.S.</b>	
	.....	<b>62</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>71</b>

## ÚVOD

Základem jakékoli týmové práce je dobře sestavený a efektivně fungující tým. Existence společného, předem stanoveného a jasně definovaného cíle je výchozím bodem spolupráce jednotlivých členů týmů.

Při jeho dosahování vhodně využíváme přínosů týmu, mimo jiné spojení znalostí a dovedností jednotlivých členů, jejich vzájemnou inspiraci a podněcování ke kreativnímu myšlení či vyprodukování většího množství různých řešení problémů.

Důvodů, proč nepracovat o samotě, ale v týmu, je určitě více. Problémy a úlohy, se kterými se setkáváme, jsou stále složitější. Náš život, chování a fungování stále ve větší míře ovlivňuje globalizace. Právě ta vyvolává změnu pracovního prostředí, a to nejen v podnikatelsky orientovaných organizacích. Zvládat problémy, které přináší globalizace je možno jen společně – v týmech. Týmová práce působí motivačně při nacházení alternativ řešení problémů, zjednodušuje a zrychluje rozhodovací procesy a zvyšuje výkonnost všech členů týmu.

Pro zpracování bakalářské práce jsem si vybrala téma týmové práce a jejího vlivu na zvyšování výkonnosti firem neboť v současné době pracuji v obchodní firmě, ve které výsledky práce se odvíjí od plnění pracovních úkolů nejen jednotlivců, ale především menšího nebo většího týmu lidí. Jejich úsilí, snaha, znalosti a zkušenosti jsou základem pro splnění stanovených plánů a dílčích úkolů firmy.

Teoretická práce je podkladem pro zmapování obecných pravidel fungování týmu, jeho samotného pojetí, definování a sestavení.

Praktická část je zaměřena na popis historie firmy, seznámení s produkty firmy, analýzy kompetentnosti ke kooperaci vybraných vedoucích pracovníků za uvedené divize a analýzy týmových rolí.

Cílem mé práce je ukázat, jakým způsobem ovlivňuje týmová práce výsledky firmy, jaké jsou její výhody i nevýhody a také její vliv na zvýšení výkonnosti firmy.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 POJETÍ A VÝZNAM TÝMU

Člověk je společenská, chápající, vnímající, přemýšlející a konající bytost. Má snahu žít dlouhodoběji a kvalitněji. Tento cíl dosahuje díky neosamocenosti, vstupování do různých vztahů s jinými lidmi. Jsou to především osobní, rodinné, pracovní a ekonomické vztahy. Bez rozvoje těchto vztahů by se neposunul ani jednotlivec, ani společnost. Samozřejmě ne každý rodinný nebo osobní vztah, stejně jako pracovní vztah, přináší pouze radost a pozitivní výsledek. Odvíjí se to zejména, s jakými partnery do vzájemných pracovních a osobních vztahů vstupujeme, co pro jejich rozvoj děláme, jaký podíl přinášíme. Jisté je však to, že když vstupujeme do vztahů s lidmi, ztotožňujeme se na společných přístupech a cílech a vynakládáme úsilí na jejich zkvalitňování. Výsledek naší společné snahy je o mnoho větší v porovnání s osamocenou prací jednotlivců dosáhnout stejného cíle.

Svůj život může člověk prožívat osamoceně, v manželství bez dětí nebo v rodině s dětmi. Živobytí si může zabezpečit jako jednotlivec, nebo dělbou práce, lépe řečeno „společenskou dělbou práce“ s jinými lidmi. V obou případech vstupuje do kvalitně dobrých vztahů a efekt – synergie pracovního a rodinného spoluzití je daleko prospěšnější než život o samotě.

Množství náročných úkolů a problémů provází pracovní a osobní život. Člověk si to uvědomuje. Tradičně a historicky vstupuje do manželství a dalších přátelských a rodinných vztahů, aby lehčeji řešil složité osobní problémy a úkoly. Zabezpečení živobytí se stává složitějším z důvodů vyčerpatelnosti zdrojů přírody. Pracovní problémy a úkoly jsou rovněž komplikovanější. Bez spolupráce s jinými lidmi, bez vzájemné dělby práce by bylo množství problémů a úloh neřešitelných. To jsou důvody, proč je v managementu potřebné věnovat pozornost vytváření (budování) týmů a jejich aktivitám.

Myšlenky týmové práce se začaly více prosazovat a zdůrazňovat v 70. letech minulého století. Rostly požadavky na výkony organizací v důsledku internacionalizované konkurence. Principy týmové koncepce byly a jsou snahou při utváření výkonnější organizace.

## 1.1 CHARAKTERISTIKA TÝMU A PRACOVNÍ SKUPINY

### 1.1.1 Tým

Samotný tým nemá jednoznačné vymezení. Popisuje se spíše, co dělá tým týmem. I proto se slovo „tým“ často používá volně, mnohokrát jako synonymum slov kolektiv či skupina. Pojmy skupina a tým jsou rozdílné, a to především v pojmání poslání, ale také ve vztazích mezi jejími členy, ochoty spolupracovat, možnostech vzájemného zastoupení, důvěryhodnosti komunikace apod. [8]

Tým můžeme charakterizovat jako skupinu spolupracujících lidí, kteří mají společné, časově omezené cíle a při dosahování těchto cílů jsou na sobě závislí. Tím se liší od pracovní skupiny, ve které mohou lidé, na rozdíl od týmu, vykonávat práci samostatně. Dalším rozdílem je i počet členů – v pracovní skupině jich může být prakticky neomezené množství, doporučený počet členů týmu je pět až devět.

Tým je charakterizován těmito výraznými rysy:

- uvědomovaný společný cíl a sdílená vůle tohoto cíle dosáhnout,
- rovnoprávné postavení členů,
- vlastní, všemi respektovaná pravidla,
- jasně vymezené role a odpovědnosti,
- jednoznačná a efektivní komunikace
- účelné řešení konfliktů,
- hodnocení procesu práce a schopnost reflexe
- klima důvěry a otevřenost.

Anglické slovo TEAM bylo také charakterizováno jako zkratka čtyř klíčových slov – Together, Everybody, Achieves, More – což volně přeloženo znamená společně dosáhneme více.

Týmová práce představuje vždy významný zásah do organizace a do jejích řízení. Jde především o přechod od autoritativního k participativnímu stylu vedení.

Proč tým a týmovou práci považujeme ze jeden z progresivních nástrojů současné praxe? Jaké výhody nám tým přináší?

Rozhodneme-li se pro splnění cíle využitím práce týmu, můžeme se setkat s těmito přínosy:

- dochází ke spojení znalostí jednotlivých členů fungováním týmu,
- lidé vymyslí více řešení, odvedou lepší práci,
- lidé se vzájemně inspirují ke kreativnímu myšlení,
- v týmu se eliminují chyby jednotlivců,
- členové týmu společně sdílejí znalosti, zkušenosti a dovednosti, učí se od sebe navzájem,
- dochází k rozvoji každého člena vzájemnou komunikací a spoluprací,
- roste motivace členů týmu i vedení,
- udržuje se rovnováha, která je dosažena kompromisním řešením problémů, vylučováním extrémních hodnot, názorů a postojů,
- sebevědomí jednotlivců se zvyšuje členstvím v týmu, poskytuje jim určité uznání, postavení a role, snižuje u nich obavy ze selhání a nesení zodpovědnosti,
- rozdělení práce mezi jednotlivé členy týmu je prevencí proti stresu, snižuje se riziko „syndromu vyhoření“.

Základem týmové práce jsou důvěra, dobré vztahy na pracovišti, otevřenost, čestnost, vzájemný respekt, určitá stálost reakcí, tedy tzv. „klima dobré spolupráce“. Velký vliv na spokojenost členů týmu má zejména důvěra. Jistě všichni souhlasí s tím, že potřebná důvěra je velmi choulostivá záležitost a pokud je porušena, je velmi těžké ji opět obnovit.

Podmínkou plného se soustředění na dosažení stanoveného cíle je vzájemná důvěra. Chyběli, snižuje se výkon týmu, jednotlivci se orientují spíše na osobní problémy než na splnění zadaného úkolu. Pokud si členové týmu důvěřují, není mezi nimi nevraživost, podezírání, konflikt a mohou se tak plně věnovat své práci, nic je nerozptyluje.

Pro udržení důvěry je třeba včas o všech nedorozuměních, problémech, odlišnostech, nespokojenosti apod. komunikovat.

Podstatou týmové práce je tvořivé propojování úsilí, potenciálu jednotlivých členů týmu při dosahování předem stanoveného, společného cíle. Dochází současně ke vzájemné inspiraci jednotlivců, růstu výkonu celého týmu nad mez danou prostým součtem výkonu jednotlivých členů týmů. Dochází k doplňování předností a nedostatků jednotlivců, protože jsou

lidé v týmu spojeni určitými vazbami, nápady jedněch podněcují myšlenky ostatních, čímž je vytvořena nová kvalita. Tomu se říká synergický efekt. Ten je specifikován rozdílem mezi výsledkem práce, kterého by dosáhl sehraný tým, a výsledkem, kterého by bylo dosaženo souhrnem výsledků práce jednotlivců.

V čem je příčina této synergie? Důvodů je několik:

#### **Tým víc ví – neboli „víc hlav, víc rozumu“**

Při týmové práci dochází ke spojení zkušeností a znalostí jednotlivých členů z různých oblastí. To umožňuje komplexní přístup k řešení i složitějších úkolů.

#### **Tým podněcuje**

Dochází ke vzájemné inspiraci jednotlivých členů týmu. Na nacházení dalších řešení mezi ostatními členy týmu má vliv tvůrčí přístup k řešení úkolů určitých jednotlivců. V případě, že se například dostane řešení do „mrtvého bodu“, je větší pravděpodobnost, že některý z členů přijde s novým přístupem, práce týmu může pokračovat.

#### **Tým spojuje**

Při práci v týmu dochází k propojení všech potřebných a různých přístupů k práci, k využití silných stránek všech týmových rolí. Jestliže některá týmová role chybí, ovlivňuje to výstup týmu.

#### **Tým povzbuzuje**

Týmovou prací dochází ke vzájemnému povzbuzování jednotlivých členů k podání co nejlepšího výkonu, také k povzbuzování snahy nezaostávat za ostatními, pracovat na sobě, získat uznání a ocenění za svou práci.

#### **Tým zvyšuje důvěryhodnost**

V porovnání s výstupy práce jednotlivce je na výsledky práce týmu pohlíženo ochotněji a důvěryhodněji. [6]

### **1.1.2 Pracovní skupina**

V současnosti se v organizacích a v jejich utvářených orgánech začíná precizně rozlišovat, zda konkrétní organizační seskupení (odbory, orgány – vedení, rady, představenstva, komi-

se, zastupitelstva, útvary – referáty) pracují jako týmy nebo klasickým způsobem, jako pracovní skupiny.

Ve většině organizací v současné době jsou její členové organizačně seskupeni do pracovních skupin a ne do týmů. Následná charakteristika podporuje toto tvrzení.

Členové pracovní skupiny zejména:

- Pracují nezávisle, někdy se jejich práce kříží. Cítí, že jsou seskupeni z administrativních příčin. Často může docházet k protichůdnému působení členů skupiny a docházet k boji o pozice.
- Vnímají sami sebe jako „pronajatou pracovní sílu“. Mají sklon věnovat se hlavně svým osobním cílům, protože se jen málo podílejí nebo vůbec nepodílejí na plánování cílů skupiny.
- Nikdo se jich neptá na jejich návrhy nebo zlepšení, přikazuje se jim, co mají dělat.
- Nevědí, kdo má jakou pozici, nedůvěřují motivům svých kolegů. Vyjádření vlastního názoru či souhlasu se považuje za rozvratnické chování.
- V předstírané komunikaci se může nezkušený člověk lehce zamotat. Ke skutečnému porozumění nemůže dojít neboť ve svých projevech jsou příliš opatrní.
- V možnosti využití zkušeností dobrého tréninku jim může zabránit řídicí pracovník nebo jiný člen skupiny.

Dosáhnout kvalitativní změny pracovní skupiny na tým je ve většině případů velmi pracné a náročné. Vyžaduje se od manažera mnoho trpělivosti, dobrý situační odhad, schopnost empatie a přiměřené asertivity stejně jako další osobnostní předpoklady a schopnosti. Chování pracovních skupin je podmíněno jejich velikostí a charakterem vykonávaných úkolů. S větším počtem členů skupiny vzrůstá proporcionálně i množství interakcí mezi nimi, čímž klesá celková intenzita styku a zpomaluje se dynamika pracovních aktivit.

Cíl a úkoly pracovní skupiny, pokud chce pracovat jako tým, by měly být jasné a členové skupiny by se s nimi měli ztotožnit. To je možné pouze za předpokladu, že jsou respektovány jejich potřeby a podmínky fungování. Je třeba jasně vymezit úkoly a termíny, stanovit



potřebné pravomoci a zodpovědnosti, dostatečná organizační podpora a zajištění práce skupiny, jasná pravidla na odevzdávání a získávání informací, posilňování skupinové zodpovědnosti členů, zabezpečení přístupu k potřebné dokumentaci, výrazné omezení administrativních povinností. [8]

### 1.1.3 Multikulturní tým

Pracovní týmy jsou v současné době stále častěji složeny z jednotlivých členů pocházejících z celého světa, vznikají mezinárodní, multikulturní týmy.

Spolupráce v těchto týmech může být zdrojem celé řady přínosů a nových podnětů, může se ale stát i zdrojem úskalí a nedorozumění. Jen dobrá znalost jazyka nestačí pro vedení mezinárodního týmu, není to jednoduchá záležitost.

Růst množství různých pohledů a názorů na práci nebo také zvýšená schopnost inovace a kreativity je kladnou stránkou spolupráce lidí různých národností. Sdílejí se vzájemné a různorodé vědomosti a zkušenosti, roste flexibilita při řešení úkolů a dosahování cílů. Co se týče efektivnosti multikulturních týmů, záleží na povaze úkolů, které tým řeší, na rozsahu společných zkušeností a na způsobu řízení takto rozmanitého týmu. Mezinárodní týmy se častěji zabývají řešením úkolů spojených s inovacemi, méně rutinními úkoly.

Nejčastějším problémem, co se týče multikulturních týmů, je komunikace. Jednou ze zásadních překážek je již nalezení společného jazyka, ve kterém komunikace bude probíhat. Ve světě podnikání a obchodu je anglický jazyk sice považován za jakýsi společný jazyk, nemůžeme ale od každého očekávat, že bude mluvit a rozumět tak jako my. Díky komunikační bariéře hrozí určité nebezpečí, problémy a rozhodnutí nemusí být chápány všemi členy týmu stejně, nebo že lidé, jejichž komunikační schopnosti v daném jazyce nejsou na odpovídající úrovni, se nebudou moci vyjadřovat odpovídajícím způsobem. Vždy bychom měli počítat s tím, že nerodilí mluvčí budou mít horší přístup k tištěným materiálům, informacím v našem jazyce.

Řeč těla nabývá na významu neverbální komunikace. Neverbální řeč je velice kulturně závislá a někdy konkrétní výraz tváře v kultuře jedné může znamenat něco úplně odlišného v kultuře druhé. Proto není nejvhodnější na tuto formu komunikace spoléhat.

Další oblastí, která může mít vliv na fungování multikulturního týmu, jsou kulturní rozdíly.

Přestože tyto rozdíly nebývají na první pohled tolik viditelné jako rozdíly komunikační, obvykle bývají klíčovou příčinou většiny problémů multikulturních týmů. Svě specifické kulturní normy má každá kultura, týkají se zejména sociálního chování. Jde například o chápání osobního prostoru, který je jen můj a kam nikoho nepustím, o vnímání času a termínů, závaznosti psané smlouvy, tempa práce, o pohled na přesčasy či úplatky, přijatelné hranice chování mužů k ženám.

Někteří z nových zaměstnanců mohou v cizí zemi prožívat tzv. kulturní šok, stav, do kterého se jednotlivce dostane po intenzivním kontaktu s jinou kulturou. Tuto kulturu vnímá tak negativně, že to má za následek negativní vnímání všeho a kohokoli s touto kulturou spojeného. Tito lidé se mohou uzavřít do sebe a hrozí nebezpečí, že mohou začít odmítat i zaměstnavatele a jeho hodnoty. Pokud se tento problém neřeší, kulturní šok může vést k intenzivním konfliktům a k rychlým odchodům členů z mezinárodního týmu.

Teambuildingové akce celého týmu mohou být řešením. Tyto aktivity mají jistě svá pozitiva, v případě multikulturních týmů však i určitá specifika. Nejprve je potřeba vyhnout se takovým aktivitám, v nichž je klíčová verbální komunikace. Je potřeba počítat s delším časem pro provádění jednotlivých aktivit, z důvodu vysvětlení a zadání aktivity ve více jazycích, eventuálně z důvodu využití tlumočnicka. V komunikaci se překážkami mohou stát i problémy, které způsobují i vydělování, tedy nižší míru zapojení členů týmu se slabšími komunikačními dovednostmi. Musíme mít také na paměti, že jazykovou bariérou může být ovlivněn i proces zpětné vazby. Odlišným se může také stát například i vztah k typům cílů, aktivnímu pohybu či projevování emocí.

Problémy mohou nastat i v souvislosti s rozhodováním. Manažeři ve vyspělých zemích například předpokládají, že se zaměstnanci budou podílet na rozhodování či že si budou sami získávat potřebné informace. Může se ale stát, že podřízenými takového vedoucího budou naopak lidé, kteří očekávají, že jim jejich nadřízený přesně určí jejich úkoly a poskytne veškeré potřebné informace. Vše vyústí v nespokojenost na obou stranách, vzniká nedorozumění. [6]

## 1.2 VÝVOJOVÉ FÁZE TÝMOVÉ PRÁCE

Vývoj úspěšného týmu nevzniká momentem založení, prochází určitou posloupností vývojových fází. Každý úspěšný tým těmito stádii musí projít (svým vlastním tempem,

s menšími či většími problémy), samozřejmě neplatí, že každý tým dosáhne stadia efektivního fungování. Vývojové fáze, kterými týmy procházejí, jsou různé a záleží na mnoha skutečnostech. Týmy vznikají, rostou, mění se, po čase mohou zaniknout. Některé týmy se vyvíjejí cyklicky, jiné ve svém životě procházejí nárazovými změnami s těžko předvídatelnými posuny v chování.

Nejdříve se musí tým zformovat, posléze najít cestu společné týmové práce, jejímž smyslem je požadový výkon. Je proto dobré znát smysl jednotlivých etap a jejich princip, genezi týmu směrem k očekávanému výkonu. [6]

Proces vývoje týmové práce probíhá vždy současně ve dvou rovinách:

- *v rovině věcné, kdy se jedná o všechny aspekty týkající se věcného zvládnutí řešeného úkolu včetně sebeorganizace týmu,*
- *v rovině interakce, která v sobě zahrnuje všechny rysy mezilidských vztahů v týmu, jako např. pořadí hodnot, uplatňování vlivu, žádané a nežádoucí způsoby chování, nacházení vlastní role v týmu apod.*

Teorie tzv. skupinové dynamiky popisuje zákonitosti vývoje týmové práce, charakterizuje tyto čtyři základní vývojové fáze:

- formování (forming)
- normování (norming)
- bouření (storming)
- růst výkonnosti (performing)

### **1. Formování (forming)**

- výběr jednotlivých členů týmu, poprvé se setkávají, vzájemně se testují, poznávají,
- členové týmu mají obavy o své postavení a roli v týmu, jsou nejistí
- zkouší se, jaké chování je v dané situaci přijatelné, týmové role zatím nejsou pevně dané,
- lidé se ukazují v tom nejlepším světle, což nemusí vypovídat pravdu o tom, jaký jednotlivec skutečně je,

- členové týmu se snaží působit pozitivně a být přijati, jsou nepřírozeně ohleduplní, vznikají sympatie a antipatie k jednotlivým členům týmu,
- atmosféra není otevřená a volná,
- existuje zde snaha zahlazovat případné konflikty,
- nedochází zde ještě k otevřené výměně myšlenek,
- členové týmu se orientují podle chování vedoucího týmu, dodává jim to jistotu v osobním chování,
- objevují se vůdčové,
- ujasňuje se a definuje cíl týmové práce, sladují se individuální styly práce,
- definují se zdroje potřebné pro dosažení stanoveného cíle,
- v závěru fáze mohou vznikat podskupiny, které soupeří o neformální autoritu v rámci celého týmu.

## **2. Normování (norming)**

- ujasňuje se styl práce, vytváří se vlastní normy a vnitřní pravidla fungování týmu,
- přichází jistá úleva, uvolnění, odbourávají se konflikty,
- podporuje se otevřené sdílení postojů a názorů, jednotlivci jsou otevřenější a tolerantnější, chápou svůj význam navzájem,
- z týmu se znovu stává jeden celek, podskupinky mizí, tým prožívá vědomí identity a soudržnosti,
- vzniká prostředí pro otevřenější zpětnou vazbu,
- členové týmu přijímají nepsaná pravidla týmové práce a jednotlivé role v týmu a odpovědnost za ně
- otázky se řeší formou rychlé, věcné diskuse, tým začíná být aktivnější
- otevřeně se nehovoří o odlišných názorech a tématech, která by mohla vést ke konfliktu,
- tým se vyhýbá konfliktům, což je však z dlouhodobého hlediska neproduktivní.

## **3. Bouření (storming)**

- jedná se o období názorových rozdílů, konfliktů, přicházejí drobné vzpoury, stížnosti a výhrady, občas vzniká i otevřený projev odporu,

- existují menší skupinky v týmu, které se snaží získat kontrolu nad týmem, formuje se struktura týmu,
- formuje se rozložení moci a autority v týmu,
- vznikají konflikty spojené s přijímáním budoucí odpovědnosti a pravomoci,
- konfrontují se metody práce v týmu, postoje,
- členové týmu poznávají přípustné a nepřípustné chování, vzniká systém odměn a trestů,
- ke splnění cíle se definují společné procesy,
- dochází k vytvoření struktury týmových rolí.

#### 4. Růst výkonnosti (performing)

- týmová práce přináší jejím účastníkům radost, vládne harmonie, spokojenost, zvýšené sebevědomí,
- tým dokáže být i zdravě kritický,
- většina týmové energie plyne na řešení úkolu,
- jednotlivci si osvojují pružné a funkční role, interpersonální problémy jsou vyřešeny,
- případné konflikty jsou vnímány jako příležitost k rozvoji, tým funguje efektivně,
- je dosaženo rovnováhy mezi zaměřením na cíl, individuální potřeby členů týmu i procesy,
- vzniká vnitřní neformální struktura mezilidských vztahů, komunikace probíhá i na neformální, osobní úrovni,
- pracuje se v menších nezávislých podskupinách,
- v týmu panuje velká soudržnost, vzájemná otevřenost a důvěra,
- úkoly se řeší konstruktivně, aplikují se metody týmového řešení problémů,
- týmová práce uspokojuje profesní i osobní potřeby jednotlivých členů,
- dochází k získávání zpětné vazby na pravidelných pracovních poradách.

Po fázi růstu a integrace se někdy může objevit i fáze opojení nad úspěchy týmu nebo naopak fáze zklamání, což může vést k likvidaci týmu. [2]

### 1.3 TÝMOVÉ CÍLE

Uvědomovaný společný cíl a sdílená vůle tohoto cíle dosáhnout je jedním z charakteristických znaků týmu. Cíl musí být jasně stanovený, reálně splnitelný. Všichni členové týmu by měli být zapojeni do stanovení cíle, získáme tím jejich souhlas a pocit závazku.

Je třeba, aby při stanovení cílů byly splněny určité podmínky:

- cíle by měly být dosažitelné,
- cíle by měly být měřitelné a kvantifikovatelné,
- cíle by měly být podnětné, vyvolávat zaujetí,
- měly by být formulovány písemně, jasně, stručně a jednoznačně,
- při jejich stanovování by měl být ponechán prostor pro součinnost jednotlivých členů týmu.

Je určitá hierarchie cílů, která existuje v každé organizaci, tzn. že jsou stanoveny jak cíle pro organizaci jako celek, tak také pro jednotlivé organizační útvary – pobočky, divize, útvary, oddělení, týmy (pro jednotlivé úrovně řízení).

Týmy mají tedy tyto základní typy cílů:

- vlastní, specifické cíle odvozené přímo z primárního týmového zadání,
- cíle, které jsou provázány se strategickými cíli organizace, vycházejí z nich.

V souvislosti s týmovými cíli můžeme rozlišovat:

- cíle kvalitativní, ty je vhodné kvantifikovat, ale ne vždy je to možné, jedná se o cíle v organizačním a personálním rozvoji, kreativní cíle, koncepční rozvoj atd.,
- cíle kvantitativní, měrnými veličinami jsou zde podnikohospodářské ukazatele jako obrat, čísla o výrobě a prodeji, náklady kvalitativní ukazatele atd.

Správně definovaný týmový cíl by měl být SMART – viz následující tabulka. [6]

Tab. 1. Definice týmového cíle.

S- specifický (specific, stretching)	specifický, originální, zvláštní, konkrétní a náročný, jednoznačný, poctivý, srozumitelný a podnětný
M – měřitelný (measurable)	měřitelný, tedy vyjádřitelný v pojmech množství, kvality, času a peněz, vyčíslitelný, jelikož lidé dokážou porovnávat pouze číselné hodnoty
A – akceptovatelný (agreed, achievable)	přijatelný pro manažery, podnikatele či společníky, zaměstnance, veřejnost, dosažitelný, tedy podnětný, náročný, ale dosažitelný pro schopného a motivovaného jedince
R – reálný (realistic, relevant)	uskutečnitelný, splnitelný, aby podněcoval k pracovnímu výkonu („vzdušné zámky“ obvykle odradí člověka od jakéhokoli snažení), relevantní, odpovídající cílům organizace, tedy aby cíl týmu měl vazbu na cíle celé organizace, přispíval k jejich dosažení
T – termínovaný (timebound, time-framed)	omezený časovou hranicí (pokud si většina lidí nestanoví termín pro splnění nějakého cíle, pak tento cíl obvykle neustále oddalují a ni- kdy jej nesplní), časově určený, tedy termínovaný, aby bylo jasné, kdy má být dosažen

## 1.4 SESTAVENÍ TÝMU

Vytváření pracovních týmů, a zejména pak vlastní týmová práce, plní řadu věcných, obsahových, ale i sociálně psychologických funkcí.

Existuje řada specialistů, jejichž odbornost, výkon a individuální pracovní nasazení jsou skutečně mimořádné, ale jejichž sociální kompetence, komunikativnost, schopnost a ochota ke spolupráci jsou více než problematické.

Pracovní tým by měl být pokud možno zastoupen reprezentanty co nejširšího spektra profesní, funkční, demografické i osobnostní struktury.

Při vytváření týmů je vhodné, kromě výše uvedených kritérií, přihlížet v přiměřené míře i ke vzájemným sympatiím či antipatiím potenciálních kolegů a spolupracovníků, resp. k jejich osobním přáním, s kým by spolupracovat chtěli a koho ze vzájemné spolupráce již předem vylučují. Jmenování vedoucího týmu by rovněž mělo vycházet, kromě kvalifikačních a mnohých dalších kritérií, i z míry neformální autority, důvěry ze strany budoucích spolupracovníků a oblíbenosti.

Četnost, směry a intenzitu neformálních vztahů, stupeň neformální autority, důvěryhodnosti a celkové oblíbenosti jednotlivců v rámci pracovní skupiny/týmu, lze zjistit na základě využití jedné ze sociologických metod – **sociometrie**.

Tato metoda je založena na ústních, přímých nebo častěji písemně formulovaných dotazech členům zvolené skupiny a na jejich jednoznačných, neanonymních a konkrétních odpovědích. Otázek bývá jen několik (dvě až pět) a mohou být následné:

1. Koho byste zvolil/a vedoucím týmu?
2. S kým byste nejraději splupracoval/a při řešení daného úkolu ?
3. Koho byste nejraději pozval/a na rodinnou oslavu?
4. Počet účastníků podnikového zájezdu je omezen. Kterého z dosavadních spolupracovníků byste na zájezdu vůbec nepostrádal/a ?
5. Kdo vám obvykle nejvíce komplikuje společnou práci? [3]

Předpokladem úspěšného fungování týmu, dosažení stanoveného cíle, splnění úkolu, je jeho správné složení. Je potřeba určit:

- z jakých jednotlivých členů bude tým tvořen,
- kdo bude jeho vedoucím,
- požadovanou odbornou kvalifikaci členů týmu,
- požadované osobnostní charakteristiky členů týmu,
- jakou týmovou roli budou jednotliví členové v týmu hrát,
- velikost týmu, z kolika členů se bude skládat. [6]



### 1.4.1 Členové týmu

Při výběru jednotlivých členů týmů bychom se měli zaměřit na zkoumání jejich:

- osobnostních charakteristik,
- odborné zdatnosti,
- týmových rolí, které jednotlivcům nejvíce odpovídají.

Od konkrétního, zadaného úkolu, který má tým splnit, se odvíjí požadavky na odbornou zdatnost. Jedná se o zajištění potřebných všeobecných odborných a speciálních odborných znalostí, znalostí z ostatních odborných oblastí, např. také jazykovou vybavenost atd. Na základě dokončeného vzdělání, praxi či v rámci vlastního procesu výběru členů je možno posoudit, zda uvažovaný člen týmu odpovídá po odborné stránce. Důležité jsou i osobnostní charakteristiky jednotlivých členů týmu. Jedná se o takové vlastnosti, jako je schopnost týmové práce, flexibilita, vůdcovství, vnitřní motivace, komunikační schopnosti, odolnost vůči stresu, pracovní tempo, loajalita k organizaci. Zjištění a ověření těchto charakteristik není jednoduchou záležitostí.

K detailnějšímu rozlišování jednotlivých týmových rolí, nad rámec obecného dělení na role výkonové a socioemocionální, napomáhá jejich určitá konceptualizace. Dělení týmových rolí existuje několik, nejznámější je typologie týmových rolí dle R. Mereditha Belbina, anglického profesora týmového managementu. Ten popsal devět týmových rolí rozdělených do tří základních skupin:

1. **role „sociální“, orientované na lidi** (*symbol – srdce*):

- *koordinátor,*
- *týmový pracovník,*
- *vyhledávač zdrojů.*

2. **role „akční“, orientované na akci** (*symbol – ruce*):

- *formovač,*
- *realizátor,*
- *dokončovatel.*

3. **role „mentální“, orientované na myšlení** (*symbol – hlava*):

- *specialista,*
- *myslitel,*
- *vyhodnocovatel.* [6]

#### 1.4.2 Hlavní předpoklady vůdcovství

Důležité vlastnosti, které musí vůdce mít:

1. **Neochvějná odvaha** postavená na znalosti své profese a sebe sama. Žádný stoupenec si nepřejí, aby ho ovládal vůdce, kterému chybí odvaha a sebedůvěra. Žádný z inteligentních stoupenců se nenechá takovým vůdcem opanovat na dlouho.
2. **Sebeovládání.** Člověk, který neovládá sám sebe, nemůže nikdy ovládat druhé. Sebeovládání dává stoupencům mocný příklad, který ti nejinteligentnější napodobí.
3. **Silný smysl pro spravedlnost.** Žádný vůdce si bez smyslu pro fair-play a spravedlnost nemůže získat a udržet úctu svých následovníků.
4. **Definitivní rozhodnutí.** Člověk, který váhá nebo kolísá ve svých rozhodnutích, dává najevo nejistotu sám sebou, nemůže úspěšně vést ostatní.
5. **Definitivní plány.** Je třeba, aby úspěšný vůdce svou práci plánoval a podle plánu pracoval. Vůdce, který se řídí okamžitými nápady bez konkrétních praktických plánů můžeme přirovnat k lodi bez kormidla. Dříve či později ztroskotá na skále.
6. **Zvyk dělat víc, než za co jsem placen.** Každý musí počítat s tím, že za své vůdčí postavení musí člověk platit, jednou z těchto pokut je nezbytná nutnost být ochoten dělat ze své strany víc, než kolik sám žádá od svých stoupenců.
7. **Kouzlo osobnosti.** Neupravený, nepořádný člověk se nemůže stát úspěšným vůdcem. Vůdčí postavení vyžaduje úctu. Lidé nebudou respektovat vůdce, který ve všech ohledech nesplňuje vysoké nároky kladené na jeho osobnost.
8. **Sympatie a porozumění.** Sympatizování se svými stoupenci je také podmínkou úspěšného vůdce. Navíc musí rozumět jejich problémům i jim samotným.
9. **Pozornost maličkostem.** Úspěšný vůdce dbá i o sebemenší maličkosti.
10. **Ochota přijmout plnou odpovědnost.** Úspěšný vůdce musí být ochoten přijmout odpovědnost za nedostatky a chyby svých stoupenců. Pokud se snaží této odpověd-

nosti vyhnout, nezůstane vůdcem. V případě, že se jeden z jeho stoupců dopustí chyby a projeví neschopnost, musí to vůdce pokládat za nezdár svůj.

11. **Spolupráce.** Úspěšný vůdce musí rozumět principu týmové práce, uplatňovat ho a dokázat k němu přimět své stoupence. Vůdcovství vyžaduje sílu a síla vyžaduje spolupráci. [5]

Ve vysoce úspěšných týmech se většinou uplatňuje myšlenka sdíleného vůdcovství. Jedná se o zcela jiný způsob vedení lidí, než je tradiční styl příkazování a kontroly, kdy všichni v týmu přejímají určitou rozhodovací pravomoc a také odpovědnost za týmové výsledky. Jde o týmy, v nichž každý je vedoucím.

Myšlenka sdíleného vůdcovství je založena na vzájemné pomoci a respektu mezi všemi členy týmu. Rozdělení odpovědnosti mezi všechny členy týmu nezmenšuje vliv vedoucího týmu na aktivity a výsledky týmu, naopak, umožňuje mu věnovat se tomu, co je jeho úkolem. Tím se zvyšuje význam vedoucího týmu a zároveň se vytvářejí podmínky k tomu, aby ze sebe každý člen týmu vždy vydal to nejlepší, co v něm je.

Vést vysoce úspěšný tým vyžaduje od vedoucího týmu, aby byl mnohem kompetentnější v naslouchání a aby dokázal sladit dohromady široký výběr nejrůznějších úkolů, osobních cílů a potřeb. Je mnohem obtížnější motivovat skupinu talentovaných lidí k realizaci celého komplexu vzájemně navazujících úkolů a činností, než někomu něco jednoduchého přikázat. [9]

### 1.4.3 Hlavní předpoklady rozvoje jednotlivce

Rozvoj jednotlivce zahrnuje:

1. **Cíle.** Byly určeny a odsouhlaseny?
2. **Zasvěcení.** Skutečně zná každý člen stejně jako ostatní členy týmu, tak organizaci?
3. **Výkon.** Je si jednotlivec vědom toho, jak svou prací přispívá k celkovému výsledku?
4. **Odpovědnost.** Má jednotlivec jasný a přesný popis pracovního místa? Mohu na tuto osobu delegovat více úkolů?
5. **Pravomoc.** Má jednotlivec dostatek pravomocí pro provedení daného úkolu?

6. **Školení.** Provedli jste potřebná opatření ke školení nebo přeškolení a to jak z hlediska odborného, tak z hlediska sociálního (jako člena týmu)?
7. **Uznání.** Kladete na úspěchy jednotlivců velký důraz? Je v případě nezdaru vaše kritika konstruktivní?
8. **Růst.** Má jednatel šanci k rozvoji? Je si vědom toho, kam může vést jeho profesní rozvoj?
9. **Výkon.** Je posuzován pravidelně?
10. **Odměna.** Jsou vykonaná práce, plat a schopnosti v rovnováze?
11. **Úkol.** Splňuje jednatel požadavky na danou práci? Dělá opravdu práci, na kterou se hodí?
12. **Osoba.** Znáte daného pracovníka dobře? Čím se liší od ostatních?
13. **Čas/pozornost.** Trávíte dostatek času rozvíjením jednotlivců, posloucháním a poradenstvím?
14. **Stížnosti.** Snažíte se řešit je co nejrychleji?
15. **Hodnocení.** Je celkový výkon jedince pravidelně hodnocen a následně prodiskutován z očí do očí? [1]

## 1.5 METODY VEDENÍ TÝMŮ

Metodami vedení týmů rozumíme postupy, jak stanovit cíl, jak tento cíl promítnout do plánu práce týmů, jak organizovat plnění plánů a úkolů a nakonec jak hodnotit úroveň dosažených výsledků.

**Metoda donucování** – opírá se o využívání přímých nástrojů (pokuty, odebrání osobního hodnocení apod.) i nepřímých donucovacích nástrojů (související se ztrátou zaměstnání, donucení pracovat přesčas).

**Metoda příkazování** – neopírá se o názory a pocity těch, kterým si přikazuje i přes užitečnost pro jejich výkonnost. Při zadávání úkolů členu týmu by nikdy nemělo chybět slůvko „prosím“ a po jeho vykonání slovo „děkuji“.

**Metoda obsažená v organizačně-řídící normě** – postup vedení týmu, který je přímo upraven například v organizačním pořádku nebo pracovní náplni.

**Metoda motivování** – vede k pozitivním výsledkům rozpoznáním vnitřní potřeby členů týmu a vhodně nabuzuje jejich uspokojování.

**Metoda koučování** – všeobecně rozumíme koučováním dávání doporučení a rad členům týmu ve vhodném čase. Umění komunikace je základem koučingu stejně jako vedení rozhovoru a naslouchání. Představuje dlouhodobější vysvětlování a oznamování. Je to mimořádně efektivní způsob vedení lidí směrem k jejich profesionálnímu i lidskému rozvoji a růstu. Rozlišujeme pět principů koučování, které musí umět dobrý kouč uplatňovat:

- získávání informací,
- aktivní poslouchání,
- znalost toho, co se děje okolo,
- vzdělávání,
- poskytování zpětné vazby.

**Metoda poradenství a konzultace** – je doporučovaná a často uplatňovaná metodou při vedení týmů. Využívá se v případech, kdy je vysoká vyspělost a kompetentnost členů týmu. Člen týmu přináší do vztahu iniciativu, aktivitu, vyjadřuje se ke všem problémům svojí práce, předkládá vlastní návrhy řešení problémů.

**Metoda potřeby vykonat úlohu** – využívá se pro práci v týmech s rozvinutou kompetencí svých členů a svého vedoucího týmu. Pro tuto metodu je nevyhnutelná schopnost a ochota vzájemného zastoupení se při vykonávání úloh a aktivit týmu.

**Mentoring** – vedení nově přijatého člena týmu. Má za cíl v co nejkratší čase adaptovat člena na podmínky práce v týmu. Záleží především na úrovni kompetentnosti mentora, ale i na ochotě, vůli a vlastnostech přijatého člena týmu. [8]

## 1.6 KOMUNIKACE V TÝMU

Jednou z podmínek efektivně fungujícího týmu jistě je kvalitní komunikace a s tím související oblasti. Můžeme sem například zařadit umění naslouchat si, existenci prostoru pro diskusi v týmu či slušné a věcné sdělování kritiky, možnost bez obav vyjádřit svůj názor.

Pomocí komunikace, která představuje nástroj, tým dosahuje společného cíle. Existuje celá řada podob komunikace – „z očí do očí“, porady, telefon, psané materiály, e-mail, intranet,

videokonference atd. Nejužitečnějším a nejběžnějším způsobem komunikace v týmu jsou však pracovní porady.

Z praxe však víme, že v týmech někdy nechceme, neumíme nebo spolu nedokážeme komunikovat. Nedokážeme se na ničem shodnout. Komunikace je přitom základem spolupráce uvnitř týmu. V současné době se komunikační schopnosti stávají nezbytností téměř ve všech profesích, nejen tam, kde bychom to právem očekávali. Komunikaci je potřeba se učit, její chyby a nedostatky nám mohou velmi komplikovat život. [6]

Komunikace je primárně sociálně-psychologický fenomén. Lidé, kteří hovoří spolu tímtož jazykem si nemusí dostatečně rozumět, protože tytéž použité pojmy pro ně mohou mít různé významy. Skákání do řeči, dotýkání, nedostatečná pozornost u komunikanta, nerespektování osobní vzdálenosti mezi účastníky komunikace, které může být vnímáno jako nedostatek taktu a dotěrnost, přehnaná mimika a gestika, to všechno a řada dalších podnětů může být vnímáno nepříjemně a může vést k narušení komunikace. [7]

## 1.7 Porady – jejich poslání a problémy v týmové práci

Porada je setkání více lidí organizované na vyřešení předem určeného cíle. Posláním porad je zejména:

- a) informovat účastníky o plánech a postupech firmy při jejich plnění, hodnocení plnění plánů za předcházející období, problémech, které vznikly a vznikají a požadování podpory, při jejich řešení,
- b) diskutovat s účastníky, členy týmu,
- c) zadat účastníkům, členům týmu, porady, nové úkoly, termíny a zodpovědnost za jejich plnění,
- d) informovat, diskutovat o úkolech a problémech.

Mnohé odborné studie však poukazují na skutečnost, že týmy na poradách stráví více času, než je únosné. Uvádí se dokonce až 50 % pracovního času. Konstatuje se navíc, že porady nebývají příliš oblíbené a mnozí účastníci je považují za jeden z faktorů mrhání pracovního času. Tyto názory na porady vznikají tehdy, jestliže jsou porady nesprávně plánované a organizované. Tehdy se plýtvá časem nejen těch, kteří porady vedou, ale i všech zúčastně-

ných. Špatně vedené porady obvykle vedou ke snížení morálky, poklesu produktivity, mohou vyvolat frustraci, zmatek, zlost, pasivitu nebo způsobit ztrátu příležitosti.

Nesoulad mezi mluvením a posloucháním často způsobuje problémy v průběhu porad. Přítom dovednost mluvit a poslouchat a vnímat individualitu člověka spolu velmi souvisí. V případě, že jsou tyto souvislosti v rovnováze, porada probíhá v pořádku a neměla by zabíhat do detailů, dostat se do slepé uličky nebo skončit v nevyřešeném konfliktu, který zabraňuje splnění úkolů.

Porada má plnit poslání, splnit předem stanovený program na požadované kvalitativní úrovni. Pro úspěšný průběh porady je vhodné dopředu rozdělit (delegovat) úkoly jednotlivým účastníkům. Lze vymezit nejméně 6 úkolů, které je třeba oficiálně i neoficiálně mezi účastníky rozdělit: iniciátor, zapisovatel průběhu, tvůrce zápisu, časoměřič, účastník, pozorovatel.

- **iniciátor** – je subjekt managementu, který poradu svolává a řídí, přijímá závěry a ověřuje zápis,
- **zapisovatel průběhu** – zaznamenává klíčové myšlenky a stanoviska, která účastníci žádají uvést v závěrech,
- **tvůrce zápisu** – zaznamenává rozhodnutí a odpovídá za včasnou distribuci zápisu,
- **časoměřič** – sleduje časový průběh projednávaných bodů a diskuse,
- **účastník** – vyjadřuje stanoviska, podporuje ty, kteří vykonávají jiné určené úkoly, předkládá návrhy, poskytuje informace,
- **pozorovatel** – na poradě může a nemusí participovat. Hodnotí klady a zápory její přípravy a průběhu, navrhuje účastníkům možnost zlepšení porady.

Rozlišujeme destruktivní a konstruktivní prvky působící na kvalitu porady.

Úlohou vedoucího je usměrnit nebo odstranit destruktivní prvky (k těm patří cokoli či kdokoli, co brání poradě v uskutečnění nebo aby splnila svůj účel) tak, aby se změnily na prvky působící pozitivně. K typickým problémům porad (destruktivní prvky) patří např. tyto:

- porada nemá svůj program,
- většina ostatní práce stojí z důvodu příliš velkého počtu zúčastněných na poradě,
- pravidelnost v konání porad podle plánu, i když není co řešit,

- porady, které nikdy nezačnou nebo neskončí včas,
- jediná osoba dominuje poradě, nikdo jiný nedostane slovo,
- lidé ztrácejí zájem,
- v diskusi se přeskakuje z jednoho tématu na druhé,
- příliš mnoho problematik – v konečném důsledku se nic neudělá,
- po poradě nikdo netuší, co má udělat a dokdy.

Pokud chceme, aby byly porady efektivní, musí vedení dbát na to, aby byly potlačeny destruktivní prvky, které je ruší a byly nahrazeny konstrukčními prvky, které nedovolí, aby jejich průběh sklouzl mimo program a zabezpečí tak potřebný a včasný závěr.

Pravidla pro efektivní vedení porad týmů je možné rozdělit do třech skupin:

- pravidla pro přípravu porad,
- pravidla pro zabezpečení efektivního průběhu porad,
- pravidla pro přijímání závěrů z porad.

První skupinu tvoří:

- v dostatečném předstihu a jednoznačné určení programu porady,
- odpovídající určení účastníků porady,
- dokonalá příprava a včasné doručení materiálů určených k projednání,
- určení prioritního bodu porady,
- vytvoření podmínek pro přípravu účastníků na projednávaný program.

Do druhé skupiny je možno zařadit:

- zabezpečení nerušeného průběhu porady, rozdělení úkolů mezi účastníky,
- uskutečnění kontroly plnění úkolů z předcházející porady,
- na začátku porady určit předpokládanou délku trvání,
- ujasnit způsob přijímání závěrů (rozhodnutí) na začátku projednávání programu,
- vytvořit podmínky pro otevřenost, včetně písemných materiálů – formou diskuse k nim,



- vést efektivně poradou podle důležitosti projednávaných bodů a požádat účastníky, aby se podíleli na předkládání návrhů pro závěry porady,
- motivace účastníků, aby vyjadřovali jasně, stručně a věcně stanoviska k projednávaným bodům,
- dodržovat zásady psychohygieny a podle potřeby udělat přestávku.

Ke třetí skupině lze zařadit pravidla:

- vypracování záznamu z porady, ve kterém se v případě požádání uvedou stanoviska účastníků k projednávaným bodům,
- přijímané rozhodnutí a závěry formulovat jednoznačně s určením zodpovědnosti a času na jejich splnění,
- určení termínu další porady,
- zabezpečení včasného vytvoření a ověření záznamů a závěrů z porady,
- určení rozdělovníku, komu má být záznam z porady doručen a zabezpečit jeho včasnou distribuci. [8]

## 1.8 MOTIVACE V TÝMU

Motivace jednotlivých členů týmu je základním tématem, kterým se musí zabývat každý vedoucí týmu. Jde o vysoce individuální a složitou záležitost, není jednoduché odpovědět na otázku, jak nejlépe jednotlivé členy týmu motivovat.

K nejnámější a také nejčastěji citované teorii patří Maslowova teorie hierarchie potřeb.

Maslow popisuje pět úrovní potřeb, které se lidé snaží uspokojovat. Fyziologické potřeby jsou nejnižší z nich. Jakmile jsou tyto potřeby uspokojeny, je další snaha zajistit si pocit jistoty a bezpečí. Pokračujícími a navazujícími úrovněmi potřeb jsou pak sociální potřeby, potřeby uznání a úcty a seberealizace. První čtyři úrovně jsou označovány za potřeby deficitní, zbývající jedna za potřeby růstové.

Jakým způsobem vedoucí týmu by tedy mohl postupovat v případě motivace týmu? Prvořadě by měl dobře vědět, kdy a čím je vhodné působit na jednotlivé členy týmu a kde a jak ovlivňovat tým jako celek a také těchto svých znalostí využít.

Co tedy vlastně jednotlivé členy týmu motivuje? Problematiku pracovní motivace je možno chápat z širšího, moderního pohledu. Pro členy týmu je jistě důležité:

- jakým způsobem jsou řízeni a jaká je kvalita jejich řízení (inspirace a hodnoty),
- zda je jejich práce zajímavá a přináší jim uspokojení (kvalita práce),
- jaké jsou jejich pracovní podmínky, zda jim umožňují efektivně dosahovat výsledků (podporující prostředí),
- jaká je míra odměňování a současně postihování špatné výkonnosti (odměňování),
- jak organizace umožňuje sladit soukromý život s pracovním vytížením (osobní versus pracovní život),
- jak daná práce umožňuje další odborný růst členů týmu a realizaci jeho dlouhodobější kariéry (možnosti budoucího růstu).

Je poměrně náročné dívat se na motivaci tímto pohledem, mnohem náročnější než za nejdůležitější motivátor považovat pouze mzdu či plat. To samozřejmě od vedoucího týmu vyžaduje, aby měl odpovídající dovednosti a schopnosti v této oblasti. Hlavně na něm bude záležet, jaký pracovní výkon bude tým, v jehož čele stojí, podávat. [6]

Praxe i trvale prováděná šetření však ukazují, že právě motivace k řízení patří k nejslabším článkům. Porovnání profesních aspirací (motivaci k řízení je možné považovat za specifický případ profesní aspirace) u nás a ve světě dopadá značně v náš neprospěch. Zatímco více než polovina, resp. někdy až tři čtvrtiny řídicích pracovníků ve světě usiluje o vertikální mobilitu, u nás jsou tyto tendence pozorovatelné pouze přibližně u jedné třetiny z nich. Podobná rozložení profesních aspirací lze pozorovat i u pracovníků, kteří dosud v řídicích funkcích nejsou. [3]

## 1.9 EFEKTIVNÍ A NEEFEKTIVNÍ TÝM

Abychom mohli o týmu říci, že se jedná o **efektivní pracovní tým**, měl by splňovat tyto charakteristiky:

- *jednotlivci chápou stanovený cíl, úkol, přijímají ho,*
- *v týmu panuje neformální, uvolněná atmosféra s prvky přátelství, ale i náročnosti,*
- *členové týmu cítí zodpovědnost za řešení úkolů, problémů, situací,*

- *každému jednotlivci je dán dostatečný prostor k diskuzi,*
- *kritika je žádoucí, ale podaná slušnou a věcnou formou,*
- *členové týmu si vzájemně naslouchají,*
- *nesetkáme se s obavou z vyslovení extrémních tvůrčích nápadů,*
- *členové týmu jsou iniciativní,*
- *potenciální konflikty budou zkoumány, projednávány a řešeny,*
- *je zavedeno jasné přidělování úkolů podle schopností jednotlivých členů,*
- *rozhodnutí jsou dosahována konsensem všech členů týmu,*
- *dodržuje se princip společného autorství výsledků práce týmu,*
- *jednotliví členové týmu vzájemně uznávají své schopnosti,*
- *vedoucí má respekt, členové týmu ho uznávají,*
- *členové týmu cítí silnou sounáležitost s týmem, sdílejí společné hodnoty,*
- *vysoká soudržnost týmu.*

#### Charakteristika **neefektivních týmů**:

- *špatné získávání a výběr jednotlivých členů týmu,*
- *nejasné struktury organizace,*
- *nedostatečná kontrola,*
- *nedostatečná práce ze strany vedoucího týmu,*
- *nízká motivace,*
- *nevhodné filozofie managementu,*
- *nedostatečné plánování následnictví a rozvoje,*
- *nejasné cíle,*
- *nespravedlivé a nepřiměřené odměňování,*
- *osobní stagnace členů týmu nebo vedoucího. [6]*

## 1.10 UPLATŇOVÁNÍ TÝMOVÉ PRÁCE

Jednou z výhod týmové práce je, že je doprovázena efekty odpovídajícími vysokému stupni specializace. Zde není třeba kontrolovat pracovní tempo ani podrobně určovat, jakým způsobem mají členové týmu pracovat. Nejsou zde ani přehnaně vysoké požadavky na kvalifikaci pracovníků. Týmový přístup přitahuje pozornost manažerů na celém světě, kteří jej

ve svých organizacích stále více uplatňují. Ani přesto nelze tento přístup považovat za univerzální léčebný prostředek. O tom se například přesvědčili manažeři Procter & Gamble.

Výkonný ředitel Procter & Gamble, Edwin Artz, změnil stupeň specializace jednotlivých obchodních zástupců společnosti tím, že jim nepřidělil prodej celého sortimentu, ale pouze prodej některých výrobních řad.

Před tímto organizačním opatřením se ve společnosti využíval týmový přístup k prodeji. Princip spočíval v tom, že byly vytvořeny skupiny obchodních zástupců zabezpečujících kompletní prodej veškerého sortimentu. Obdobně existovaly týmy specialistů pro oblast financí, informací a logistiky, které komunikovaly přímo s velkými zákazníky (jako Wal-Mart Stores) a umožňovaly jim regulovat skladové zásoby. Uplatňování týmového přístupu přineslo úspory nákladů a vedlo k rozvoji nových produktů. Přesto nebyl Artz spokojen.

Artz byl přesvědčen, že příliš těsná vazba obchodních zástupců na zákazníky snižuje jejich ostražitost vůči konkurenci. Tvrdil, že týmy věnují příliš mnoho energie na vytváření dobrých vztahů se zákazníky i na budování mezilidských vztahů uvnitř týmu a že ztrácejí ze zřetele zájem na dosahování obrátu a zisku. Z těchto důvodů rozpustil týmy a ustavil samostatné obchodní zástupce, kteří byli pověřeni prodejem vyhraněného sortimentu zboží, jako je například mýdlo nebo potravinové výrobky.

Proto se vytvořily separátní skupiny samostatných obchodních zástupců pro jednotlivé sortimentní druhy. Z hlediska dělby práce došlo k výraznému zvýšení stupně specializace obchodních zástupců, protože každý prodával jen úzký sortiment obdobných produktů.

[4]

## 1.11 TQM A KONTINUÁLNÍ PROCES ZLEPŠOVÁNÍ V TÝMOVÉ PRÁCI

Týmy kompletně realizují všechny fáze procesu zpracování jedné zakázky, týmová práce je vždy procesně orientovaná práce. Model řízení, který ovlivňuje pracovní a řídicí procesy, tedy i týmovou práci se nazývá **TQM – Total Quality Management**. Kvalita je vnímána nejen ve vztahu k výrobku, ale komplexně, jak tomu bylo dříve.

Definici TQM můžeme chápat jako otevřený systém, absorbující všechno pozitivní, co může být využito pro rozvoj organizace, jako metodu řízení organizace, jejímž cílem je dosažení nejen kvality a spokojenosti zákazníků díky neustálému zlepšování účinnosti

podnikových procesů na všech úrovních řízení organizace, ale i užitek členů organizace a společnosti.

Chceme-li zákazníkovi poskytnout kvalitu v nejširším smyslu, musíme pojem kvality vnést do myšlení pracovníků, protože jsou to oni, kdo odvádějí rozhodující výkon. TQM představuje nový způsob chápání řízení pracovníků a práce. Styl řízení se více zaměřuje na pracovníky, vedoucí pracovníci hrají roli pomocníků a podporovatelů. TQM předpokládá, že činnosti nejsou prováděny jednotlivci, ale týmy. Nutné je neustálé vzdělávání a kontinuální zlepšování všech procesů a výkonů, jedině tak je možné, aby organizace přežila.

Jedním z důležitých aspektů TQM je orientace na zákazníka. [6]

### **1.11.1 Týmové učení se ze zkušeností**

Nejhodnotnější formou neformálního vzdělávání je týmové učení se ze zkušeností, což představuje neformálně organizované skupiny sdílející společné zájmy a úkoly. To, aby skupina mívala pravidelné schůzky, se stává jen výjimečně a seznam jejích členů může mít podobu ručně sepsaného seznamu lidí, „za kterými je možno zajít s určitým problémem“, nebo seznamu jmen, u nich lze najít poznámku jako např. „bližší informace má ve svém palm pilotu“. Členové skupiny spolu mohou každý den pracovat a znát se jen letmo. Týmové učení se ze zkušeností vzniká tehdy, kdy intelektuální a emocionální zájmy vedou pracovníky k vzájemným diskusím nad závažnými pracovními záležitostmi a když vzniká potřeba novějších forem řízení znalostí.

Setkání a každý pokus o jejich zformalizování zpravidla končí drtivým neúspěchem, jsou zcela neformální. Představují jakási stínová vzdělávací střediska, ve kterých jsou projednávány zajímavé a spletité problémy a kterými protékají nápady. Týmy učení se ze zkušeností mohou zahrnovat i dodavatele a zákazníky, pracovníky z jiných podniků a někdy dokonce i konkurenty. Zakresleny nejsou na žádných organizačních schématech, ale v každé organizaci patří pravděpodobně k nejefektivnějším a nejpřínosnějším účícím se týmům.

K týmovému učení se ze zkušeností dochází tehdy, je-li k tomu vytvořeno vhodné prostředí. Vzdělávání se je ceněno tam, kde je pracovníkům poskytnut dostatečný prostor a čas pro diskuse nad pracovními záležitostmi, tam tyto týmy vznikají. V nich pak vznikají nápady na řešení problémů, které pronikají do všech podnikových útvarů, návrhy na inovace, kdy se jeden pracovník zeptá druhého „proč to nezkusit takhle?“ a silná pouta vzájemného

respektu a podpory práce, kterou se jednotliví členové týmu zabývají. Dalším, ale vedlejším účinkem těchto týmů je jejich přínos jako nejmocnějšího podnikového nástroje na udržení vysoce nadaných technických odborníků. [9]

### 1.11.2 Celopodnikové učící se týmy

Časopis Fortune, který před 28 lety publikoval 500 nejúspěšnějších organizací zjistil, že více než polovina těchto podniků již zanikla. Lze říci, že jedním z důvodů zániku mnoha těchto úspěšných organizací bylo, že dosáhly hranice své učící se kapacity a byly jednoduše překvapeny nepředvídanými okolnostmi. Komunikace a vzdělávání probíhaly shora – dolů, varovné signály přicházející z „bitevní“ linie byly ignorovány a okouzlení minulostí, vrcholoví manažeři opomněli analyzovat příležitosti budoucnosti. Přestaly se učit a zanikly. K nastartování růstu učící se organizace je zapotřebí splnit tři základní požadavky:

**Kmenové technologie** - dostupné všem pracovníkům organizace a otevřené všem externím zdrojům znalostí, vytvářející potřebný prostor pro management znalostí. Databáze, klíčové znalosti jednotlivců i týmy se specifickými dovednostmi – všechny tyto prvky jsou propojeny v rámci technologiemi řízeného ekosystému vysoce prioritních znalostí.

**Kritické vzájemné závislosti.** Stejně jako se hodnota e-commerce firmy (firmy zabývající se elektronickým obchodováním) odvíjí spíše než od její současné rentability, od její široké dostupnosti, zvyšuje hodnotu podnikového ekosystému znalostí rostoucí počet uzlů a spojení, a to exponenciálně. Je-li tvorba znalostí tvorbou bohatství, roste hodnota tohoto plně adaptibilního komplexu, nazývaného učící se organizací, s počtem přispěvatelů a uživatelů.

Učení se je akcí, nikoliv pasivním přijímáním vědomostí. Čím více bude mít organizace podnikových útvarů a pracovníků využívajících a doplňujících její databázi znalostí, tím více konzistentnějších, reálnějších a na trhu úspěšnějších akcí a aktivit bude moci provádět.

**Znalostní řídicí mechanismy (tzv. engine) a hybatelé.** Představují zdroje a tvůrce znalostí potřebných k naplnění databází, reformulaci myšlenek pro lepší srozumitelnost, tvorbu otázek, vybudování systému pravidelného zásobování toku použitelných znalostí do procesů.

K tomu, aby si učící se organizace zachovala svoji hodnotu, potřebuje neustálé doplňování informací a znalostí uspořádaných do snadno dostupných prvků. Všechny tyto zdroje, ať už

se bude jednat o jednotlivce nebo zakoupené informace, podnik něco stojí – peníze, čas, ocenění vloženého úsilí. Lidem, kteří naplňují databázi znalostí, musí být přiznána určitá odměna a možná by měl být poskytnut jistý druh odměny i těm, kteří databázi využívají.

[9]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## **2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI VISIMPEX A.S., PŘEROV**

VISIMPEX a.s. je společnost působící v oblasti spojovacího materiálu téměř 15 let. V současné době její obchodní aktivity přesahují území České republiky. Stejně tak nabídka produktů a služeb přesahuje standardní nabídku trhu. Během svého patnáctiletého působení firma dokázala vyrůst z distributora standardního spojovacího materiálu ve společnost, která dokáže zajistit speciální výkresové díly i pro ty nejnáročnější klienty z oblasti automotive a elektro průmyslu. [11]

### **2.1 Historie firmy Visimpex a.s., Přerov**

#### **1992 – založení společnosti LEVI Trading s.r.o.**

V roce 1992 byla založena společnost LEVI Trading s.r.o. se záměrem věnovat se importu zboží z Jihovýchodní Asie. V dalších letech se činnost firmy vyprofilovala na dovoz a distribuci počítačových komponentů, náradí a spotřební chemie. Po dynamickém rozvoji v letech 1993-1995 došlo v roce 1996 k rozdělení obchodních aktivit na samostatné subjekty a LEVI Trading s.r.o. se začíná věnovat pouze importu a distribuci spojovacího materiálu.

#### **1996 – vznik společnosti LEVI Group a.s.**

V roce 1996 vzniká společnost LEVI Group a.s., jejíž hlavní činností je řízení dceřinných společností holdingu LEVI. Skupina firem LEVI se zabývá distribucí počítačových komponentů, službami v oblasti IT – prodejem software a implementací informačních systémů.

#### **1997 – přejmenování společnosti LEVI Trading s.r.o. na VISIMPEX CZECH s.r.o.**

V roce 1997 byla společnosti LEVI Trading s.r.o. přejmenována na VISIMPEX CZECH s.r.o. a rozšiřuje teritoria obchodu na Slovensko a do Maďarska, kde je založena společnost VISIMPEX-HUNGARY Kft.

#### **1999 – reorganizace holdingu LEVI**

V roce 1999 došlo k reorganizaci celé skupiny, bylo upuštěno od holdingového uspořádání a společnosti LEVI Group a.s. byla postupně připravována na novou podnikatelskou činnost – distribuci spojovacího materiálu a provozování podnikatelského centra NORDIC Park v Přerově. V této době se firma VISIMPEX CZECH s.r.o. podílí na vybudování mo-

derního logistického zázemí pro skladování a balení zboží v sídle společnosti v Přerově. Dochází k dynamickému vývoji firmy a společnost zřizuje pobočku a sklad v Praze.

### **2000 – přejmenování LEVI Group a.s. na VISIMPEX a.s., odkup podniku VISIMPEX CZECH s.r.o. a Walter Buttler s.r.o.**

V roce 2000 došlo k přejmenování společnosti LEVI Group a.s. na VISIMPEX a.s. a k následnému odkupu podniku firem VISIMPEX CZECH s.r.o. a Walter Buttler s.r.o. Vzniká tak silná společnost s potřebným potenciálem pro rozvoj společnosti a upevňování pozice na trhu.

### **2001 – certifikace ISO 9002**

### **2002 – převzetí jmění společností Walter Buttler s.r.o. a VISIMPEX CZECH s.r.o., nový celní sklad**

K 1.1.2002 došlo k převzetí jmění společností Walter Buttler s.r.o. a VISIMPEX CZECH s.r.o. a k výmazu těchto společností z Obchodního rejstříku.

Dochází ke zrušení skladu v Praze a zboží je po celé ČR i do zahraničí distribuováno z jednoho místa – centrálního skladu v Přerově.

Společnost na konci roku dobudovala a začala provozovat Celní sklad vybavený špičkovou skladovací technologií. Celkový počet paletových míst se tedy zvýšil na 5 000.

### **2003 – balicí linka BILWINCO, ISO 9001:2001, dokončení nového sídla v Maďarsku**

V březnu roku 2003 byla dle specifikace dodána balicí linka značky BILWINCO pro balení zboží do krabiček. Zařízení bylo v témže měsíci zkompletováno a úspěšně zprovozněno. V srpnu roku 2003 byl ve firmě úspěšně certifikován systém řízení jakosti dle normy ISO 9001:2001.

Dalším impulsem v rozvoji bylo vybudování nového sídla Visimpex – Hungary Kft. v říjnu 2003 v průmyslovém parku v Gyoru s celkovým počtem 3 000 paletových míst.

### **2005 – reorganizace skladových prostor, balicí linka BILWINCO, kompletační a paletizační technologie, změna prodejní strategie, kontrola kvality**

Vzhledem ke stále většímu tlaku ze strany zákazníků na přebalené zboží dochází k rozhodnutí a následnému pořízení nové výkonnější balicí linky, opět od firmy BILWINCO a dále k napojení obou linek na kompletační a paletizační technologii od společnosti TMT spol.

s r.o. Chrudim. Celá tato balící technologie umožňuje nejen přebalení z velkého balení do krabiček, ale také zafoliování do tzv. „F-boxů“ a uložení na palety.

K realizaci tohoto je zapotřebí větších prostor, proto dochází k reorganizaci skladových prostor, kdy v Budově B vzniká sklad zboží ve velkém, tzv. „BULK“ balení a zároveň dochází k jejímu rozšíření a vzniku „balícího prostoru“. Z původního celního skladu v Budově D se stává sklad expediční, kde je zboží vychystáno a následně expedováno k zákazníkovi.

Z důvodu zkvalitnění dodávek, stále větší orientaci firmy na koncového zákazníka, především výrobní firmy a stále se rozšiřujícího sortimentu výkresových dílů, kde se klade důraz na kvalitu a 100 % kontrolu, jsme přistoupili k vybudování oddělení kontroly kvality s nejmodernějšími měřicími přístroji.

### **2006 – nová strategie v dalším rozvoji společnosti – divizní systém uspořádání.**

#### **Certifikace ISO 14001**

Obchodní úsek je rozdělen do 3 produktových divizí a exportu:

**WOOD METAL** – zaměřuje se na zákazníky z odvětví zpracování kovu, dřeva. Zabezpečuje dodávky pro obchodní firmy.

**WINTECH** – divize specializující se na produkty pro stavebnictví – výrobce plastových oken, sádkokartonové systémy, opláštění a konstrukce průmyslových budov.

**AUTOMOTIVE** – zabývající se zakázkovou výrobou formou engineeringu speciálních dílů dle požadavku zákazníků z oblasti automobilového a elektronického průmyslu.

### **2007 – vznik nové produktové divize Kanya**

V lednu 2007 byla začleněna do struktury společnosti nově vzniklá divize KANYA, která se zabývá prodejem hliníkového profilového systému značky KANYA, dále pak výrobou a prodejem výrobků ze systému KANYA (jako jsou např. jednoúčelové stroje a zařízení, opláštění strojů, průmyslový nábytek aj.) V divizi KANYA působí 10 zaměstnanců, a to na technických, dělnických a obchodnických pozicích.

### **2008 – Zavedení systému ŘÍZENÉHO SKLADU**

V prosinci 2008 zaveden nový systém tzv. ŘÍZENÉHO SKLADU. Vyskladňování zboží s pomocí čtečky čárového kódu a systémové úpravy ve skladovém softwaru přináší řadu

výhod pro zákazníky a také pro chod skladu. Divize Kanya zahajuje prodej komponentů k solárním systémům.

### **2009 – 2010 Program WINTECH SOLAR**

V roce 2009 představen nový program WINTECH SOLAR – montážní a upevňovací prvky pro solární systémy. Konstrukce pro solární panely lze speciálními kotvami připevnit na šikmé střechy nebo umístit na rovné střechy či na libovolný pozemek. [11]

## **2.2 Produkty společnosti VISIMPEX a.s., Přerov**

### **2.2.1 WINTECH**

**WINTECH WOODWORK** - spojovací materiál a kování pro tesařské konstrukce, terasy a jiné aplikace dřeva zahrnující: vruty pro dřevostavby, spojovací materiál pro terasy a jiné aplikace do dřeva, hliníkové konzoly, tesařské kování pro dřevěné konstrukce, sloupové patky, vrtáky do dřeva.

**WINTECH WINDOWS** – spojovací materiál pro výrobu a montáž plastových oken zahrnující: šrouby pro montáž výztuh, šrouby pro montáž kování, šrouby pro spojování profilů, šrouby na okapnice, parapety, kotevní prvky, krytky, záslepky, bity, nástavce, klíče, vrtáky, kliky.

**WINTECH DRYWALL** – spojovací materiál do sádkkartonu, pro montáž sádkkartonových systémů zahrnující: šrouby do sádkkartonu, kotevní spojovací materiál.

**WINTECH SOLAR** – konstrukce pro solární panely zahrnující: hliníkové profily, střešní háky, díly – komponenty, spojovací materiál, zemní vruty, konstrukce pro šikmé střechy, konstrukce pro rovné střechy, konstrukce pro volné plochy.

### **2.2.2 AUTOMOTIVE FASTENERS AND ELECTRONICS**

Spojovací materiál a speciální díly pro automobilový a elektro průmysl. Nejčastějším sortimentem jsou navařovací matice, navařovací šrouby, nýty, podložky.

### **2.2.3 SPOJOVACÍ MATERIÁL STANDARDIZOVANÝ**

Spojovací materiál dle norem DIN a ČSN jako jsou: vruty do dřeva, šrouby do sádrokartonu a cementotřískových desek, šrouby do plechu, šrouby se šestihrannou hlavou, matice, nábytkářské matice, závitové tyče s metrickým závitem, hrubé šrouby, nýty, podložky, spojovací materiál pro výrobu nábytku, kotevní a upevňovací prvky, nástroje, bity, nářadí, plastové krytky, záslepky. [10]

## **2.3 Divize společnosti VISIMPEX a.s., Přerov**

### **2.3.1 Divize standardního spojovacího materiálu**

Tato divize je zaměřena na prodej zboží v oblasti standardního spojovacího materiálu dle norem DIN a ČSN, dále spojovacího materiálu produktů WINTECH WOODWORK, WINTECH WINDOWS, WINTECH DRYWAL.

### **2.3.2 Divize AUTOMOTIVE**

Tato divize se zaměřuje na produkty pro automobilový a elektrotechnický průmysl a speciální výkresové díly dle požadavků klienta.

### **2.3.3 Divize SOLAR**

Divize zahrnuje konstrukce a upevňovací systémy včetně spojovacího materiálu pro solární panely.

### **2.3.4 Divize KANYA**

Zabývající se prodejem hliníkového profilového systému značky KANYA, výrobou a prodejem výrobků ze systému KANYA jako jsou jednoúčelové stroje a zařízení, opláštění strojů, průmyslový nábytek aj.

### 3 VÝSLEDKY STÁVAJÍCÍ ÚROVNĚ TÝMOVÉ PRÁCE

Obchodní firma VISIMPEX a.s. se řadí mezi menší firmy. O to větší vliv však má soulad a nesoulad v případě jakékoli činnosti a jejich aktivitách, neboť vzájemná souhra všech zúčastněných tvoří celkové výsledky nejen ve formě předpokládaných a očekávaných kladných čísel, ale především ve vytváření dobrého jména, značky a poskytování prvotřídního zboží a servisu zákazníkům.

Jen málokdo má takové zaměstnání, že při něm nepotřebuje jiné lidi. Bez spolupráce se neobejdeme ani v pracovním, ani v osobním životě a mnohé problémy je výhodnější a vhodnější řešit dohodou a spoluprací, než jinými způsoby. Schopnost spolupracovat je jednou z kompetencí, bez které se nejen ve stávajícím zaměstnání budeme jen velmi obtížně uplatňovat.

To, jaká atmosféra panuje na pracovišti nebo v pracovní skupině, souvisí samozřejmě s celou řadou faktorů. Patří k nim pochopitelně i to, jak ke kooperaci s ostatními přistupujeme my sami.

Každá ze čtyř divizí firmy VISIMPEX a.s. (divize standardního spojovacího materiálu, divize automotive, divize Solar, divize Kanya) pracuje samostatně a také samostatně zodpovídá za své výsledky. Vzájemná spolupráce je však nezbytná a nevyhnutelná, neboť celek je tvořen na základě dílčí spolupráce. Divize standardního spojovacího materiálu, která zahrnuje cca 35 zaměstnanců a divize spojovacího materiálu nabízející speciální a výkresové díly pro automobilový a elektro průmysl o 3 zaměstnancích se podílí na částečném nákupu vstupního materiálu divize Kanya stejně jako nákupu spojovacího materiálu pro divizi Solar.

Všechny tyto čtyři divize dále využívají stejného firemního skladu, stejného logistického procesu. Sdílí a využívají stejná zařízení a vybavení. Vzájemná vstřícnost a ochota, sounáležitost a spolupráce mezi jednotlivými zaměstnanci je tedy více než nutná a potřebná.

Každodenní aktivity firmy však přinášejí i nestandardní situace. Jak se s nimi jednotlivé divize vypořádají a budou plnit záležitosti nejen na schopnostech jednotlivých členů týmu, ale také na jejich ochotě týmově spolupracovat.

### 3.1 Analýza kompetentnosti ke kooperaci – týmové spolupráci

Pro analýzu kompetentnosti ke kooperaci aplikovanou na firmu VISIMPEX a.s. jsem zvolila „Test kompetentnosti k týmové spolupráci“, který hodnotí, do jaké míry jsou testované osoby individualisty, kooperativci nebo soutěživí vedoucí týmů. Tento test posloužil rovněž jako orientace k lepšímu sebepoznání jednotlivých testovaných osob a jako podnět k zamyšlení. Testovanými osobami se stalo 5 vedoucích zaměstnanců firmy.

a) *Divize standardního spojovacího materiálu:*

- vedoucí úseku obchodu
- vedoucí úseku nákupu

b) *Divize standardního spojovacího materiálu a divize automotive:*

- vedoucí úseku logistiky

c) *Vedoucí pro všechny čtyři divize společnosti:*

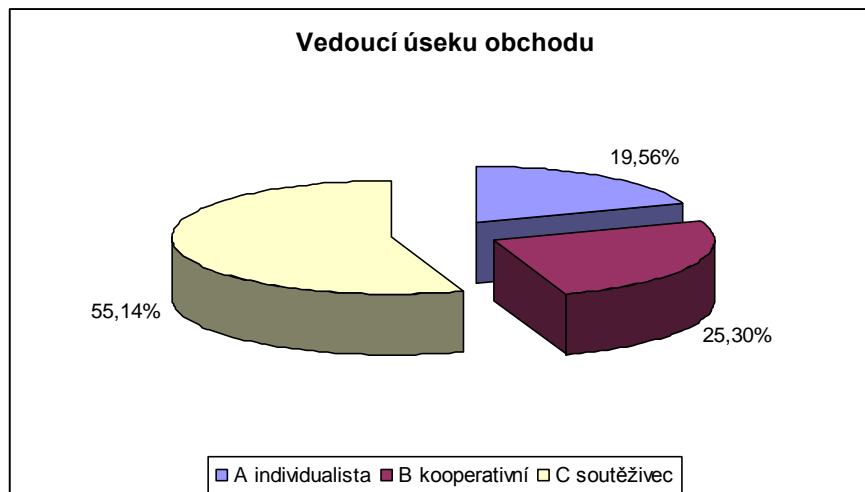
- vedoucí finančního oddělení
- vedoucí úseku administrativy a správy

Dotazované a testované osoby:

#### ❖ **Vedoucí úseku obchodu**

##### **Popis pracovní pozice:**

Vedoucí úseku obchodu plně odpovídá za plnění obchodní strategie firmy a k tomu vede i své podřízené. Zajišťuje plnění objednávek prostřednictvím řízení zákaznického oddělení, zajišťuje rovněž plnění poptávek a kupních smluv se zákazníky. Podílí se i na plynulém chodu prodeje zboží. Dohlíží na plnění agendy zákazníků, zodpovídá za vymáhání pohledávek. Je zodpovědný za export, sleduje a kontroluje zkušebnictví a vzorkování nových typů spojovacího materiálu.



Obr. 1. Analýza kompetentnosti k týmové spolupráci – Vedoucí úseku obchodu.

#### Charakteristika:

Vedoucí úseku obchodu je člověk, který v největší míře přichází do kontaktu se zaměstnanci jak ze strany obchodu a prodeje, tak i nákupu a logistiky. Z hlediska týmové práce je to právě on, který kolektiv stmeluje, udává dynamiku a tempo. V tomto případě odpovídá i celkový výsledek hodnocení, neboť je to člověk z největší míry soutěživý. Setkání s druhými při řešení společného úkolu a při společné činnosti chápe obecně jako výzvu k aktivaci všech vlastních sil a jejich měření s ostatními. Má velkou energii a chuť dosáhnout cíle. Neustále postrkuje věci kupředu. Dokáže ale udělat i dusno, v případě potřeby. Je mu vlastní stát v čele a jakoby zezadu postrkovat druhé k větší výkonnosti, což je pozitivní v krizových momentech, kdy je potřeba rychlých výsledků. Negativem je, že přehlíží lidský aspekt společné práce, má nutkání k příliš spěšnému přechodu do akce a zbrklému jednání. Je znatelná náchylnost k určité míře agresivity, která vyprovokovává obdobnou reakci u kolegů. Často tento člověk rád vyhrává především sám, nad čímž by se měl zamyslet.

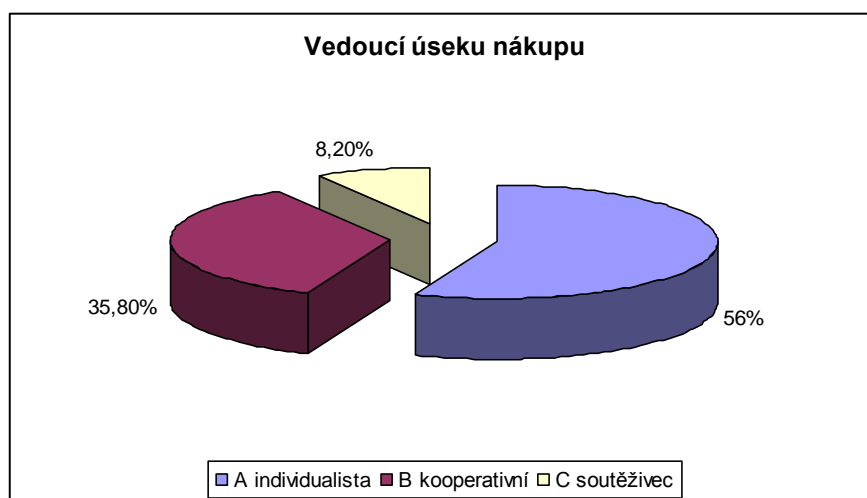
Kooperativnost je na téměř stejné úrovni jako sklon k individualitě. Volba tohoto člověka byla patřičná a správná.



### ❖ Vedoucí úseku nákupu

#### Popis pracovní pozice:

Vedoucí úseku nákupu je soustředěn především na kontrolu optimální výše skladových zásob, výběr nových dodavatelů, udržování vztahů se stávajícími dodavateli, uzavírání kontraktů s dodavateli a zajištění efektivního nákupu. Sleduje cenovou úroveň svěřených komodit, sleduje jejich finanční vývoj, zodpovídá za hladký průběh plnění celních povinností společnosti. Zajišťuje delegování úkolů pro vstupní kontrolu zásob.



Obr. 2. Analýza kompetentnosti k týmové spolupráci – Vedoucí úseku nákupu.

#### Charakteristika:

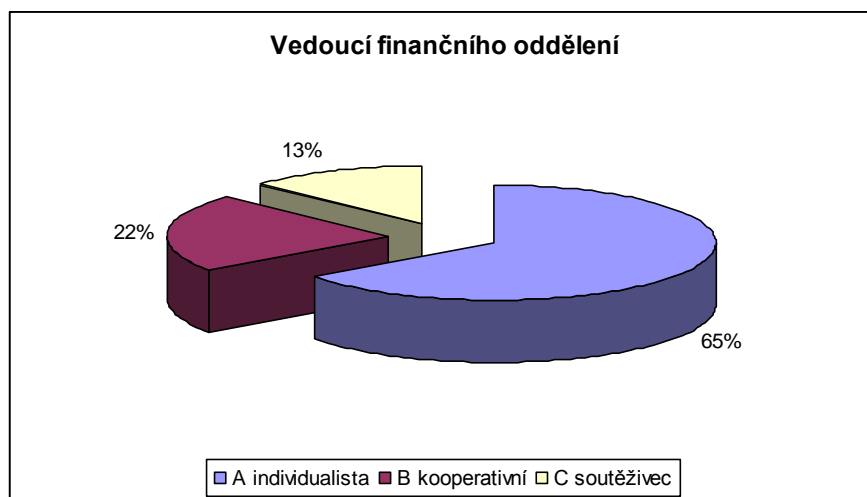
Vedoucí úseku nákupu by měl být maximálně soustředěn na práci s dodavateli, což je externí komunikace a spolupráce. Samostatné a rychlé uvažování, rozhodování, přemýšlení o souvislostech, to vše by měl mít člověk se sklony k individualitě. V tomto případě výsledky hodnocení rovněž odpovídají člověku na této pozici. Na ostatní lidi se příliš nespolehá a neohlíží se na ně. Kráčí vpřed a věnuje se plně svým úkolům. Nemá snahu získat pro své řešení ostatní členy. Jeho úsilí je vytrvalé a stálé, lesk úspěchu ho moc nezajímá. Ví přesně, čeho je třeba dosáhnout, jaké kroky je nutné podniknout. Nedostatkem se může stát fakt, že při takto individualistickém přístupu člověka se snadno pozbývá celkového přehledu, zabředává se do detailů. Má tendenci nést vše na svých bedrech.

V našem případě je ale i tento negativní postoj vyvážen prvkem kooperativity, což je velmi podstatné hlavně při interní komunikaci mezi oddělením nákupu a obchodu. Požadavky ze strany obchodu většinou směřují na nákup a tak vzájemná vstřícnost a kooperace je nezbytná.

#### ❖ Vedoucí finančního oddělení

##### Popis pracovní pozice:

Vedoucí finančního oddělení sestavuje a kontroluje rozpočet firmy, zpracovává analýzy hospodaření firmy, provádí účetní kontroly, dohlíží na hospodárnost vynakládaných finančních prostředků. Zodpovídá za centrální evidenci pohledávek. Zabezpečuje záležitosti týkající se vlastnictví a spravování firemního majetku, financování nákupu dalšího potřebného majetku.



Obr. 3. Analýza kompetentnosti k týmové spolupráci – Vedoucí finančního oddělení.

##### Charakteristika:

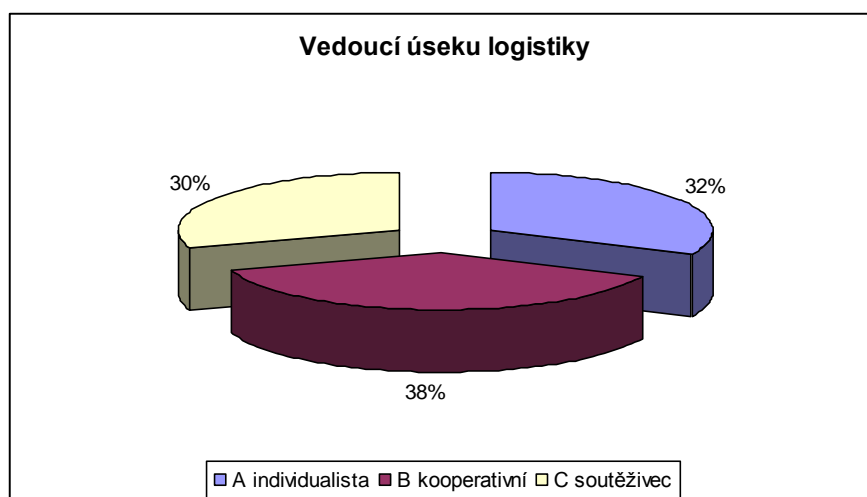
Podobný výsledek hodnocení je i u pozice vedoucího finančního oddělení. I tento člověk má nejdominantnější prvek - individualismus. Většinu práce tvoří samostatné rozhodování v účetních a finančních záležitostech. Nemůže se také obejít bez preferování autority, vše musí být přesné, provádí přísnou kontrolu, zajímají ho konkrétní výsledky práce.

Pro souhrn, sběr a kontrolu vstupních údajů však potřebuje také komunikovat interně, v rámci týmu, takže jistá potřeba kooperace je znatelná i u této pozice. Některé pravomoci se snaží delegovat na podřízené, je třeba však lidi získat pro společný úkol.

#### ❖ Vedoucí úseku logistiky

##### Popis pracovní pozice:

Vedoucí úseku logistiky zodpovídá za plynulý tok zboží na skladě v rámci příjmu a výdeje, podílí se na materiální odpovědnosti zboží. V jeho kompetenci je řízení a personální výběr zaměstnanců skladu. Má zodpovědnost za plynulý chod a maximální využití kapacity zařízení skladu, technický stav vybavení. Aktivně se podílí na procesu zvýšení efektivity.



Obr. 4. Analýza kompetentnosti k týmové spolupráci – Vedoucí úseku logistiky.

##### Charakteristika:

Vedoucí úseku logistiky by měl v první řadě být týmovým hráčem a přirozenou autoritou.

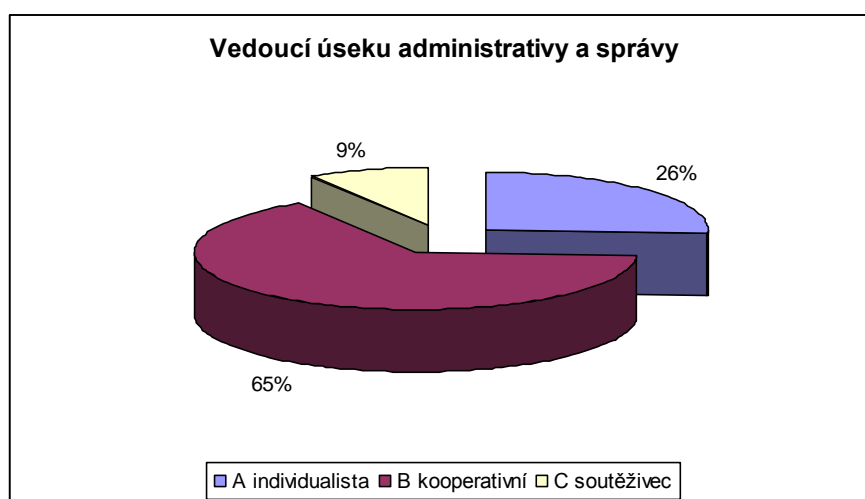
V rámci jedné firmy přichází nejčastěji do každodenního styku s určitými zaměstnanci všech čtyř divízií, tzn., že bez kooperace a týmové práce by takový člověk jen ztěžil dokázat vést toto oddělení. Výsledek analýzy i v tomto případě potvrdil, že preference jeho aktivit a myšlení je v souladu s týmem, kooperací. Snaží se vytvořit dobrý kolektiv, v určitých věcech musí být však nekompromisní a vyžadovat přesné vykonávání svých příkazů. Se svými

podřízenými má spíše formální vztah. Musí se často opírat o normy a nařízení, což je v oblasti logistiky a transportu namístě.

#### ❖ Vedoucí úseku administrativy a správy

##### Popis pracovní pozice:

Vedoucí úseku administrativy zabezpečuje přípravu a vydávání závazných předpisů ve firmě, vede a organizuje veškerou administrativní práci, korespondenci, plánování a organizaci času ředitele. Organizačně a technicky zabezpečuje porady vedení. Zajišťuje proces evidence a archivace dokumentů, provádí kontrolu informačního systému firmy.



Obr. 5. Analýza kompetentnosti k týmové spolupráci – Vedoucí úseku administrativy a správy.

##### Charakteristika:

V případě pozice vedoucího úseku administrativy a správy rovněž povaha, myšlení, každodenní práce je v duchu kooperace. Tento typ člověka většinou nikdy striktně nic nenařizuje, často se chová jako týmový hráč. Každý problém s podřízenými projedná a snaží se najít společné východisko problémů. Není však typickým vedoucím pracovníkem, jeho hlavním úkolem je být vždy k ruce ředitele a starat se hlavně o jeho potřeby. Na řešení se svými podřízenými se domluví, nepůsobí na ně tak, jak by vedoucí měl. Není to typický vedoucí s autoritativním stylem vedení, což se v jeho pozici ani nepožaduje. Pokud by tento člověk měl být ve větším týmu, dle mého názoru, bude mu víc vyhovovat pozice podřízeného.

### 3.1.1 Celkové hodnocení analýzy kompetentnosti ke kooperaci

Z předcházejících výsledků lze usoudit, že pro jednotlivé typy pozic firma zvolila vhodné typy lidí. Každý směr vedoucího pracovníka není vždy striktně dán pouze týmovou rolí. Pozice jako vedoucí úseku financí a vedoucí úseku nákupu musí být především koncentrována na preciznost a spolehlivost výsledků každého člena týmu, důraz je kladen na individuální zodpovědnost, práce je více samostatná. Protějškem je vedoucí úseku obchodu a vedoucí úseku logistiky, který se pasuje do role týmového hráče téměř každodenní činností. Denní diskuze, utváření a prezentace názorů, konfrontace, to vše je nedílnou součástí a naplní jejich práce. V takovém případě musí každý z nich být týmovým hráčem.

Jak jednotliví vedoucí plní svou týmovou roli ukazuje následující hodnocení.

a) *Hodnocení divize standardního spojovacího materiálu:*

#### **Vedoucí úseku obchodu**

Firma pro tuto pozici zvolila vhodný typ člověka, který musí určovat strategie a cíle organizace. K tomu je třeba, aby tento člověk byl tvůrčí, organizačně zdatný, udával tempo a dokázal motivovat. Je nejen soutěživý, ale skutečný týmový hráč. Vede skupinu obchodních zástupců – osmi členný tým a dvoučlenný tým zákaznického oddělení. Dobře uplatňuje úlohu sounáležitosti každého člena týmu, aktivně tým podporuje, udává jasný směr a cíle organizace, dokáže členy týmu motivovat. Se svým týmem se ztotožňuje a aktivně se podílí i na řešení společných úkolů.

#### **Doporučení :**

V rámci týmu bych doporučila klást větší důraz na pravidla komunikace. V týmu obchodních zástupců často dochází k dezinformacím na základě chybného postupu v komunikaci a nedostatečné informovanosti v rámci interních procesů a postupů organizace.

#### **Vedoucí úseku nákupu**

Člověk na této pozici je především individualistou, částečně kooperativní. Odvíjí se to od jeho náplně práce, která z větší části zahrnuje externí komunikaci s dodavateli, ale jako člen týmu má také společný závazek, společný cíl organizace. Tzn., že bez týmové práce, která se uplatňuje především ve spolupráci s obchodním oddělením, od kterého dostává poptávky na nové projekty, nelze dosáhnout společného cíle. V týmu vytváří pocit důvěry-

hodnosti, individualní a vzájemné zodpovědnosti. S konkrétní pracovní skupinou se ztožňuje, jeho pracovní skupinou jsou však ve většině případů jeho podřízení.

**Doporučení:**

Tento vedoucí je příliš zaměřen a orientován na své plány a úkoly. Často se stává individualistou i v rámci týmu svých podřízených, kteří postrádají především větší informovanost a častější komunikaci z jeho strany. Doporučila bych nepodceňovat uplatňování principu sounáležitosti každého člena týmu v oddělení nákupu, účinněji své podřízené informovat a aktivně komunikovat.

b) *Hodnocení divize standardního spojovacího materiálu a divize automotive:*

**Vedoucí úseku logistiky**

Tento vedoucí se v analýze jeví jako kooperativní člověk, ale v nemalé míře je také soutěživý. Individualistou je především ve stylu vedení, uplatňuje metodu vedení formou příkazů. Jak je zmíněno výše, jeho pracovní součástí je ovšem uplatňování procesů a pravidel logistiky a transportu. V tomto případě je tedy tento styl vedení preferovaný. Jako týmový hráč vystupuje hlavně ve spolupráci s ostatními odděleními a divizemi, kde se jeví jako otevřený, aktivně zaměřený na výsledky, podněcuje otevřené vyjadřování názorů, nápadů a nesouhlasu či jiných pocitů, což vše nasvědčuje, že je dobrým členem týmu.

**Doporučení:**

Vedoucí logistiky bývá často kritizován za přílišnou soutěživost v rámci celé firmy, což se negativně projevuje ve spolupráci s ostatními divizemi firmy. Příliš velký důraz klade na individuální prosazování sebe sama, ve většině případů používá styl vedení metodou příkazování. Nesnaží se povzbuzovat tým, aby přímo na pracovišti měli podřízení možnost rozvinout to, co umí. To se negativně projevuje v postojích jeho podřízených a v pasivním přístupu jejich tvůrčích aktivit. Doporučila bych, aby uplatňoval více princip otevřené diskuse a komunikace ve vztahu ke svým podřízeným, také zlepšil atmosféru spolupráce a uplatňoval podporu a uznání v rámci týmu.

c) Hodnocení jednotlivých vedoucích pro všechny čtyři divize společnosti:

### **Vedoucí finančního oddělení**

Na úseku financí je vyžadována především preciznost výsledků, důraz na detail. Tento člověk je velkým individualistou, v malé míře pak kooperativcem. Jeho preferovaný styl vedení je poradenství a konzultace. Preferuje individuální zodpovědnost v rámci svého oddělení, uplatňuje však i atmosféru důvěryhodnosti, kompetentního vedení a společného podílu na vedení. Firma i v tomto případě zvolila správný typ člověka. V rámci týmových úkolů vždy aktivně participuje na jejich plnění, je otevřený, komunikativní, svůj tým podporuje.

### **Doporučení:**

Vzhledem k občasným nedorozuměním týkajících se zpožděné reakce v rámci obchodního oddělení v případech řešení vymáhání pohledávek bych doporučila, aby tento vedoucí týmu uplatňoval větší informovanost ostatních členů obchodního týmu o aktuální situaci stavu pohledávek. Skupinový cíl lze dosáhnout lehčeji vzájemnou podporou.

### **Vedoucí úseku administrativy a správy**

Kooperativnost je nejsilnější stránkou tohoto člověka. Správa a administrativa, která se týká celé firmy, všech divizí, není možná, pokud neexistuje vzájemná spolupráce. Tento vedoucí má vysoký smysl a cit pro týmovou práci. Se svou pracovní skupinou se ztotožňuje, aktivně se podílí na plnění úkolů, vytváří dobrou atmosféru spolupráce, preferuje individuální a vzájemnou zodpovědnost, snaží se i všechny členy týmu ztotožnit s cílem.

Je otevřený názorům, důvěryhodný. Je oblíbeným členem týmu. I v tomto případě je volba tohoto člověka šťastná.

### **Doporučení:**

Jak již bylo zmíněno výše, tento člověk by v případě většího týmu preferoval pozici podřízeného. Má tendenci stylu vedení metodou potřeby vykonávat úlohu. Občas se v jeho případě stává, že díky množství pracovních úkolů, které preferuje plnit sám, se dostává do časové tísně, která způsobuje chybovost a zapomnětlivost. Doporučila bych zaměřit se více na celkové cíle, využít možnost sdílení práce v rámci týmu, více delegovat, stanovit přesnou strukturu aktivit zaměřených na výsledky pro své podřízené.

### 3.2 Analýza určení týmových rolí

Ke zpracování této analýzy jsem vybrala dotazník Mereditha Belbina, britského výzkumníka a teoretika managementu, známého především pro jeho práci o manažerských týmech.

Prostřednictvím jeho dotazníku lze zjistit role, které jednotliví pracovníci zastávají.

M. Belbin určil devět týmových rolí, které můžeme dále rozdělit do tří skupin v závislosti na fázi stanoveného projektu či plánu. Tyto role mají do určité míry něco společného a můžeme je rozdělit následně:

- **Tvorba plánu** – nejprve je třeba věc vymyslet, naplánovat, zkontaktovat potřebné lidi apod. Do této skupiny bychom mohli zařadit role inovátora, vyhledavače zdrojů, monitor vyhodnocovače, týmového pracovníka.
- **Organizace** – k uskutečnění stanoveného plánu je třeba vlastní realizace, proveditelnost stanovených úkolů se všemi patřičnými detaily s důrazem na hospodárnost a efektivitu. Do této skupiny řadíme specialistu, realizátora a kompletovače tzv. finišera.
- **Kontrola vedoucí k zajištění projektu** – aby vše fungovalo s minimálními problémy je třeba udržet potřebné klima v týmu. V této fázi je zapotřebí usměrnit pracovní činnost, stmelit kolektiv a dát vyniknout přednosti jednotlivých členů. Tato role odpovídá usměrňovači a koordinátorovi.

Pro tuto analýzu jsem v rámci společnosti vybrala **skupinu 10 lidí z divize standardního spojovacího materiálu**, se kterou jsem procházela každodenní činností, prací na společných projektech. Většina dotazovaných osob nesouhlasila se jmenovitým odhalením výsledků analýzy, projekt je tedy anonymní a celkové výsledky souhrnné. Cílem však bylo zjištění, jaké role v rámci obchodní firmy těžící převážně z lidského faktoru jsou zastoupeny v tomto menším týmu, zdali je v současné době tento tým sestaven patřičně dle požadavků jednotlivých projektů i strategických budoucích cílů firmy.



Jelikož jsou výsledky souhrnné, není možné přesně stanovit, zda je každý člen týmu na svém místě a zda se povahou, charakterem, vystupováním, myšlením, znalostmi a zkušenostmi hodí k jeho pracovnímu zařazení.

Tab. 2. Analýza určení týmových rolí – souhrnné výsledky.

<i>funkce</i>	<i>role</i>	<i>celkové body</i>
<i>Plánování</i>	<b>INOVÁTOR</b>	53
	<b>VYHLEDAVAČ ZDROJŮ</b>	45
	<b>MONITOR</b>	
	<b>VYHODNOCOVAČ</b>	60
	<b>TÝMOVÝ PRACOVNÍK</b>	71
<i>Organizování</i>	<b>SPECIALISTA</b>	56
	<b>REALIZÁTOR</b>	180
	<b>KOMPLETOVAČ-FINIŠER</b>	110
<i>Kontrola</i>	<b>USMĚRŇOVAČ</b>	30
	<b>KOORDINÁTOR</b>	95

Celkové hodnocení analýzy týmových rolí vybrané skupiny 10 lidí z divize standardního spojovacího materiálu.

Z výše uvedených výsledků vyplývá, že firma má v největší míře zastoupenou skupinu **realizátorů**, což přináší jisté výhody. Taková skupina lidí je většinou disciplinovaná, spolehlivá, konzervativní v návycích. Dokáže měnit myšlenky na skutky, z abstraktních návrhů dělá konkrétní produkt, uvažuje prakticky a racionálně. Jistou nevýhodou se může stát, že tato početně zastoupená skupina lidí bude poněkud nepružná, bude těžko reagovat na změny podmínek a využití nových možností.

- V takovém týmu by však neměl být problém převést nápady v uskutečnitelné úkoly. Lidé v tomto týmu jsou schopni sestavovat plány a harmonogram a také dobře organizují i komplikovanější činnosti.

Na druhé pozici skončila role **kompletovače-finišera**. Takový typ člověka je charakteristický svou pečlivostí, svědomitostí, děláním si starostí. Hledá chyby a přehlédnutí. Plní termíny včas, hlídá si limity, posouvá problém do konce, když už ostatní přestávají pracovat. Dbá na to, aby výsledek práce byl bez chyb a celkové dílo podle zadání. Zároveň je to

také typ člověka, který se někdy až přehnaně strachuje. Nevýhodou je neochota spolupracovat s druhými hlavně proto, že by narušili jeho pořádek.

- Takovéto týmové zastoupení je ideální pro celkové zakončení projektu, jsou to nejlepší typy člověka, nejsou však tím adekvátním typem pro týmovou práci.

Třetí pozici zaujala role **koordinátora**, tento typ člověka vyniká hlavně svým sebevědomím. Pomáhá lidem v týmu, aby spolupracovali. Ujasňuje cíle a dává impuls pro práci, energii. Je to vyzrálý typ člověka. Takový typ, který je hlavním motorem týmu a udává mu jak tempo, tak směr. Někteří z nich však mají tendenci manipulovat s lidmi přespříliš. Také má tendenci si usnadňovat osobní práci. Jeho přínos je především mezilidský, tudíž podstatný pro týmovou práci.

- Pro firmu je takovéto zastoupení důležitým faktem, že tito lidé jsou více zaujati úkolem než sebeprosazováním, což je pro fungování týmu důležité. V takovém týmu lze snadno rozpoznat a využít individuální talenty, vhodně je adaptovat a také zvyšovat jejich sebevědomí.

**Týmový pracovník** je v rámci hodnocení analýzy ve středovém poli. Jsou to lidé sociálně zdatní, dokáží mírnit a hasit konflikty, starají se o ostatní v týmu, vytváří příjemnou atmosféru, jsou mírní, vnímaví a diplomatictí. Naslouchají, budují a odvrací třenice. Zápor je však neschopnost dělat důležitá a náročná rozhodnutí, v klíčových situacích jsou zkrátka nerozhodní.

- Pro týmovou práci jsou tedy ideálními členy, vytknout však můžeme skutečnost, že takovým lidem nemůžeme svěřit klíčová rozhodnutí.

Na další pozici se v analýze umístili **vyhodnocovači**. Analytické firmy, kteří dovedou volit optimální strategii, hodnotit všechny možnosti, jejich úvahy jsou přesné, od ostatních požadují kvalitní práci. Jsou to stratégové a mají vysoké nároky, mají rovněž přesný úsudek a vidí všechny možnosti.

- V rámci týmu však tito lidé nemají schopnost inspirovat ostatní, chybí jim hnací síla. Pro ostatní členy týmu se mohou stát příliš kritickými až destruktivními. Týmu ale udávají směr a cíl.

Na téměř stejných pozicích se ocitly role **specialisty** a **inovátora**. Menší počet bodů je z důvodu, že specialisté řeší jen konkrétní části úkolu vztahující se k jejich oboru a odborným znalostem, takže jich nemusí být v týmu moc, ale jen právě tolik, aby vyřešili konkrétní úkol. V této skupině jsou to dvě osoby, zaměřující se na konkrétní projekty. Jsou to lidé zaměřeni na svůj obor, jejichž znalosti jsou velmi cenné. Poskytují vědomosti a dovednosti. Přispívají pouze ve své oblasti, zabírají se osobními speciálními zájmy. Nedočkají však dát skupině dynamiku a energii.

- Pro týmovou práci jsou příliš dominantními typy lidí, kteří se jen těžce přizpůsobují. Snaží se nestát se řadovým členem týmu, ale více prosadit sebe sama.

**Inovátoři** jsou potřební především v počáteční fázi projektu, stimulují nové aktivity a tvoří nové návrhy, mají občas nereálné nápady, snaží se přiblížit realitě. Umí vymyslet řešení odlišné od konvenčních zvyklostí a tím posunout problém výrazně dopředu. Jsou neortodoxní.

- Pro týmovou práci však nejsou tím pravým ideálem, ignorují podružnosti, jsou velmi zaujatí vlastními myšlenkami na úkor efektivní komunikace.

**Vyhledavač zdrojů** je na předposledním místě hodnocení. Někomu může připadat, že tito lidé vlastně pořádně nic nedělají, zahálí a jen se stále s někým vybavují. To jsou však činnosti pro tým důležité, protože tím zabezpečují tým pro dnešek i do budoucnosti.

- Pro tým jsou tito lidé velmi potřební. Objevují další možnosti uplatnění, hledají nové kontakty. Jsou většinou nadšení a komunikativní extroverti. Může se však stát, že jsou příliš optimističtí a rychle u nich vyprchá počáteční nadšení.

Na posledním místě skončila role **usměřovače**. Jeho hlavním úkolem je stmelovat lidi a držet tým pohromadě. Z hlediska toho, že tento typ člověka získal nejméně bodů lze usuzovat, že tým má a v budoucnu bude mít problém s mezilidskými vztahy nebo komunikací mezi členy.

- Je to hnací motor týmu, což je podstatou dobrého fungování týmu. Tito lidé jsou odvážní a odhodlaní řešit i náročnější úkoly a nečekané obtíže. Jsou dynamičtí a prospívá jim tlak. V týmu jsou průbojní a mají odvahu překonávat překážky. Někdy mohou ale také provokovat a urážet ostatní.

### 3.2.1 Celkové hodnocení analýzy týmových rolí

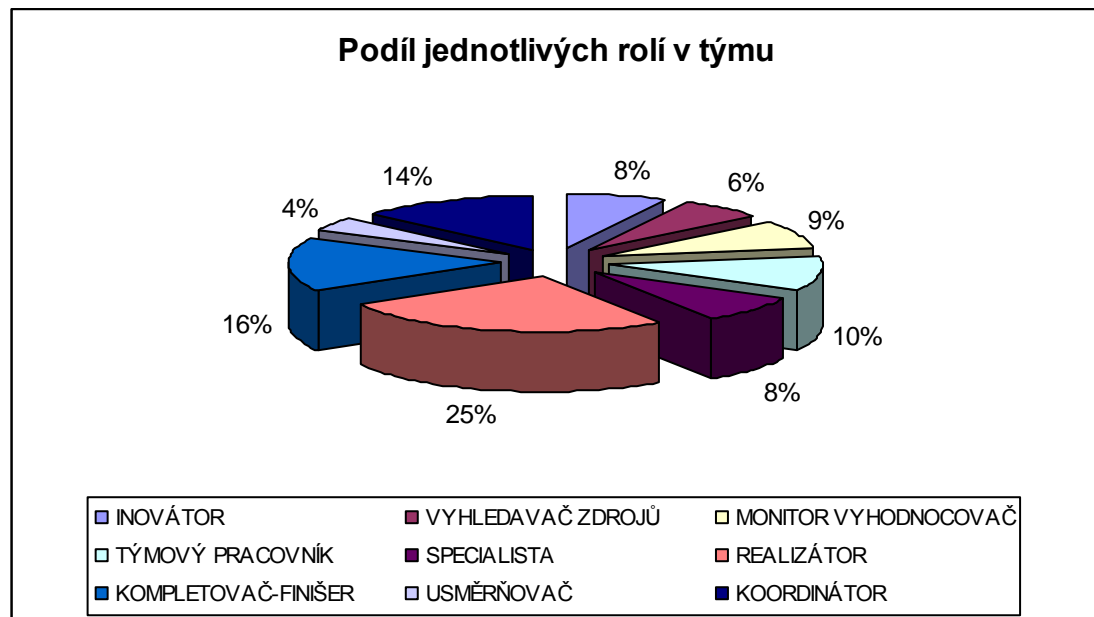
Níže uvedený graf slouží pro přehlednost celkového podílu jednotlivých rolí v týmu.

Podle jednotlivých uvedených procent, kterými uvedené role přispívají k celkovému efektu týmové práce je patrné, že až na jednu výjimku, role realizátorů, je skupina téměř rovnoměrně vyvážená.

Firma klade největší důraz na obchodní oddělení zabezpečující prodej zboží. Tato činnost odpovídá charakteristikou činnosti role realizátorů. V našem případě analýza potvrdila správné a početně zastoupené pozice v této oblasti. Druhé místo je pro role kompletovačů-realizátorů, rovněž v této oblasti je úspěchem vysoké procento zastoupení. Firma je velkoobchodem, je třeba zajistit dotažení co největší míry rozjednaných potenciálních obchodních případů do zdárného konce. Z grafu je patrná ale i trochu pokulhávající situace v oblasti plánování, kde můžeme vidět příliš malé zastoupení pozice inovátorů a vyhledavačů zdrojů, což je v obchodní firmě nezanedbatelný nedostatek. Je třeba nepřetržitě sledovat vývoj trhu a následovat jeho požadavky. Vyšší zastoupení těchto rolí je více než nutné.

Procentuelní zastoupení týmových hráčů je velmi nízké. To však neznamená, že tento tým nedokáže při stanovení cíle pracovat na projektech týmově.

Tento analyzovaný tým lidí se rovnoměrně podílí na pokrytí všech nezbytných rolí. Takto vytvořený tým lidí je dobrým startem pro stávající i nové projekty. I v případě takto malého kolektivu 10 vybraných členů se firmě podařilo obsadit všechny potřebné pozice.



Obr. 6. Analýza určení týmových rolí – souhrnné výsledky.

## 4 NÁVRH NA ZDOKONALENÍ TÝMOVÉ PRÁCE VE FIRMĚ VISIMPEX A.S.

Z výše uvedené analýzy kompetentnosti ke kooperaci vybraných vedoucích pracovníků a analýzy určení týmových rolí jsem se pokusila odhalit stávající úroveň týmové práce ve firmě. Přestože obě analýzy byly aplikovány pouze na vybraný počet členů, ne na všechny zaměstnance firmy vzhledem k jejich pracovní vytíženosti, jejich výsledky jsou objektivní a pravdivé, což mohu z důvodu letité praxe v této firmě potvrdit.

Analýza kompetentnosti nám dala názornou ukázkou toho, že firma se snaží obsazovat vedoucí pozice na jednotlivých odděleních typy lidí, kteří odpovídají nejen svými znalostmi a dovednostmi požadavkům těchto pozic, ale také svým charakterem. Na vedoucích, manažerech, ale i řadových zaměstnancích nejčastěji hodnotíme, jak jsou chytrí, šikovní, jak se dokáží vypořádat s každodenními problémy. Všimáme si jejich nejen odborně-praktických schopností, ale i humánně-mravní zralosti. Všichni z výše uvedených analyzovaných vedoucích můžeme považovat za společensky odpovědné, do pracovních činností přináší jistotu „kulturu“ práce, snaží se uplatňovat etické standardy. Chápou vzájemné vztahy a závislosti, ví, že vzájemná týmová spolupráce je potřebná, většina z nich dokáže překonat osobní antipatie a drobné neshody. Snaží se vyhýbat nežádoucím jevům, negativnímu myšlení, neprosadit sebe sama na úkor druhých. Jejich kompetentnost k týmové spolupráci je aplikována při každodenní činnosti. Ty vyžadují někdy kooperativní přístup, jindy je více vhodný přístup individuální. Soutěživost a přirozená bojovnost je nepostradatelná při nových výzvách a vizích.

Přes pozitivní hodnocení kompetentnosti ke kooperaci je stále aktuální otázkou, aby každý z vedoucích pracovníků se průběžně sebevzdělával. Je třeba, aby rozvíjel zděděné vlastnosti, dokázal zviditelnit pozitivní a potlačit negativní rysy. Aby rozšiřoval nabyté vědomosti a zvyšoval praktické schopnosti. Proto bych firmě doporučila, aby pro vedoucí pracovníky poskytla vzdělávací kurz nebo pravidelná školení v otázkách rozvíjení sociální zralosti i odborné zdatnosti. Aby se manažer stal přirozenou autoritou je dáno hlavně vrozenými schopnostmi. Každá firma ale potřebuje vůdcovské osobnosti, které svoji sílu získali praxí. Tato síla spočívá v osobnosti a schopnosti sebekritiky.

Někteří z testovaných vedoucích mají problémy s delegováním svých podřízených a také s plánováním úkolů. Někdy nedokáží přesně formulovat a srozumitelně definovat cíle týmu. Pokud cíl není přesně definován, tým bude vždy mít práci postupovat stejným směrem a dojít ke správným výsledkům. Vedoucí by měl mít i určité vize ke vzniku konkrétního plánu, který se postupně zdokonaluje, zprvu vzniknou nejasné cíle, které se postupem času konkretizují, až jsou zcela jasné. Firma by měla mít zájem tyto nedostatky odstranit a umožnit vedoucím pracovníkům, aby se naučili způsob, jak je eliminovat, což by s odbornou pomocí ve formě vzdělávacího kurzu bylo rovněž namístě.

Vedoucí pracovníci se často potýkají s nedostatkem času. Delegování úkolů na své podřízené z důvodu časové tísně není tím nejšťastnějším řešením a skutečný manažer by se takovému delegování měl vyhnout. Jak si zorganizovat svůj čas je důležitým prvkem člověka v řídicí funkci. Doporučila bych v tomto směru kurzy zaměřené na time management a self management.

V návaznosti na obě analýzy je třeba upozornit na potřebu dostatečné motivace, ať už ze strany vedoucích pracovníků, tak také podřízených. Aby každý člen týmu odváděl precizní práci, musí být dobře motivován. Oceňujeme především schopnosti člena týmu, jeho inteligenci a znalosti, vedoucí by měli naslouchat představám o práci svých podřízených. Každá organizace chce, aby představy týmu byly totožné s představami organizace. Na jednotlivce mají vliv ostatní lidé, spolupracovníci. Vlivy týmů jsou velmi důležité, neboť působí na sociální potřeby člověka a na potřebu být uznaný.

V tomto směru bych firmě doporučila, aby své vedoucí pracovníky vedla cestou, která zdokonalí jejich schopnosti chvály a kritiky. Je velmi důležité, aby přišly v pravý čas a na pravé místo. Neopomenout by se také mělo pravidlo, že chválíme nahlas a káráme potichu.

Z výše uvedených analýz rovněž vyplývá, že ve firmě někdy dochází k nedorozuměním vlivem špatné komunikace. Aby se v rámci všech čtyřech divizí zlepšila komunikace, doporučila bych, aby se neopomíjelo vzájemně se informovat o určitých stavech věci, aby členům týmu byly oznámeny pro ně pozitivní, neutrální ale také negativní skutečnosti.

Mnohdy je zapotřebí konzultace určitého problému, resp. radit se o jeho řešení. Pokud se tato pravidla budou dodržovat a respektovat, je možné předejít většině nedorozumění.

Analýzou týmových rolí byla odhalena rovněž některá negativa, která je třeba snažit se odstranit.

V oddělení obchodu je znatelná velká kooperace a zastoupení tzv. realizátorů. Velkoobchod, jakým tato firma je, potřebuje neustále získávat informace z trhu, být pružný, dokázat včas reagovat v případě rychlých změn a nestandardních požadavků trhu. Souhra a týmová spolupráce obchodních zástupců je dobrým výsledkem výběru těchto lidí. Je třeba však upozornit i na skutečnost, že v týmu chybí skuteční inovátoři a hledači zdrojů, což by se mohlo v blízké budoucnosti negativně projevit na stagnaci firmy a nežádoucí změně strategie.

Firma by se měla zaměřit na výběr těchto pracovníků nebo motivovat stávající členy patřičným způsobem, aby i tyto pozice vykryli.

V našem analyzovaném týmu lidí se vyskytují i lidé, kteří se snaží prosazovat především sebe sama. Upřednostňují se zviditelnit, upozornit na svoji osobu, což nemá pozitivní dopad na celkovou souhru a atmosféru v týmu. Tito lidé, nutno podotknout, že jejich zastoupení je velmi malé, mají tendenci tzv. „parazitovat“ na společném díle, v týmu, ve firmě. Záleží však pouze na stylu řízení vedení, do jaké míry takovéto členy bude tolerovat, nevyvozovat žádné důsledky a tím demotivovat ostatní členy týmu. Doporučila bych firmě, aby takoví členové byli dostatečně upozorněni na špatnou pracovní morálku a s tím související negativní vliv na ostatní členy týmu.

Pro budování dobrých vztahů v týmech je rovněž nezanedbatelnou otázkou pořádání team-buildingových akcí, které pomáhají pracovní skupiny stmelovat. V tomto směru doporučuji firmě organizaci takových akcí alespoň jednou ročně.

Z ekonomického hlediska hodnotím týmy lidí v rámci firmy velmi dobře, většina členů týmu má snahu pracovat efektivně, kooperovat, být otevřený novým nápadům a myšlenkám



a reagovat na nové podněty. Většina obchodních případů je řešena s maximální efektivitou a tím i značným podílem na zvyšování zisku firmy.

Přestože poskytování pravidelných školení zaměřených na výše zmíněné problematiky jsou nemalou výdajovou položku pro firmu, doporučila bych nepodceňovat jejich význam.

## ZÁVĚR

Týmová práce, je moderní formou organizace práce. Autonomní týmy spolurozhodováním přebírají velkou část zodpovědnosti za výsledky své činnosti. Bývá označována za přitažlivý způsob řešení problémů. Týmový princip upřednostňuje formu kolektivního rozhodování a řešení úkolů před činností jednotlivců, kde neustále hrozí riziko nedorozumění a problémů ve vzájemné komunikaci.

Současné úkoly jsou zpravidla tak komplexní, že na jejich řešení nestačí jedna odbornost. V souvislosti s tím roste význam týmové spolupráce.

Tým nepojímáme pouze jako společenství různorodých specialistů, ale především jako uskupení, které si je vědomo své identity, má společný cíl a jeho členové si uvědomují vzájemnou závislost při plnění tohoto cíle.

Při spolupráci v rámci týmu vzniká tzv. týmový efekt, což je násobek intelektů a invence jednotlivců. Tím dochází k novým myšlenkovým kombinacím, asociacím a představám. Tyto aspekty činí týmovou práci efektivní a tolik populární.

Dobrá úroveň týmové práce ve firmě VISIMPEX a.s. má značný podíl na jejich dobrých výsledcích. Celková souhra zaměstnanců, jejich vzájemná kooperace v rámci všech čtyř divizí, sounáležitost s firmou, týmem, loajálnost, flexibilita, jsou zrcadlem postojů a stylu řízení vedení. Obě aplikované analýzy potvrdily, že výběr členů obou týmů byl šťastným krokem a že takto sestavený tým bude jen s minimálními problémy plně dosahovat plánovaných vizí a strategií firmy.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie:

- [1] ADAIR, J. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Brno: Computer Press, 2005. 172 s. ISBN 80-251-0784-1.
- [2] BAY, R. H. *Účinné vedení týmů*. Praha: Grada Publishing, 2000. 152 s. ISBN 80-247-9068-8.
- [3] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2002. Vydání 2. rozšířené. 592 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [4] DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [5] HILL, N. *Myšlením k bohatství*. Praha: PRAGMA, 1990. 208 s. ISBN 80-85213-00-1.
- [6] HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*. Praha: ASPI, 2008. 200 s. ISBN 978-80-7357-390-4.
- [7] NAKONEČNÝ, M. *Encyklopedie obecné psychologie*. Praha: Academia, 1997, 2. rozšířené vydání. 438 s. ISBN 80-200-0625-7.
- [8] PORVAZNÍK, J., LADOVÁ, J. *Celostní management*. Bratislava: IRIS, 2010, 4. přepracované a doplněné vydání. 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.
- [9] WALKER, A. J. *Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie*. Praha: GRADA, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

### Internetové zdroje:

- [10] VISIMPEX a.s., Přerov [online]. [cit. 2011-06-28]. Dostupné z WWW: <http://www.visimpex.cz/cs/hlavni-stranka.html>>.

### Interní zdroje:

- [11] *Výroční zpráva VISIMPEX a.s., Přerov*. Přerov: VISIMPEX a.s., Přerov, 2011. 44 s.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

TQM Total Quality Management

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Analýza kompetentnosti k týmové spolupráci – Vedoucí úseku obchodu. ....	48
Obr. 2. Analýza kompetentnosti k týmové spolupráci – Vedoucí úseku nákupu. ....	49
Obr. 3. Analýza kompetentnosti k týmové spolupráci – Vedoucí finančního oddělení. ....	50
Obr. 4. Analýza kompetentnosti k týmové spolupráci – Vedoucí úseku logistiky. ....	51
Obr. 5. Analýza kompetentnosti k týmové spolupráci – Vedoucí úseku administrativy a správy.....	52
Obr. 6. Analýza určení týmových rolí – souhrnné výsledky. ....	61

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Definice týmového cíle.....	23
Tab. 2. Analýza určení týmových rolí – souhrnné výsledky.....	57

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Test kompetentnosti ke kooperaci (týmové spolupráci)

Příloha II: Test týmových rolí

## **PŘÍLOHA P I: TEST KOMPETENTNOSTI KE KOOPERACI (TÝMOVÉ SPOLUPRÁCI)**

*Z níže uvedených výroků označte míru toho, nakolik vás vystihují.*

*Jednotlivé míry:*

- *vůbec nevystihuje*
- *spíše nevystihuje*
- *vystihuje málo*
- *částečně vystihuje*
- *zcela vystihuje*

1. Víím, kam ve svém životě směřuji, mám své cíle a chci je dosáhnout.
2. Cítím, že někdy stojí za to přivodit dočasnou nepopulárnost, má-li člověk být úspěšný při prosazování svých cílů.
3. Dokážu lidem naslouchat, otevřeně s nimi komunikovat a také jim vycházet vstříc.
4. Nejlepších výsledků dosahuji, když jsem v práci odkázán sám na sebe.
5. Zlobí mě, když mé úsilí nebo dobré výsledky, nejsou druhými zaznamenány.
6. Porady, dlouhé debaty a rokování o společném postupu nemám rád.
7. Dokážu pozitivně reagovat na své kolegy, jejich náměty, iniciativu a úspěchy.
8. Samostatné pracovní činnosti, za které sám nesu zodpovědnost, mi vyhovují nej-  
lépe.
9. Zapomínám na to, že jiní lidé mají také svůj názor na věc.
10. Pokud si někdo neví s něčím rady, snažím se mu to trpělivě vysvětlit nebo mu pomoci.
11. Raději si s úkolem poradím sám, než abych ostatním dlouze vysvětloval, o co jde a co se po nich požaduje.



12. Mohu pracovat se všemi typy lidí, za předpokladu, že mohou přispět něčím, co za to stojí.
13. V mém slovníku se vyskytuje věta: „Ano, ale dalo by se to udělat rychleji nebo efektivněji.“
14. S druhými vycházím dobře a ve prospěch společného cíle jsem připraven tvrdě pracovat.
15. Vždy jsem připraven podpořit dobré návrhy, které pomohou vyřešit problém.
16. Když si s něčím nevím rady, vyhledám si potřebné informace v literatuře nebo na internetu.
17. Kdybych byl trenér, usiloval bych o to, aby můj tým byl na špici.
18. Vyhovuje mi soutěživé prostředí, protože vyhrávám.
19. Změny nebo náročnější úkoly mi připadají jako výzva.
20. Rozčiluje mě, když se příliš dlouho diskutuje o tom, jak se to udělá. V takovém případě raději jednám sám.
21. Respektovat přísloví „Více hlav, více rozumu“ nebývá od věci.

## **PŘÍLOHA P II: TEST TÝMOVÝCH ROLÍ**

*Test sestavený Meredithem Belbinem v roce 1981.*

*V každé sekci I-VII rozdělte 10 bodů mezi jednotlivé věty podle toho, do jaké míry vystihují vaše chování. V krajním případě můžete rozdělit těchto 10 bodů mezi všechny věty nebo dát všech 10 bodů jedné větě.*

### **I. Jak si myslím, že mohu být pro tým prospěšný:**

10. ( ) Myslím, že dokážu rychle poznat a využít výhody nových příležitostí.
11. ( ) Mé názory na všeobecné i speciální otázky jsou dobře přijímány.
12. ( ) Dokáži dobře pracovat s různými lidmi.
13. ( ) Vymýšlení nápadů je jedna z mých přirozených předností.
14. ( ) Umím aktivovat lidi, kdykoli zjistím, že mají něco cenného pro splnění úkolu.
15. ( ) Spolehlivě dokončím úkoly, které jsem přijal.
16. ( ) Technické znalosti a zkušenosti jsou mým hlavním kladem.
17. ( ) Jde-li o správnou věc, jsem připraven jít přes připomínky k jádru věci.
18. ( ) Obyčejně jsem schopen sdělit, zda myšlenky nebo plán jsou reálné.
19. ( ) Mohu navrhnout rozumné alternativní řešení.

### **II. Mám-li nedostatky v týmové práci, může to být tím, že:**

20. ( ) Nemám rád, když nejsou porady dobře zorganizované a vedené.
21. ( ) Hodnotím i ostatní s platným názorem, o kterém se dostatečně otevřeně nemluvílo.
22. ( ) Odmítám se vyslovit, když daná záležitost není z oblasti, kterou dobře znám.
23. ( ) Mám sklon příliš hovořit.
24. ( ) Mám sklon podceňovat svůj vlastní přínos.
25. ( ) Díky své rozumnosti se těžko dokážu zapojit do práce s kolegy s nadšením.
26. ( ) Jedná-li se o důležitý problém, jsem považován za tvrdého a autoritativního.

27. ( ) Je pro mne obtížné vést ostatní, protože příliš reaguji na atmosféru ve skupině.
28. ( ) Nechám se unést vlastními myšlenkami, a tak ztrácím kontakt s děním ve skupině.
29. ( ) Odmítám se vyjádřit k návrhům, které jsou nekompletní a málo podrobné.

### **III. Při zapojení do projektu s druhými lidmi:**

30. ( ) Mám schopnost lidi ovlivňovat bez toho, že bych na ně tlačil.
31. ( ) Energicky bráním chybám nebo zanedbáním, která narušují úspěch práce.
32. ( ) Jsem připraven naléhat na nějakou akci, abych měl jistotu, že porada nebude ztrátou času, a nebo že neztratíme ze zřetele hlavní cíl.
33. ( ) Jsem znám tím, že často přijdu s něčím originálním.
34. ( ) V obecném zájmu jsem vždy připraven bránit dobrý návrh.
35. ( ) Každý si může být jist, že zůstanu sám sebou.
36. ( ) Rychle rozeznávám nové příležitosti.
37. ( ) Snažím se zachovat profesionální úroveň.
38. ( ) Věřím, že mé rozhodovací schopnosti přispívají ke správným rozhodnutím.
39. ( ) Dokážu spolehlivě vnést organizovaný přístup při řešení problému.

### **IV. Můj přístup ke skupinové práci spočívá v tom, že:**

40. ( ) Nenápadně se snažím lépe poznat své kolegy.
41. ( ) Přispěji tam, kde vím, o čem hovořím.
42. ( ) Neodmítám porovnávat názory ostatních. Nevadí mi ani zastávat svůj názor, i když je menšinový.
43. ( ) Obvykle dokážu nalézt argumenty k odmítnutí nezdravých návrhů.
44. ( ) Mám talent postarat se o realizování akcí, jakmile začne být plán realizován.
45. ( ) Mám sklon přicházet s neobvyklými přístupy a vyhýbat se tomu, co je běžné.
46. ( ) Při jakékoliv práci mám sklon k perfekcionismu.

47. ( ) Rád zajišťuji kontakty mimo skupinu a mimo firmu.
48. ( ) Zajímají mě sociální stránky pracovních vztahů.
49. ( ) Zajímají mě všechny názory, ale ve správné chvíli neváhám udělat rozhodnutí.

**V. Práce mě uspokojuje, protože:**

50. ( ) Rád analyzuji situace a vážím všechny varianty.
51. ( ) Rád nacházím praktická řešení problémů.
52. ( ) Dělá mi dobře, když podporuji dobré pracovní vztahy.
53. ( ) Mám značný vliv na rozhodování.
54. ( ) Setkávám se rád s novými lidmi a novými názory.
55. ( ) Podporuji lidi, aby se sjednotili na prioritách a cílech.
56. ( ) Jsem ve svém živlu, když mohu úkolu věnovat plné nasazení.
57. ( ) S radostí přijímám úkoly, které rozšiřují mou představivost.
58. ( ) Cítím, že velmi výhodně využívám svou kvalifikaci a praxi.
59. ( ) Práce mi dává příležitost pro seberealizaci.

**VI. Mám-li provést úkol v omezeném čase:**

60. ( ) Obyčejně jsem úspěšný bez ohledu na okolnosti.
61. ( ) Rád si o problému přečtu tolik, kolik je vhodné.
62. ( ) Chtěl bych nalézt vlastní řešení a pak se pokusit prodat ho skupině.
63. ( ) Pracoval bych s člověkem prokazujícím pozitivní přístup, i když je úkol obtížný.
64. ( ) Rozděлил bych příspěvek k úkolu na členy skupiny podle jejich možností.
65. ( ) Díky vrozenému smyslu pro termíny bych dokázal dodržovat harmonogram.
66. ( ) Zachoval bych si chladnou hlavu a udržel schopnost racionálního myšlení.
67. ( ) Bez ohledu na různé tlaky bych se soustředil na cíl práce.

68. ( ) Pokud by skupina nedělala pokroky, převzal bych vedení.

69. ( ) Otevřel bych diskusi a stimuloval vznik nových myšlenek, aby se věci pohnuly.

#### **VII. Mým problémem je:**

70. ( ) Jsem schopen vyjádřit svou netrpělivost, pokud někdo brání pokroku.

71. ( ) Mohu být kritizován, protože příliš analyzuji.

72. ( ) Moje snaha o kontrolování detailů není vždy vítána.

73. ( ) Brzy se začnu nudit, pokud nemůžu účinně stimulovat k akci ostatní.

74. ( ) Těžko dokážu začít práci při nejasných cílech.

75. ( ) Vysvětlení složitých problémů mi někdy dělá potíže.

76. ( ) Uvědomuji si, že musím žádat od ostatních to, co nemohu udělat sám.

77. ( ) Myslím, že mi ostatní dávají prostor pro to, abych se vyjádřil.

78. ( ) Zdává se mi, že ztrácím čas a že bych to sám udělal lépe.

79. ( ) Váhám s vyjádřením svého názoru před lidmi, kteří mají moc nebo se kterými se obtížně vychází.