

Týmová spolupráce ve společnosti Pozemní stavitelství Zlín a. s.

Eva Mihalová

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Jméno a příjmení: **Eva MIHALOVÁ**
Osobní číslo: **M080869**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Týmová spolupráce ve společnosti Pozemní
stavitelství Zlín a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu týkající se týmové spolupráce.

II. Praktická část

- Popište a zhodnoťte současného stavu firmy.
- Na základě dotazníkového šetření provedte analýzu týmové spolupráce ve společnosti.
- Navrhněte možná řešení pro zlepšení.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] HAYES, Nick. Psychologie týmové práce : Strategie efektivního vedení týmu. První vydání. Praha : Portál, 2005. 192 s. ISBN 80-7178-983-6.

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

[3] MOHAUPTOVÁ, Eva. Teambuilding : Cesta k efektivní spolupráci. Vyd.2. Praha : Portál, 2009. 176 s. ISBN 978-80-7367-641-4.

[4] PLAMÍNEK, Jiří. Týmová spolupráce a hodnocení lidí. 1.vyd. Praha : Grada, 2009. 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7.

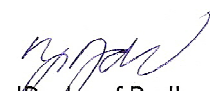
[5] TURECKIOVÁ, Michaela. Organizační chování : Teoretická východiska a trendy personálního managementu. Vydání 1. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. 104 s. ISBN 978-80-86723-66-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Bc. Radim Štěpánek**
EXT.

Datum zadání bakalářské práce: **25. února 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **29. dubna 2011**

Ve Zlíně dne 25. března 2011


PaedDr. Josef Rydlo
v zast. děkanka




doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
v zast. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské 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 obhajoby¹;
- bakalářská 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 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ 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 nahlížení 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.

² 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).

³ 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 § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou 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 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 práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně

.....

⁴ 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 užít 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 přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zabývat se týmovou spoluprací ve společnosti Pozemní stavitelství Zlín a. s. Práce se skládá ze dvou částí, a to teoretické části, ve které jsou charakterizovány všeobecné poznatky o týmu, týmové spolupráci a organizačním chování. Analytická část se zaměřuje na bližší profil společnosti Pozemní stavitelství Zlín a. s. a výzkum týmové spolupráce a následné doporučení řešení pro zlepšení.

Klíčová slova: tým, týmová spolupráce, týmové role, pracovní skupina, budování týmu

ABSTRACT

The main aim of this Bachelor thesis was dealing with the team work in the Pozemní stavitelství Zlín a. s. The Bachelor thesis consists of two parts, the first one is teoretical part in which I focused on general knowledge about team, team work and organizational behaviour. The analytical part is more focused on the profile of company Pozemní stavitelství Zlín a. s. and research team work and other recommendation for improvement.

Keywords: team, team work, team roles, work group, teambuilding

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala mému konzultantovi panu doc. PhDr. Milanu Mikuláščíkovi, Ph.D. za rady, které mi pomohly k dokončení mé bakalářské práce. Zároveň též děkuji vedoucímu mé bakalářské práce panu Bc. Radimu Štěpánkovi a paní Evě Pšejevové, za čas a ochotu, kterou mi při psaní mé bakalářské práce poskytli. V neposlední řadě bych poděkovala i zaměstnancům společnosti Pozemní stavitelství a. s., za vstřícnost, když mi poskytli podklady k vypracování analýzy týmové spolupráce.

Díky patří i mým rodičům a sestře, kteří mě podporovali a byli mi oporou po celou dobu mého studia.

Motto

„ Lidé jsou ochotni učinit daleko víc pro to, aby se vyvarovali věcí, kterých se bojí, než aby získali to, po čem touží “.

Dan Brown

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE	10
1.1 PODSTATA SPOLUPRÁCE	10
1.2 STÁDIA SPOLUPRÁCE	11
1.3 TECHNIKY TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE	12
1.4 PŘEDPOKLADY ÚSPĚŠNÉ TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE.....	12
2 CHARAKTERISTIKA TÝMU A PRACOVNÍ SKUPINY	14
2.1 ROZDÍLY MEZI PRACOVNÍMI SKUPINAMI A TÝMY	14
2.2 DĚLENÍ TÝMŮ	15
2.3 VÝHODY A NEVÝHODY TÝMOVÉ PRÁCE.....	16
2.3.1 Výhody týmové práce pro podnik.....	16
2.3.2 Výhody týmové práce pro pracovníka	16
2.3.3 Nevýhody týmové práce.....	16
2.4 CÍLE A ÚKOLY TÝMU	17
2.4.1 Druhy cílů.....	17
2.5 BARIÉRY V TÝMOVÉ PRÁCI.....	17
3 BUDOVÁNÍ TÝMU (TEAMBUILDING)	19
3.1.1 Hlavní priorita	19
3.2 PŘÍSTUPY BUDOVÁNÍ TÝMU	19
4 VEDENÍ TÝMU	21
4.1 STYLY VEDENÍ.....	21
4.2 ROLE V TÝMU	22
4.3 FUNKCE VEDOUCÍHO TÝMU	22
5 EFEKTIVITA TÝMU	24
5.1 EFEKTY TÝMOVÉ PRÁCE PRO PODNIK	24
5.2 PODMÍNKY EFEKTIVITY	24
5.3 FAKTORY OMEZUJÍCÍ EFEKTIVITU TÝMU	25
6 SOUHRN TEORETICKÉ ČÁSTI	27
II ANALYTICKÁ ČÁST	28
7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	29
7.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI POZEMNÍ STAVITELSTVÍ ZLÍN A. S.....	29
7.2 VEDENÍ SPOLEČNOSTI.....	31
7.3 AKTUÁLNÍ PROJEKTY.....	31
8 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY	32
8.1 ZÁKLADNÍ ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ A. S.....	33
8.1.1 Organizační uspořádání ředitelství a. s.....	33
9 ČINNOSTI JEDNOTLIVÝCH ČLENŮ TÝMU	34
9.1 ČINNOSTI VEDOUCÍCH ZAMĚSTNANCŮ.....	34

9.2	ČINNOSTI NĚKTERÝCH ODBORNÝCH ÚSEKŮ A ODDĚLENÍ GENERÁLNÍHO ŘEDITELE	35
10	DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM.....	38
10.1	DEMOGRAFICKÉ OTÁZKY	39
10.2	PRŮZKUM TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE.....	41
11	ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ TÝMOVÉ PRÁCE	53
12	SOUHRN PRAKTICKÉ ČÁSTI	55
	ZÁVĚR	56
	RESUMÉ	57
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	58
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	60
	SEZNAM OBRÁZKŮ	61
	SEZNAM TABULEK.....	62
	SEZNAM GRAFŮ	63
	SEZNAM PŘÍLOH.....	64

ÚVOD

Současná ekonomika vyžaduje, aby všechny podniky byly konkurenceschopné, aby byly schopny se dále vyvíjet a také aby neplýtvali zdroji v podniku. Takové podniky, které splňují tyto možnosti, zaměřují se na vlastní vývoj a hlavně se orientují na zákazníka, tak podle mého názoru mohou uspět na tak rozlehlém trhu.

Úspěšnost společnosti se nejvíce odvíjí od jejich zaměstnanců, kteří tvoří základní jádro celé firemní organizace. Týmová práce je v současnosti velmi moderním trendem, který je nejčastěji používaný v managementu i personálním managementu. Toto odvětví se neustále rozvíjí o nové a nové metody, které přispívají k efektivnější práci skupiny pracovníků. Čím kvalifikovanější pracovní síla, tím vyšší přínos do řad týmu.

Cílem týmové spolupráce je tedy závislost na lidech, kteří jej tvoří. Ne každý je týmovým hráčem, a proto by měl splňovat vlastnosti jako spolehlivost, ochotu pomoci, loajálnost a výkonnost.

V rámci tématu týmová spolupráce ve společnosti Pozemní stavitelství Zlín a.s., se v teoretické části zaměřím na podstatu týmové spolupráce, jak efektivní tým může být, jaké týmové role jsou vymezeny a asi nejdůležitější je vedení skupiny lidí, protože když je dobrý vůdce, tak i tým vykazuje dobré výsledky.

Praktická část bude obsahovat charakteristiku společnosti Pozemní stavitelství Zlín a. s., její historii, organizační strukturu a nastíním práci jednotlivých členů týmu v managementu společnosti. Hlavním cílem bude analyzovat pomocí dotazníkového šetření spolupráci v této společnosti, zjistit, jak jsou pracovníci spokojeni se současným stavem, jaký mají názor na mezilidské vztahy, vedení a co by chtěli zlepšit.

V závěru se pokusím doporučit návrhy pro zlepšení současného stavu spolupráce a interního prostředí.

I TEORETICKÁ ČÁST

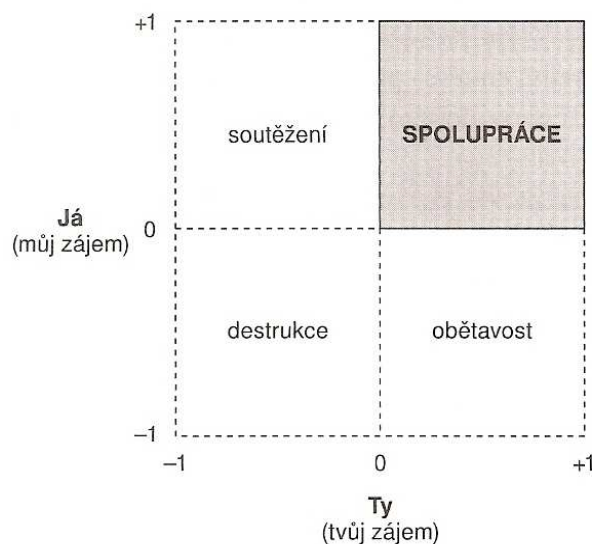
1 TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE

Spolupráce je určitým způsobem vztahového chování, ale také důležitým cílem snažení dlouhé řady lidí. Nezbytná je pro chod rodin, zájmových sdružení i obcí.

Spolupráce je řešením vztahů, jež je obvykle velmi žádoucí a užitečné a často i nejlepší ze všech myslitelných možností. Spolupráce předpokládá zisk na obou či na všech stranách vztahů – nemusí to samozřejmě vyjít, ale pokud to nevyjde, příčinou ztrát nebývá, na rozdíl například od soutěžení, vědomé úsilí jiných účastníků vztahu. Spolupráce také vytváří další příznivé důsledky. Je-li korektní, zvyšuje důvěru mezi partnery. Důvěra také snižuje neproduktivní náklady na kontrolu. [1]

1.1 Podstata spolupráce

Při spolupráci působí aktivity spolupracujících v souladu, směřují k dosažení určitého výsledků. Motorem spolupráce je naplnění určitých zájmů účastníků spolupráce. Výsledek, ke kterému spolupráce směřuje, by měl přinášet kladné hodnoty v oblasti těchto zájmů. [2]



Obr. č. 1: Vymezení spolupráce

Zdroj: [1]

1.2 Stádia spolupráce

K efektivní spolupráci v týmu vede dlouhá cesta. Nejasné rozdělení moci, úsilí o sebeprosazení i hledání vzájemných vztahů mezi členy týmu. To vše často vede k rozporům a konfliktům, které snižují výkonnost a negativně ovlivňují práci skupiny. Tým se vyvíjí, směřuje ke zralosti, přizpůsobivosti vůči prostředí i k pocitům nejistoty. Podle Kreitnera a Kinickiho (1989) prochází těmito typickými stádii:

1. **Orientace** – nejistota členů v týmu a obavy o jejich postavení i roli. Objevují se vůdcové. Bývá to počátek týmové spolupráce, vzájemného oťukávání členů v novém prostředí a v nových úkolech.
2. **Konflikt a výzva** – členové zjišťují záměry vůdce a zkoumají vlastní postavení ve skupině. Formuje se struktura týmu. Přicházejí drobné vzpory, stížnosti i výhrady. Někdy může dojít i k otevřenému projevení odporu. Najdou se jedinci, kteří potřebují více času na adaptaci a ti mohou mít pocit, že ne vše odpovídá jejich očekáváním a představám. U těch pracovníků hrozí možnost vzpory a konfliktů.
3. **Koheze (soudržnost)** – členové přijímají role a nepsaná pravidla týmové spolupráce. Otázky se řeší formou rychlé, věcné diskuse a rozvíjí se týmový duch. Pracovníci jsou spokojeni se svými rolemi i s přínosem, který pro ně účast v týmu má.
4. **Opojení** – atmosféra je uvolněná, vládne harmonie, členové jsou zvýšeně aktivní,
5. **Zklamání** – bortí se pocit souladu, objevují se pocity promarnění potenciálu, vznikají podskupiny, výkon skupin je výrazně negativně ovlivňován individuálními nedostatky.
6. **Přijetí** – předcházející období končí ve chvíli, kdy se objevuje vůdce.

Výsledkem tohoto vývoje je vytvoření týmu, který je přizpůsobivý vůči požadavkům reálné situace. Vliv na tým má člověk se zkušenostmi a schopnostmi potřebnými k úspěšnému zvládnutí úkolu nebo aktivity. Tým odboural neefektivní prvky svého jednání, je zralý a schopný daný úkol řešit. [Kolajová 2, s. 54]

1.3 Techniky týmové spolupráce

Hledání nápadů

Hledání nápadů provádíme tehdy, pokud tým potřebuje najít nové možnosti nebo potřebují nalézt řešení nějakého problému. Pro tento druh práce je možné použít brainstorming, banku nápadů (účastníci píšou své nápady na lístky a dávají je na jednu hromádku, později je vystaví na tabuli a členové týmu se mohou inspirovat nápady druhých) nebo myšlenkové mapy.

Posuzování nápadů

Posuzuje se v případě zjištění názorů jednotlivých členů týmu na daný problém (klady, zápory) nebo posoudit nápady na řešení problému.

Rozhodování v týmu

Rozhodování je možnost volby mezi dvěma a více variantami řešení. Chceme-li správně rozhodnout v týmu, je důležité uvědomit si a zvážit, zda dané rozhodnutí není v kompetenci jednotlivce.

Výhody – rozsah informací a znalostí, které se vztahují k dané problematice, je výrazně větší než u jednotlivce. Další výhodou může být též minimalizace rizika plynoucího z rozhodnutí týmu.

Nevýhody – vyšší časová náročnost, riziko individuální dominance.

Tvorba konsensu

Konsensus je dohoda, se kterou jsou všechny zúčastněné strany spokojeny. Je to sjednocení jejich názorů na problém jednotlivých členů týmu. [2]

1.4 Předpoklady úspěšné týmové spolupráce

- uvolněná atmosféra, pracovní nálada,
- zřetelný, všemi přijatý cíl, jasný úkol,
- hledání řešení, diskuse o sporných bodech,
- otevřená spontánní komunikace,
- každý nápad najde odezvu,
- rozdílné názory jsou přijímány,

- nadřízený v týmu není, odpovědný člen nevládne. Řídí od cíle k cíli. Využívá schopností všech členů týmu,
- sebekritičnost každého jednotlivce v týmu i týmu jako celku. [2]

2 CHARAKTERISTIKA TÝMU A PRACOVNÍ SKUPINY

Hlavním pojmem, který se bude zabývat bakalářská práce je pojem „tým“. Je mnoho různých charakteristik tohoto pojmu, a tak jsem si vybrala tuto:

„Týmem rozumíme nejlépe tři a více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci a mají pocit společné identity, společného vědomí „my““. [Kolajová 2, s. 12]

V současné době je slovo „tým“ velice populární a je charakterizovaný některými výraznými rysy:

- rovnoprávné postavení členů,
- jasně vymezené role a odpovědnosti,
- jednoznačná a efektivní komunikace a účelné řešení konfliktů,
- schopnost reflexe a hodnocení procesu práce,
- klima důvěry a otevřenosti. [Mohauptová 3, s. 19]

Pracovní skupiny jsou všechny skupiny, které spolu pracují a dostatečně nesplňují podmínky týmu. Pracovní skupina se může stát týmem, ale také nikdy nemusí. Nejedná se o kvalitu spolupráce, ale může to souviset třeba s časovým rozpětím úkolů. Pracovní skupinou může být pracovní oddělení, vedení firmy nebo pracovní skupina složená z různých oddělení firmy.

„Pracovní skupina je skupina lidí, kteří jsou spolu spojeni do pracovního celku naplní práce, při níž jsou na sobě závislí pracovní hierarchií nebo cílem práce“. [Mohauptová 3, s. 20]

2.1 Rozdíly mezi pracovními skupinami a týmy

Nejvýznamnější rozdíly mezi pracovní skupinou a týmem vymežil J. Adair (1994) na základě jejich odlišností s cílem, v úrovni dosahovaného výkonu (SE), ve sdílení zodpovědnosti za dosažení cílů a v tom, jak jsou využívány a jak se navzájem „podporují“ a doplňují dovednosti, které při plnění úkolů využívají **členové skupiny**, respektive **týmu**. [Tureckiová 4, s. 43]

Tabulka 1: Rozdíly mezi znaky pracovních skupin a týmu (dle Adaira)

CHARAKTERISTIKA ODLIŠNOSTI	PRACOVNÍ SKUPINA	TÝM
CÍL/ ÚČEL EXISTENCE	Předávání a sdílení informací o úkolech	Společný výkon
SYNERGIE	Žádná nebo záporná	Pozitivní (synergický efekt)
ZODPOVĚDNOST	Individuální	Individuální a sdílená
DOVEDNOSTI	Náhodné a kolísavé	Vzájemně se doplňující

Zdroj: [4]

2.2 Dělení týmů

Základní dělení týmů můžeme rozdělit dle dvou hledisek:

Formální – tyto cíle jsou zaměřeny na dosavadní cíle organizace:

- tradiční organizační jednotky (např. oddělení),
- týmy řešící problém, tzv. projektové,
- týmy top manažerů v jedné společnosti,
- kroužky kvality (původ mají v Japonsku, jejich cílem je zvyšovat kvalitu práce),
- mezinárodní týmy (nadmárodní společnosti).

Neformální – uspokojují vlastní potřeby členů:

- sebeřídící týmy (nemají vedoucího)
- rozmanitá zájmová sdružení či kluby

Také týmy můžeme dělit podle doby, na kterou vznikají.

- **na dobu určitou** – tzn. že, tým dostane za úkol vyřešit nějaký projekt,
- **na dobu neurčitou** – náplní jsou výrobní nebo servisní úkoly. [2]

2.3 Výhody a nevýhody týmové práce

Organizace týmové práce je bezesporu dobrá, protože poskytuje výhody jak pro firmu, ale také pro své zaměstnance, kteří získávají tím, že se zavádí týmová organizace a mohou tak kreativně pracovat.

2.3.1 Výhody týmové práce pro podnik

Samozřejmě v každé firmě jsou efekty rozdílné, ale dají se zobecnit.

- **Optimalizace podnikových procesů** – týmové uspořádání je efektivní, jestliže je zapojeno do procesní organizace.
- **Snížení nákladů** – zaváděním autonomních týmů existuje reálná možnost snížit nebo dokonce odstranit střední management.
- **Orientace na zákazníka** – skutečnost, že zákazníci mění své požadavky neustále rychleji, umocňuje potřebu adekvátní reakce na tyto požadavky. Týmové uspořádání je výhodnější než klasické. To přináší významný marketingový efekt a vede ke konkurenční výhodě.
- **Flexibilita, efektivnost a kvalita podnikových procesů** – synergický efekt v efektivně sestaveném týmu vytváří lepší výsledky, než by dosahoval stejný počet jednotlivců.
- **Motivace týmových pracovníků** – čím lépe motivuji své zaměstnance, tím lepší vykonávají práci. [5]

2.3.2 Výhody týmové práce pro pracovníka

- **Obohacení obsahu práce** – práce v týmu je různorodá a řeší se společně. Jednotliví členové týmu jsou zastupitelní, práce má interdisciplinární charakter, což vede ke zvyšování znalostí a dovedností členů týmu.
- **Osobnostní vývoj pracovníků**
- **Participativní styl vedení** – tým nelze řídit metodou cukru a biče – odměňování a trestání. [5]

2.3.3 Nevýhody týmové práce

Týmovou práci má smysl zavádět pouze tam, kde to bude přínosné. V týmu ale může též vzniknout uvolněná atmosféra, která potom nepřispívá k dobrému fungování týmu či skupiny. Také různé povahy pracovníků mohou vést k problémům, jako mezilidské konflikty,

zájmová uskupení. Vedoucí týmu se může dostat do střetu zájmu, musí ovšem vystupovat jako nadřízený, kolega i podřízený. Tato situace může vést ke vzniku stresových situací a negativně ovlivňovat pracovní atmosféru. [5]

2.4 Cíle a úkoly týmu

Jestliže tým pracuje bez jasného záměru, cíle a účelu potom je obtížné, aby byl efektivní v dosažení cíle. Cíle a úkoly jsou základem, musí být jasně definovány a hrají významnou roli v celkovém obrazu týmu.

Úkoly týmu vycházejí z definovaných cílů týmu. Jsou to obecné činnosti, kterými tým cíle zabezpečuje. A rozvojem týmu a rozvojem cílů se rozšiřují úkoly k jejich naplňování. [6]

Dle mého názoru, cíle a úkoly, které jsou na tým kladeny, jsou velmi důležité pro míru spolupráce a zapojení jednotlivých pracovníků. Zde se může projevit, jak spolu týmy spolupracují a navzájem se doplňují. Pokud se stanoví dobrý cíl, myslím, že je motivací pro ostatní členy týmu, a tím pádem se lépe vytyčené cíle lépe dosahují.

2.4.1 Druhy cílů

- **Kooperativní cíl** – jednotlivé činnosti na sebe navzájem navazují. Pracovník „Y“ nemůže svou práci začít bez pracovníka „X“.
- **Konkurenční** – tzn., že dáváme prostor jednotlivci vyniknout. Zdravá soutěživost dává prostor pro rivalitu mezi pracovníky. Tento cíl se používá např. u vedení prodejců.
- **Individuální cíl** – každý pracovník pracuje na svém vlastním úkolu. Ve finále je hodnocen individuálně a není s nikým srovnáván. [2]

Pro efektivní splnění cíle si myslím, že kooperativní cíl je nejlepší, protože pracovníci spolu navzájem spolupracují, radí si, pomáhají. Každý tedy do daného cíle vnese svoji myšlenku a nabírané zkušenosti.

2.5 Bariéry v týmové práci

Bariéry způsobují to, že tým není úspěšný. Mezi bariéry týmové práce můžeme zařadit:

- **neztotožnění se členů s cílem** – nepřesné definování společně sdíleného cíle, tím pádem i nedostatečná komunikace,

- **nerespektování pravidel** – týmoví pracovníci nerespektují harmonogram, který je daný, nedodržují vzájemné dohody,
- **nepřijetí společné zodpovědnosti** – nezvyk pracovat týmově, nést společnou zodpovědnost,
- **negativita a práce se zpětnou vazbou** – hledání odpovědi na otázku PROČ TO NEJDE? Místo na otázku JAK NA TO?, nedostatečná otevřenost,
- **řešení problémů** – odbíhání od podstaty věci, nerozhodnost,
- **stereotyp** – práce s vlastními návyky, uvědomování si vlastního chování, členové nezačínají u sebe, ale čekají, až se lépe či jinak začnou chovat ostatní. [2]

3 BUDOVÁNÍ TÝMU (TEAMBUILDING)

V současné době se pod slovem teambuilding míní stále více jakákoliv aktivita, která se děje ve skupině přes outdoorové kurzy až po týmový assessment, ať v týmu nebo v pracovní skupině. Teambuilding se ve svém původním významu zabýval budováním týmu. Zaměřoval se na rozvoj spolupráce, zvládnutí náročných situací, efektivní práci a komunikaci v přímém spojení s rozбором a uvědoměním si fungování skupiny a vědomým plánováním změn s cílem zvýšit efektivitu týmu. [3, s. 21]

Se stavbou týmu je spojeno několik přínosů, jako například:

- zvýšená schopnost reagovat na potřeby podniku,
- rychlé a přesné reakce,
- vysoká motivace týmu,
- zvýšená kvalita práce a rozhodování,
- zvýšená společná síla týmu, vedoucí ke včasnému ukončení práce a projektu,
- zvýšená osobní vazba mezi členy týmu, vedoucí k nárůstu efektivnosti práce každého pracovníka. [6]

Tým lze budovat mnoha způsoby a téměř všechny nepřímo vycházejí z určitých základních mechanismů v lidské povaze. Lidé, kteří se na budování týmu podílejí, se však i tady snaží zajistit, aby se členové týmu velmi dobře poznali.

3.1.1 Hlavní priorita

Prvotřídním úkolem budování týmu je vytvoření silné a pozitivní vazby ke skupině. Pokud se členové týmu nejsou schopni identifikovat jeden s druhým – nevnímají svůj tým jako „my“, ale jen jako skupinu jednotlivců – pak nemůže tým fungovat. Nejvíce v bezpečí se cítíme při spolupráci s ostatními a ve společnosti lidí, které považujeme za přátele a spojence. [7]

3.2 Přístupy budování týmu

Můžeme obecně rozlišit čtyři metody zastřešující různé techniky:

- **Interpersonální přístup** – zaměřuje se na dosažení vysoké úrovně sociální a osobní vnímavosti mezi jednotlivými členy například tím, že pomáhá členům

týmu naučit se naslouchat nebo si lépe uvědomit dosavadní zkušenosti ostatních členů týmu.

- **Přístup definování rolí a norem**
- **Hodnotový přístup** – zaměřuje se na rozvoj sdílení mezi členy týmu. Tentokrát neklade důraz na postoj členů týmu k tomu, co dělají a k hodnotám, které přijímají a ne tolik na jednotlivé postavy, z nichž je tým tvořen nebo na role, které hrají.
- **Přístup zaměřený na týmový úkol** – klade důraz na týmový úkol a jedinečnost, s níž může každý člen týmu přispět k jeho splnění. V tomto přístupu není kladen důraz tolik na to, jací lidé jsou, jak na to, jaké mají dovednosti a jak těmito dovednostmi přispívají k celku. [7]

4 VEDENÍ TÝMU

Způsob vedení pracovníků je v týmu velmi důležitý a snad nejpropracovanějších odvětvím organizačního chování. Vedení je též velmi složitou záležitostí, protože na vedení záleží výkon a také výsledek práce celého týmu. Vedoucí pracovník na sebe bere veškerou odpovědnost a proto je to velmi důležité, aby tým vedl pracovník, který má organizační a vůdčí schopnosti.

4.1 Styly vedení

Styly vedení jsou obvykle způsobeny jednání vedoucího pracovníka ve vztahu k týmu či skupině, kterou vede a také ke členům daného seskupení. Jsou znázorněny dle možností členů týmu podílet se na řídicích procesech, zejména na rozhodování.

Každá literatura popisuje různé styly vedení:

1. **Autoritářský styl** – „vykořisťovatelský“ styl, kdy vedoucí pracovník nejen sám rozhoduje, ale také zneužívá pravomoci. Tento styl je zásadně neefektivní.
2. **Autoritativní styl** – vedoucí pracovník rozhoduje sám, dává příkazy a očekává jejich plnění, ocenění pracovníků dle shody výsledku s příkazem, efektivní v období krizí. Další postupy mohou mít i podobu:
 - „Benevolentně-autoritativní“ – styl „poslední mohykán“, který o všem rozhoduje sám, aby ušetřil ostatní od nejistoty rozhodování, sám ví vše nejlépe.
3. **Konzultativní styl** – tento styl může být též označován jako demokratický styl. Vedoucí pracovník rozhoduje na základě konzultací se svými podřízenými. Používá se v době stability a dalších dílčích změn. Konzultativní styl je náročný pro vedoucího, protože se prověří jeho komunikační dovednosti, musí také podporovat ostatní členy týmu.
4. **Participativní styl** – pokročilá varianta stylu demokratického – lídr rozhodovací proces moderuje nebo facilituje. Styl je účinný při práci s rozvinutou skupinou.
5. **Delegativní styl** – zde panuje velká důvěra mezi lídrem a spolupracovníkem. Vedoucí pracovník přenáší část svých významných, nerutinních úkolů, které vedou k dalšímu rozvoji schopností a motivace.

6. **Zmocňování (empowerment)** – tento styl je varianta delegování, rozhodnutí jsou přijímána na místě, kde je úkol realizován. Kompetentní je ten, kdo věci nejlépe rozumí, to je také ten, kdo nese odpovědnost za výsledek. [8]

4.2 Role v týmu

V každém týmu, každý pracovník má svou roli, která je pro daný tým důležitá. Zde uvádím jednu z možných klasifikací:

- Lídr – má schopnost strategického a komplexního myšlení, dokáže nadchnout ostatní.
- Myslitel – má racionální inteligenci, nápady, je kreativní, hravý a nezávislý. Silný tandem může vytvořit s charizmatickým lídrem.
- Režisér – dokáže připravit cestu myšlenek a strategií do praxe, určit taktiku, rozdělit operativní úkoly.
- Diktátor – problémový typ, týmově špatně použitelný do okamžiku, kdy vznikne krize.
- Procesní specialista – vyniká, když selžou standardní procesy. Dokáže vybrat originální metody, zdroje a dosáhnout s nimi neočekávaného.
- Pečovatel – stará se o pohodu v týmu. Nemá velký tah na branku, ale jistě vynikne při zvládnání komunikačních a vztahových poruch v týmu.
- Hybatel – to, co připraví myslitelé, lídři a režiséři, se uskuteční díky hybatelům. Ve standardních podmínkách jsou motorem výkonu týmu.
- Dotahovatel – puntičkář se systematickým myšlením, stará se o to, aby se na nic nezapomnělo. Jeho oborem jsou detaily a dokonalost.
- Věcný specialista – zná a ovládá svůj obor, který je jeho největším koníčkem. V rámcové specializaci je spolehlivý. [9]

4.3 Funkce vedoucího týmu

Je velmi důležité, kdo celý tým vede. Týmové vedení se poslední dobou stále více rozmáhá. Vedoucí pracovník by měl zvládat určité funkce, kterými se ostatní budou řídit.

Funkce vedoucího týmu mohou být následující:

- přispívá k vyváženosti týmu,
- jeho vztah k týmu je založen na důvěře,

- staví na rozmanitosti,
- projektuje vizi, kterou ostatní naplňují dle svých představ, schopností a možností,
- vyhledává talenty,
- neobává se konkurence,
- pomáhá ostatním v jejich osobním i profesním rozvoji, podporuje jejich klady. [2]

5 EFEKTIVITA TÝMU

Lidé jsou spojeni určitými vazbami, ve společnosti se navzájem doplňují, jak svými nápady, tak i svými myšlenkami. Následný výkon daného týmu poté převyšuje sumu jednotlivých členů – hovoříme o tzv. synergickém efektu.

Synergický efekt zvyšuje úspěšnost týmu a to proto, že je efektivnější než možnosti jednotlivce.

5.1 Efekty týmové práce pro podnik

Je několik efektů, které prospívají podniku:

- vyšší produktivita a kvalita,
- snížení zátěže středního managementu,
- zvýšení konkurenceschopnosti,
- lepší využití schopností zaměstnanců,
- lepší firemní kultury,
- zrychlení postupu řešení problémů,
- zapojení všech operátorů v rámci procesu „řízení“ a „učení se“,
- revitalizace „otrávených“ pracovníků. [6]

5.2 Podmínky efektivity

Podmínkami efektivního přístupu jsou spolupráce, důvěra a soudržnost.

1. SPOLUPRÁCE

Znamená systematickou integraci úsilí jedinců při dosahování společného cíle. Jedná se o spojení dvou faktorů:

- **Součinnost** – členové týmu současně pracují na společném úkolu či jeho části a sdílejí odpovědnost za výsledek.
- **Koordinace** – ta spočívá v tom, že všichni členové týmu mají odpovědnost za úkol, který je plněn postupně, tzn., že někteří členové vykonávají první část úkolu, pak

mohou pracovat další a ti opět předávají práci ostatním. Koordinace je z hlediska týmové efektivnosti náročnější, protože výpadek nebo chyba jednotlivce mohou ovlivnit, a to často velmi podstatně, celkový výsledek. [2]

Pokud se spolu lidé setkávají v průběhu pracovních aktivit, není jednoduché dosáhnout toho, aby efektivně spolupracovali. Každý z členů týmu je neopakovatelný jedinec s vlastními názory, zkušenostmi a pohledy na svět, který má svá specifická očekávání.

2. DŮVĚRA

Vzniká uvolněním informací, poskytnutím prostoru pro týmové aktivity členů a umožněním vlastní kontroly práce. Členové týmu pak odpovídají recipročním chováním, které důvěru dále vyvolává a upevňuje. Důvěry je vzájemná jistota o záměrech jednání a všeobecná tolerance. Vyžaduje od členů pochopit osobní možnosti kolegů, přiznat si chyby, sdílet informace, otevřený způsob partnerské komunikace. [2]

3. SOUDRŽNOST

Znamená překonávání individuálních rozdílů a motivů pocitem společné identity. Ta je vyjádřena hloubkou prožívání „ My “ místo „ Já “.

Instrumentální soudržnost znamená, že se jednotliví členové týmu navzájem potřebují, aby dosáhli společného cíle, k němuž by se jako jednotlivci těžce dopravovali, případně by jej vůbec nebyli schopni splnit.

Socio-emocionální soudržnost je uspokojení z účasti na činnosti týmu a příjemné pocity ve společnosti ostatních. [2]

5.3 Faktory omezující efektivitu týmu

- **Skupinové myšlení** – snaha o docílení souladu a o jednotu názoru vede k přijetí takového rozhodnutí, které by členové týmu v případě, že by se museli rozhodovat sami za sebe, nikdy nepřijali.

- **Sociální lenost** - projevuje se, například když je úkol vnímán jako nedůležitý nebo naopak příliš snadný, když se členové domnívají, že jejich přínos k plnění cílů nelze rozpoznat anebo když si členové myslí, že ostatní odbývají práci. [2]

Efektivní tým je tedy takový, v němž struktura, vedení a metody práce jsou přiměřené požadavkům úkolu. Velký význam má odhodlání splnit úkol a také přiřadit ho vhodnému pracovníkovi.

6 SOUHRN TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části jsem se věnovala týmové spolupráci a též i členům, kteří jsou pro dané téma nejdůležitější. Tým a též i práce v něm má mnoho různých podob a charakteristik, což jsem poznala při studování různých literárních zdrojů.

Dále jsem uvedla, jakým způsobem se dá budovat tým, jak jej efektivně vést.

Spolupráce v týmu je dle mého názoru velmi důležitá pro chod firmy, protože se potom tato práce odráží na celkovém výsledku společného projektu. Dostatečná vnitropodniková komunikace mezi zaměstnanci neboli členy týmu pomáhá všeobecně k lepším výkonům ve společnosti. Prostupuje všemi činnostmi, které pracovníci vykonávají, jako i plánování, organizování různých aktivit, vedení svých podřízených a kontrolu, která je nezbytnou součástí pro konečný efekt projektu.

Získané vědomosti, které jsou uvedeny v teoretické části, jsou podkladem pro zpracování analýzy v mé bakalářské práci.

II ANALYTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

V této části bakalářské práce se zaměřím na stavební společnost Pozemní stavitelství Zlín a. s. Charakterizuji, čím se vlastně zabývá, jaká je její historie, organizační struktura a činnosti, které členové týmu vykonávají.

Hlavním cílem se budu snažit analyzovat, jakým způsobem funguje týmová spolupráce v managementu společnosti.

V závěru mé bakalářské práce se budu snažit shrnout a také navrhnout řešení pro zlepšení spolupráce.

7.1 Charakteristika společnosti Pozemní stavitelství Zlín a. s.

Akciová společnost Pozemní stavitelství Zlín a. s. byla založena fondem národního majetku 30. 4. 1992 jako nástupnická organizace stejnojmenného státního podniku. Její základní kapitál činí 67 765 000 Kč.

Historie této firmy začíná již v roce 1949. Podnik po celou dobu patřil k vedoucím představitelům stavebnictví, zvláště v kompletní bytové, občanské a technické výstavbě, ale realizoval i průmyslovou výstavbu a to v regionu Moravy, v Praze a Severních Čechách.

Na tuto činnost navázala společnost v plném rozsahu, rozšířila ji dále o výstavbu rodinných domků, o adaptace a další rekonstrukce. Společnost se neustále rozvíjí, což dokazují výrazné nárůsty investičního majetku a dobu, kdy firma působí na trhu.

Pozemní stavitelství Zlín a. s. je v soukromém vlastnictví, kde majoritní podíl společnosti má generální ředitel, který zastává rovněž funkci místopředsedy představenstva.

Společnost je držitelem Certifikátu jakosti dle normy ISO 9001:2001 č S 794/2006, certifikátu environmentálního managementu ISO 14001 a systému management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci OHSAS 18001.

V žebříčku nejvýznamnějších společností je Pozemní stavitelství Zlín a. s. v České republice zařazena mezi 25 největších společností ve stavebnictví. V posledních letech je vyhodnocována v žebříčku „ 100 nejlepších firem “ jako jedna z nejlepších stavebních společností.

Společnost též realizuje svoje zakázky v zahraničí. Největší podíl stavebních prací byl proveden v Rusku a to na Mezinárodní investiční bance v Moskvě, plynárenském

komplexu v Karačaganaku, na výstavbě potravinářského programu a na zastupitelských úřadech ministerstva zahraničí. Dále potom byly provedeny stavební práce pro firmu Niedermajer a následně v Rakousku.

Na Slovensku má společnost zřízenou vlastní organizační jednotku.

Akciová společnost vlastní podíl ve třech stavebních firmách. Jsou jimi ADDEX-PS Zlín s. r. o., což je servisní společnost, ve které je stoprocentní podíl, stejně jako v Moravastavu Kroměříž, spol. s. r. o. Tato společnost patří k nejvýznamnějším stavebním společnostem v regionu Kroměříž. Firmu VS-Invest a.s. vlastní ze 70 %.

Společnost uzavřela dohody s řadou dalších firem v rámci České republiky o spolupráci, v některých z nich drží majetkové podíly přes majoritního vlastníka a.s. Jedná se o firmy PST Trade a. s., Metalšrot Tlumačov a. s. [11]

Společnost má několik útvarů, divizí a jeden závod:

- Útvar generálního ředitele,
- Útvar obchodně-technického ředitele,
- Útvar ekonomického ředitele,
- Útvar výrobního ředitele,
- Divize hlavní stavební výroby,
- Divize přidružené stavební výroby,
- Závod dopravy, mechanizace a služeb.



Obr. č. 2: Logo společnosti

7.2 Vedení společnosti

Ve vedení společnosti stojí generální ředitel, který přímo řídí ředitele útvarů, právníka a. s. a představitele vedení pro systémy řízení a. s., dále viz. Organizační struktura a. s.

Z objemu stavebních prací zajišťuje a.s. vlastními pracovníky cca 75 – 85 % objemů (veškeré práce hlavní stavební výroby, izolace, elektroinstalace, klempířské práce, zámečnické a sádkartonové práce).

Ve fázi realizace stavebních projektů firma provádí výběr profesí, které nejsou zahrnuty ve výrobním programu formou výběrových řízení. Tyto realizované činnosti nepřesahují 10% (vzduchotechnika, výtahy atd.)

Akciová společnost zajišťuje:

- zpracování všech nabídek v rámci výběrového řízení staveb,
- kompletní technickou přípravu staveb včetně odborné konzultace pro investory,
- projekční a rozpočtové práce staveb,
- inženýrskou činnost pro investory. [11]

7.3 Aktuální projekty

Pozemní stavitelství jakožto velká společnost má mnoho projektů, které realizují v letošním roce.

Některé aktuální projekty zahrnují:

- **Protipovodňová opatření v Napajedlích** – termín realizace je téměř půl roku a rozpočtové náklady zde činí 6 935 890,- Kč.
- **Intenzifikace čističky odpadních vod v Kamenici** – rozpočtové náklady činí 8 520 871,- Kč a délka realizace je 50 týdnů od podpisu SOD.
- **Revitalizace Sportpark Český Těšín** – investorem tohoto projektu je Město Český Těšín, rozpočtové náklady činí 27 986 618,- Kč.
- **Horní stavba SO 195 Continental HT Tyres, s. r. o. Otrokovice** – rozpočtové náklady na tuto stavbu činí 21 280 000,- Kč.

8.1 Základní organizační uspořádání a. s.

V akciové společnosti je uplatněn princip třístupňového řízení:

- **1. stupeň** – ředitelství a. s. (útvary generálního ředitele , útvary obchodně-technických ředitele aj...).
- **2. stupeň** – závody a. s., divize a. s. (divize hlavní stavební výroby ...) a organizační složka Tlmače – Slovensko.
- **3. stupeň** – hospodářská střediska – např., zemědělských strojů, projekce, kontroly a zásobování.

8.1.1 Organizační uspořádání ředitelství a. s.

Odborné útvary ředitelství a. s. jsou seskupeny do útvarů:

- útvary generálního ředitele,
- útvary obchodně-technického ředitele,
- útvary výrobního ředitele,
- útvary ekonomického ředitele.

Pořadí útvarů odborných ředitelů nijak nesouvisí s významem útvaru. První statutární zástupce generálního ředitele je obchodně-technický ředitel, druhý zástupce je výrobní ředitel.[10]

9 ČINNOSTI JEDNOTLIVÝCH ČLENŮ TÝMU

Pozemní stavitelství a. s. rozděluje dle organizačního řádu práci na činnosti vedoucích hospodářských zaměstnanců a činnosti odborných úseků a oddělení generálního ředitele.

9.1 Činnosti vedoucích zaměstnanců

V managementu společnosti pracují ředitelé různých oddělení, nad kterými dohlíží generální ředitel.

1. **Generální ředitel společnosti** zodpovídá zejména za tyto činnosti:

- zajištění a rozpracování úkolů stanovených valnou hromadou a představenstvem a. s.,
- zpracování koncepcí a dlouhodobých plánů technicko-ekonomického rozvoje, obchodního, organizačního a sociálního rozvoje akciové společnosti,
- zabezpečuje provádění soustavné kontrolní činnosti a hospodářské oblasti, jakosti výroby a služeb, ochrany majetku a ochrany životního prostředí,
- řídí a kontroluje činnosti obchodně-technického ředitele, výrobního ředitele, ekonomického ředitele a ředitele závodů.

Generálnímu řediteli jsou přímo podřízeni odborní ředitelé, představitel pro systém řízení, vedoucí útvaru generální ředitele + právník a sekretářka generálního ředitele.

Toto je jenom část z činností, které generální ředitel vykonává. Je jich skutečně mnoho, protože chod takové velké společnosti sebou jistě nese mnoho dalších povinností.

2. **Odborní ředitelé a. s.** (obchodně-technický ředitel, výrobní ředitel, ekonomický ředitel)

- jsou členy technického vedení a. s., stojí v čele útvaru a řídí odborné úseky a zastupují a. s. v odborně příslušných záležitostech,
- v rámci své působnosti schvalují a podpisují po konzultaci s právníkem smlouvy a dohody v rámci své pravomoci dle kompetenčního řádu,
- zpracovávají návrhy řídicích a organizačních norem vydávaných generálním ředitelem, které souvisí s odbornou problematikou jimi řízených útvarů.

Odborní ředitelé mají mnoho společných činností, které vykonávají a také spolu spolupracují v rámci daného odvětví. [10]

3. Ředitelé závodů a ředitelé divizí a. s.

Tyto ředitele ustanovuje do funkce generální ředitel a také je přímo řídí. Řídí výrobní a obchodní činnosti závodů a divizí a. s.

Z titulu funkce je jim delegována následující pravomoc:

- v obchodních vztazích v regionu své působnosti jednají jménem akciové společnosti,
- zajišťují a projednávají s investory dodávky stavebních prací ve spolupráci s obchodním útvarem a. s.,
- při zadávání subdodávek jsou členové výběrové komise,
- uzavírají platební kalendáře u dlužníků do výše pohledávky dle kompetenčního řádu,
- odsouhlasují a potvrzují cestovní příkazy podřízených pracovníků, použití vlastního motorového vozidla odsouhlasují předběžně s generálním ředitelem. [10]

U vedoucích pracovníků jsem vybrala jenom několik z mnoha činností a povinností, které vykonávají. Jejich práce je navzájem propojena a provázána do jiných odvětví ve společnosti.

9.2 Činnosti některých odborných úseků a oddělení generálního ředitele

1. Sekretariát generálního ředitele

Tento úsek zajišťuje následující úkoly a činnosti, které jsou důležité pro chod managementu:

- zpracovává pracovní program generálního ředitele a. s. a organizuje jeho plnění,
- provádí zápisy z porad vedení akciové společnosti,
- zajišťuje psaní dopisů, směrnice, příkazů a písemností zpracovaných pracovníky úseku generálního ředitele a podepisovaných generálním ředitelem,
- organizuje přijímání návštěv, porady a konference.

Sekretariát je nedílnou součástí úseku generálního ředitele a. s. Tento úsek je dá se říci „pravou rukou“ ředitele společnosti.

2. Vedoucí útvaru generálního ředitele + právník a. s.

Kromě všeobecných práv a povinností vedoucí pracovníci zodpovídají zejména:

- za koordinaci pracovních činností,
- přímo vede personální odbor, vedoucí kontroly a zásobování, vedoucí středisek pronájmů, ubytoven a školících středisek,
- zodpovídá za vedení právní agendy a její aktualizace,
- zpracovává žaloby a jiná podání vůči jiným státním orgánům,
- ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci dbá o právní prevenci a navrhuje dílčí preventivní opatření,
- zastupuje a. s. před soudy, rozhodčími a státními orgány.

Co se týče tohoto oddělení, má mnoho dalších právních povinností, které jsou kladeny na právníka akciové společnosti. Veškeré právní záležitosti jsou v jeho kompetenci.

3. Představitel vedení pro systém řízení

Společnost zde řadí činnosti:

- kolaudátor,
- životní prostředí,
- odpadové hospodářství,
- oblast vodohospodářství.

4. Vedoucí personálního odboru

- přímo řídí mzdovou účtárnu, je podřízena vedoucímu útvaru generálního ředitele,
- zodpovídá za řízení lidských zdrojů, usměrňuje hospodaření s pracovními silami,
- stanovuje opatření v péči o zaměstnance, jejich stabilizaci, všestranný rozvoj a spokojenost,
- na základě perspektivních potřeb organizuje různá školení a vzdělávání pracovníků.

5. Oddělení mzdové účtárny

Toto oddělení se zabývá vším, co se týče mezd pro zaměstnance, vede evidenční listy o době zaměstnání a také například zpracovává roční zúčtování daně.

6. **Úsek kontroly** organizuje a koordinuje systém kontroly akciové společnosti.

7. **Úsek zásobování** odpovídá za plynulé a rovnoměrné zásobování staveb, výroben a prodejen potřebnými surovinami, na základě marketingového průzkumu v dostatečném předstihu reaguje na požadavky trhu.

8. **Středisko pronájmů, ubytoven a školicího střediska Bystřička.** [10]

10 DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM

Pro zjištění spokojenosti týmové práce ve společnosti Pozemní stavitelství Zlín a. s., jsem použila anonymní dotazník. Anonymní dotazník jsem použila proto, že lidé, kteří dotazník vyplňují, jsou více otevření při vyplňování například otevřených otázek a mohou tak bez obav sdělit svůj názor. Tento dotazníkový průzkum byl prováděn v managementu společnosti Pozemní stavitelství Zlín a. s.

Cílem tohoto dotazníku bylo zjistit, jak jsou lidé spojeni s prací v týmu, jestli je jejich pracovní prostředí odpovídající jejich představám a co by popřípadě chtěli zlepšit.

Dotazník jsem vytvářela v době od 20. – 26. 3. 2011. Sestavovala jsem ho tak, aby se v něm pracovníci společnosti dobře orientovali a aby všechny položené otázky byly jasně formulovány.

Dotazník má 22 otázek, ze kterých jsou dvě otevřené. Zde mohli zaměstnanci vyjádřit svůj vlastní názor na danou problematiku. V úvodu dotazníku jsou kladeny základní demografické otázky o pohlaví, věku, vzdělání. Další otázky se týkají týmové spolupráce, spokojenosti se stávající situací.

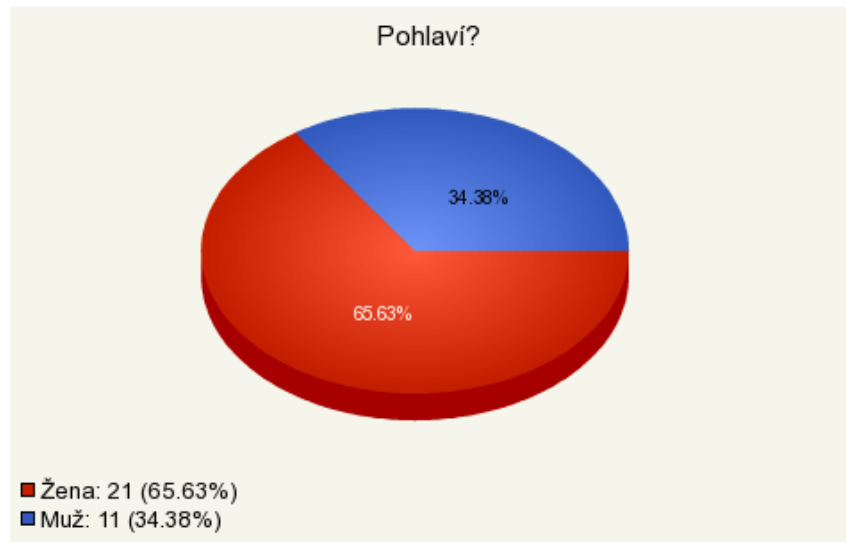
Prostřednictvím dotazníků jsem oslovila 40 pracovníků společnosti. Jak jsem již konstatovala, jednalo se o pracovníky managementu společnosti. Díky vstřícnosti zaměstnanců jsem dostala zpět 32 dotazníků, což je návratnost 80 %.

Analýzu jsem prováděla v době od 30. 3. – 8. 4. 2011 přímo ve společnosti a vyhodnocení jsem prováděla od 12. 4. – 15. 4. 2011.

10.1 Demografické otázky

Otázka č. 1: Pohlaví

Graf č. 1: Pohlaví

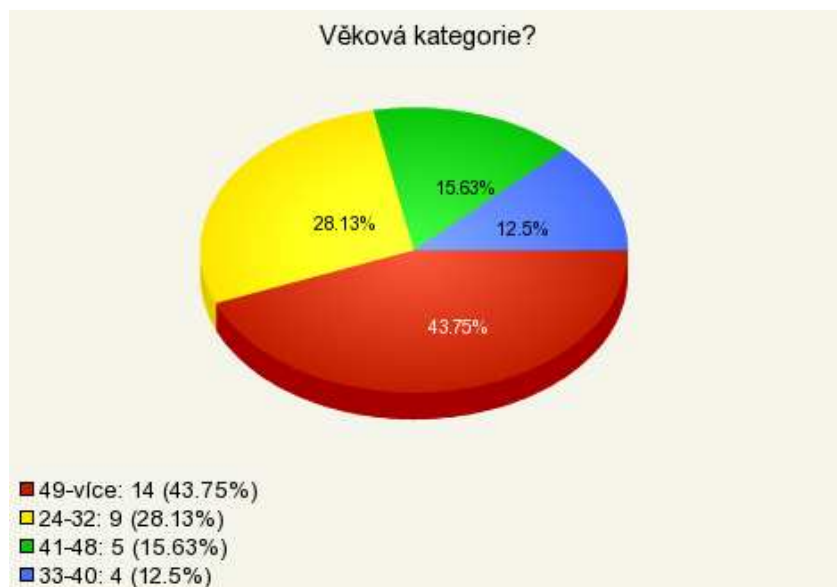


Zdroj: vlastní

Z tohoto grafu je zřejmé, že dotazník vyplnilo o téměř 30 % více žen než mužů. Dotazník vyplnilo 21 žen, což je asi 66 % dotazovaných a 11 mužů, 34 %.

Otázka č. 2: Věková kategorie?

Graf č. 2: Věková kategorie



Zde na grafu jsou znázorněny kategorie, které se zúčastnily průzkumu, jsou zde zahrnuti muži i ženy. Nejvíce pracovníků se zúčastnilo v kategorii 49-více. Tento výsledek je

způsoben tím, že je zde mnoho pracovníků s dlouhodobou praxí a proto převládají vyšší věkové kategorie.

Otázka č. 3: Dosažené vzdělání?

Graf č. 3: Dosažené vzdělání



Při průzkumu vzdělání bylo zjištěno, že nejvíce pracovníků má středoškolské vzdělání s maturitou (53 %). Vysokoškolsky vzdělaných pracovníků bylo v tomto průzkumu 14 (44 %). Tento počet je zapříčiněn požadovaným vzděláním, kde vedoucí pracovníci musí mít adekvátní kvalifikaci.

10.2 Průzkum týmové spolupráce

Zde začínám zkoumat, jakým způsobem funguje ve společnosti Pozemní stavitelství Zlín a. s. týmová spolupráce, jakým způsobem jsou si pracovníci nápomocní a zda jim jejich práce vyhovuje a jsou s ní spokojeni.

Otázka č. 4: Vyhovuje počet členů týmu Vaší práci?

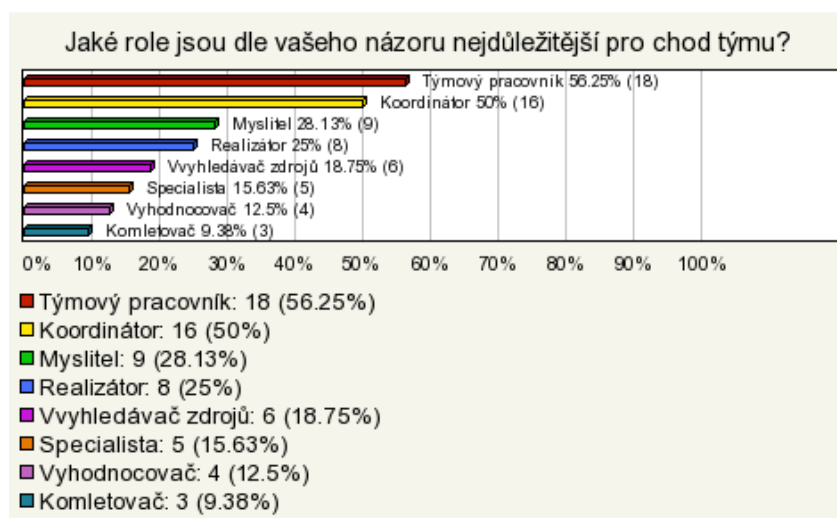
Graf č. 4: Vyhovuje počet členů týmu Vaší práci?



V převážné většině dotazovaných, což je 27 pracovníků zkonstatovali, že práce v týmu, i počet členů jim vyhovuje. Tento výsledek je zapříčiněn i tím, že je zde hodně pracovníků, kteří zde pracují delší dobu, a je zde ve většině případů návaznost na přátelské vztahy.

Otázka č. 5: Jaké týmové role jsou dle Vašeho názoru nejdůležitější pro chod týmu?

Graf č. 5: Jaké týmové role jsou dle Vašeho názoru nejdůležitější pro chod týmu?



V této otázce jsem zjišťovala, které role jsou pro pracovníky důležité. Dotazovaní měli možnost označit více jak jednu možnost. Z uvedeného grafu vyplývá, že nejvíce zaměstnancům preferuje „týmového pracovníka“ a to 18 zaměstnanců. Koordinátor ve stavební společnosti je nepostradatelný, proto se umístil na druhém místě, když ho označilo 16 dotazovaných v procentuálním vyjádření rovných 50 %.

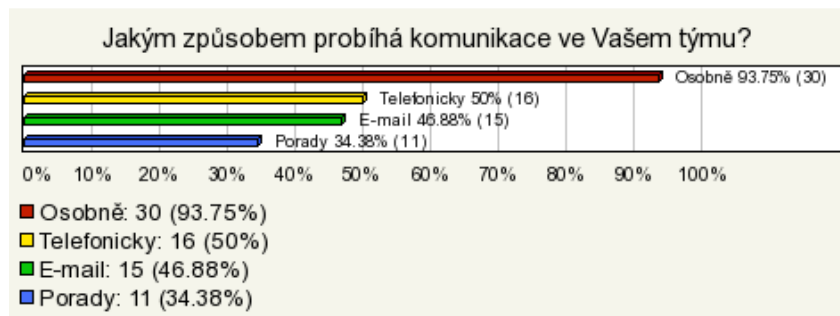
Otázka č. 6: Jak probíhá rozdělování úkolů ve Vašem týmu?

Graf č. 6: Jak probíhá rozdělování úkolů ve Vašem týmu?



Rozdělování úkolů nejčastěji probíhá tedy tím stylem, že každý udělá určitou část práce, která je mu přidělena, poté se výsledky spojí v jednotný celek (50 %). Tento způsob probíhá v zajišťování různých projektů, kdy jsou na sobě více závislí vedoucí pracovníci nebo celá oddělení.

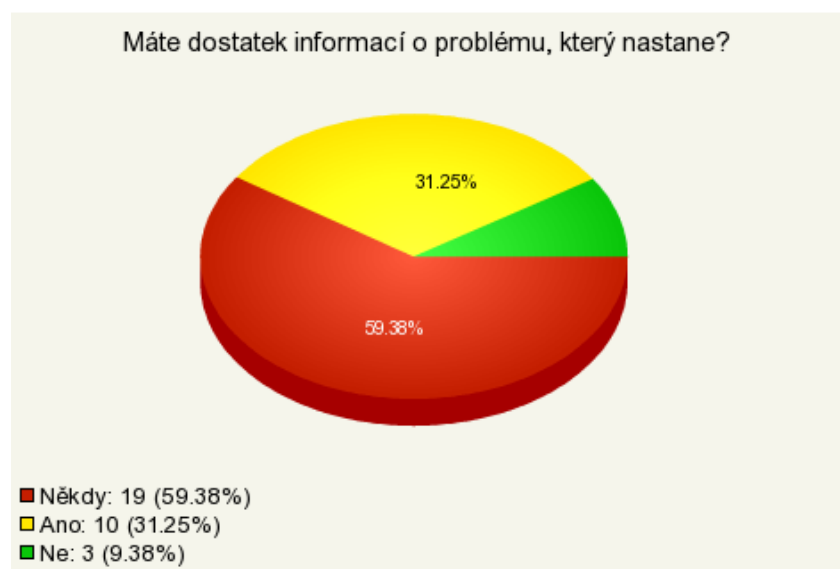
Rozdělení dle znalostí a dovedností vyplnilo 14 dotazovaných. Je samozřejmé, že určití pracovníci mají na starosti obor, se kterým nejsou blíže seznámeni nebo nemají adekvátní znalosti, vzdělání. V tomto případě se může jednat například o podnikového právníka, který je nezbytný pro chod týmu, ale pracuje samostatně.

Otázka č. 7: Jakým způsobem probíhá komunikace ve Vašem týmu?*Graf č. 7: Jakým způsobem probíhá komunikace ve Vašem týmu?*

Zde mohli pracovníci označit více jak jednu odpověď, přesto nejčastější komunikačním prostředkem (94 %) je ve firmě osobní kontakt, který nejlépe prospívá efektivnímu dokončení daného úkolu či projektu.

Komunikace týmu prostřednictvím telefonu (50 %), e-mailu (47 %) jsou v těsném pořadí za sebou. Tento výsledek není překvapivý, neboť management společnosti je umístěn v celé budově společnosti, a tak s drobnými problémy či dotazy využívají právě těchto prostředků.

Nejméně využívanou komunikací mezi sebou jsou porady. Nejspíše to bude tím, že mají možnost setkávat se mezi sebou osobně a řešit tak problémy včas.

Otázka č. 8: Máte dostatek informací o problému, který nastane?*Graf č. 8: Máte dostatek informací o problému, který nastane?*

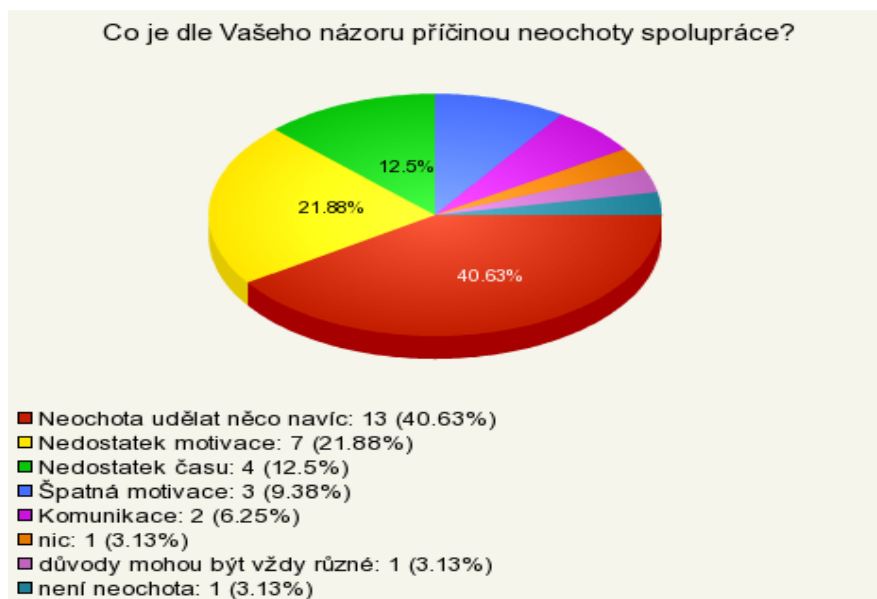
Informovanost o problémech, které ve firmě nastávají, je z dotazovaných dostatečně seznámeno 31 % zaměstnanců, avšak nejvíce lidí odpovídalo, že dostatek informací mají pouze někdy. Myslím, si že je to proto, že každý ten určitý problém chce vyřešit osoba, které se to nejvíce týká.

Otázka č. 9: Setkali jste se někdy s neochotou pracovníka při spolupráci?

Graf č. 9: Setkali jste se s neochotou pracovníka při spolupráci?



Tento výsledek mě trochu překvapil, když průzkumem vyšlo, že se s neochotou setkalo přes 62 % pracovníků. Když jsem ale zapřemýšlela nad touto otázkou, řekla bych, že neochota je nejvíce způsobena tím, že pracovníci mají nějaké časové limity, které musí splnit, proto bych řekla, že se někdy objevují náznaky neochoty a je známo, že v každém týmu či skupině se občas objevují takové problémy.

Otázka č. 10: Co je dle Vašeho názoru příčinou neochoty spolupráce?*Graf č. 10: Co je dle Vašeho názoru příčinou neochoty spolupráce?*

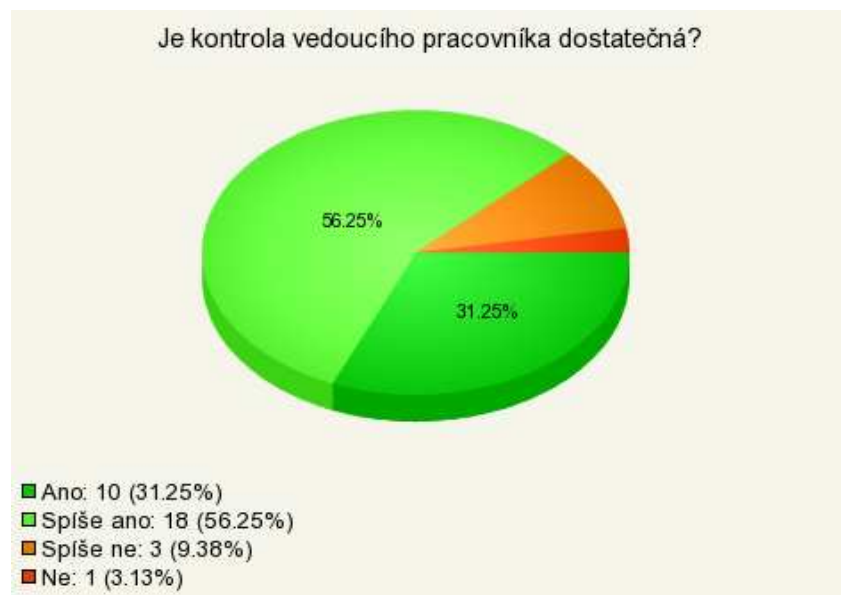
Z průzkumu vyplynulo, že neochotou spolupráce je podle zaměstnanců neochota udělat něco navíc (41 %), důvodem je zaměstnanost a vytíženost vlastní prací, čas zde hraje velkou roli. Dle očekávání je za neochotou nedostatečná motivace (22 %). Pokud nejsou lidé dostatečně motivováni jak hmotně tak i nehmotně nelze očekávat, že budou dělat něco navíc.

Otázka č. 11: Co by mohlo spolupráci zlepšit?*Graf č. 11: Co by mohlo spolupráci zlepšit?*

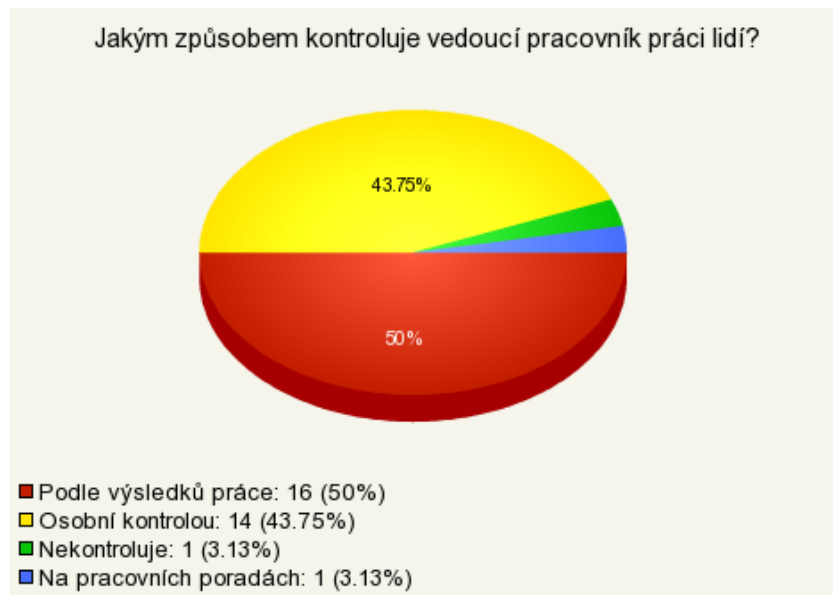
Motivace je dobrým stimulem pro zlepšení spolupráce (78 %), každý pracovník by byl rád motivován jak hmotně, tak i nehmotně. Je prokázáno, že finanční motivace je velmi účinná. Dalším zlepšením by mohlo být komunikace (6 %) či výpověď konfliktním pracovníkům (6 %). Pokud spolu lidé komunikují, může se vyřešit mnoho sporů či neshod v týmu. Výpověď konfliktního pracovníka může zlepšit chod týmu jak po pracovní stránce, tak i v mezilidských vztazích.

Otázka č. 12: Je kontrola vedoucího pracovníka dostatečná?

Graf č. 12: Je kontrola vedoucího pracovníka dostatečná?



Pracovníci hodnotí kontrolu vedoucího pracovníka za dostatečnou (31 %) či spíše dostatečnou (56 %), což vede k ověřeným výsledkům při tvorbě některých důležitých projektů.

Otázka č. 13: Jakým způsobem kontroluje vedoucí pracovník práci lidí?*Graf č. 13: Jakým způsobem kontroluje vedoucí práci lidí?*

Způsob kontroly se mi zdá odpovídající. Výsledek, že kontrola probíhá podle výsledků práce (50 %) je adekvátní k úkonům, které má společnost na starosti. Osobní kontrola (44 %) zajišťuje opravu případných nedostatků v práci týmu či jednotlivce.

Otázka č. 14: Jsou dle Vašeho názoru dobré vztahy na pracovišti?*Graf č. 14: Jsou dle Vašeho názoru dobré vztahy na pracovišti?*

V této otázce jsem chtěla zjistit, jak fungují mezilidské vztahy na pracovišti, zda panuje dobrá nálada, přátelskost. Tímto se mi potvrdilo, že opravdu ano. Odpověď „spíše ano“ ukazuje, že jsou zde občasné neshody, které ovšem nenarušují chování lidí.

Otázka č. 15: Je pracovní prostředí, ve kterém pracujete vyhovující?

Graf č. 15: Je pracovní prostředí vyhovující?



Většina dotazovaných na tuto otázku odpověděla kladně, necelých 82 %. Z mého pozorování, pracovní prostředí ve firmě je dobře vybaveno. Kanceláře mají adekvátní vybavení, jsou vzdušné, dostatečně osvětleny a moderně vybaveny. Pouze pět dotazovaných se domnívá o opaku.

Otázka č. 16: Co byste navrhoval/a pro zlepšení týmové práce (pracovní vztahy, styl řízení, komunikace a jiné)?

Nejčastější odpovědi na tuto otázku se týkaly hlavně zlepšení motivace pracovníků za práci navíc, zlepšit komunikaci jak mezi sebou, tak i s vedoucím pracovníkem.

Další nejvíce se objevovanou odpovědí byla: „Vykonat alespoň jednou za rok nepracovní a neformální setkání mimo firmu spojené s kulturní, sportovní či poznávací akcí“.

Některé připomínky se týkaly i řídicích pracovníků. Podle průzkumu by vedoucí pracovníci měli umět pracovat pod určitým tlakem, řešit stresové situace a ne je uměle vyvolávat.

Otázka č. 17: Je ve Vaší společnosti možnost pracovního růstu?*Graf č. 16: Je ve Vaší společnosti možnost pracovního růstu?*

Více jak 37 % dotázaných je srozuměno s možností dalšího pracovního růstu ve společnosti. Může to být i proto, že již nějakou změnu zaznamenali v okolí svých spolupracovníků nebo se jich přímo týkala. Necelá polovina pracovníků odpověděla, že neví, zda je možnost pracovního růstu. Pět zaměstnanců z celkového počtu nevidí budoucí perspektivu povýšení.

Otázka č. 18: Máte možnost podílet se na zvyšování kvality práce (zlepšovací náměty, soutěž o nejlepší výrobek)?*Graf č. 17: Máte možnost podílet se na zvyšování kvality práce?*

Na zvyšování kvality práce má podíl 50 % dotazovaných, další polovina nemá tu možnost. Myslím, že na zkvalitnění práce se podílejí ředitelé divizí, kteří se při organizaci nového projektu mohou navrhnout lepší technologii například pro výstavbu nějakého nového objektu.

Otázka č. 19: Jak vysoká je psychická zátěž při Vaší práci?

Graf č. 18: Jak vysoká je psychická zátěž při Vaší práci?



Dle očekávání je psychická zátěž ve vrcholovém managementu nadprůměrná, jak konstatovalo přes 53 % dotazovaných. Necelých 47 % považuje práci za průměrnou. Výsledek může být ovlivněn i tím, jakým způsobem zaměstnanec zvládá stresové situace.

Otázka č. 20: Dostáváte se při práci do časové tísně?*Graf č. 19: Dostáváte se při práci do časové tísně?*

Do časové tísně se dostává přes 68 % zaměstnanců. Zbýlá část svou práci zvládá ve stanovených termínech.

Otázka č. 21: Nastávají ve Vašem týmu konfliktní situace?*Graf č. 20: Nastávají ve Vašem týmu konfliktní situace?*

Dle očekávání se prokázalo, že konfliktní situace jsou vždy a všude. 75 % pracovníků zažívá konfliktní situace pouze občas, což je naprosto normální jev, který se odehrává na každém fungujícím pracovišti. U 5-ti zaměstnanců se konflikty vůbec nevyskytují a ve

třech případech velmi často. Tato situace může nastat, pokud si nesednou charaktery členů týmu.

Otázka č. 22: Máte návrhy na zlepšení týmové práce?

Při zpracování této odpovědi mě výsledek též vůbec nepřekvapil. Řekla bych, že všude se řeší otázka finančního ohodnocení. Ovšem ne vždy je tato forma odměňování účinná.

Nejčastějšími odpovědi tedy byly na finanční stránku. Odpovědi v dotazníku byly například ve smyslu:

„ Platové ohodnocení by mělo být lepší. Neoceňuje se zde, když někdo dělá rychle, pečlivě, zvládá práci i za ostatní kolegy. Také by se v platovém ohodnocení měla odrážet praxe “.

„ Mimořádné prémie za práci navíc – práci přesčas “.

„ Kromě divadla, bazénu a stravenek nejsou žádné bonusy, firemní akce (sportovní dny, vánoční večírky) “.

„Modernizace kancelářských prostor by byla dostačující motivací “.

11 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ TÝMOVÉ PRÁCE

Analýza týmové spolupráce díky dotazníkovému šetření odhalila stávající stav ve společnosti. Analýza probíhala pouze u vedení společnosti, protože ostatní pracovníci jsou zaměstnání v dělnických profesích a jsou rozmístěni po stavbách po celé České republice. I přesto jsem zjistila informace potřebné pro vypracování analýzy.

Tato skupina zaměstnanců dle mého názoru má dobrý potenciál a stává se tak fungujícím týmem. Občas se ale také mohou vyskytnout problémy.

Jde o kolektiv lidí, kteří se navzájem znají, pracují spolu a ví, co od sebe mohou navzájem očekávat. Právě tato skutečnost jim pomáhá překonávat různé překážky a problémy se tak řeší snadněji. Velkou roli tedy zde hraje fakt, že práce v tomto týmu pracovníků je již zaběhnutá, a proto bude těžké navrhnout nějaké zlepšení, ale pokusím se doporučit.

Prvním návrhem bych chtěla upevnit vztahy ve skupině a také citovat přání a potřeby zaměstnanců společnosti. Pro zkvalitnění pracovního prostředí jakožto vztahů, bych navrhovala více společenských aktivit, což mohou být různé firemní večírky, neformální setkání mimo firemní půdu nebo sportovní akce, protože právě to pracovníkům chybí pro zkvalitnění pracovního prostředí.

Jako další radu či návrh bych zařídila pro zaměstnance vzdělávací kurzy na zlepšení komunikace v týmu, na motivování pracovníků. Jak vyplynulo z výzkumu, přes 68% dotazovaných se dostává do časového presu, a proto mohou mít osobní i pracovní potíže. Myslím, že by nebylo špatné zařídit alespoň jeden kurz na time management.

Při otázce, co by zaměstnanci navrhli pro zlepšení spolupráce či práce všeobecně odpovídali ve většině případů, že jsou málo motivováni. Jako nejlepší způsob motivace by preferovali finanční ohodnocení. Proto bych navrhla, aby někteří pracovníci, kteří dělají práci nad svůj rámec, odvádí ji velmi kvalitně a efektivně dostávali ohodnocení. Ohodnocením se nemyslí jen finanční stránka, která je jistě příjemnější, ale mohou to být

také určité nehmotné formy. Může to být například pár dní placené dovolené, poukazy na služby.

Lídrů svých týmů by si měli postupně zaznamenávat připomínky, návrhy a argumenty svých podřízených a poté to interpretovat generálnímu řediteli, aby měli zaměstnanci pocit vlastního významu.

Myslím, že problémy v týmové práci a pro tým mají za následek nedostatečnou motivaci, nevyhovující odměňování a komunikaci mezi sebou.

12 SOUHRN PRAKTICKÉ ČÁSTI

Do praktické části jsem zahrнула charakteristiku společnosti, kde jsem se dozvěděla mnoho zajímavých informací. Například, že jsou velmi úspěšnou firmou v oblasti stavebnictví, byli už po několikáté zařazeni mezi 100 nejlepších firem v oboru a jejich služby sahají do různých koutů Evropy.

Dále jsem využila informací, které mi firma poskytla. Nastínila jsem funkce a pracovní povinnosti členů týmu a rozdělila je do úseků, které spadají pod generálního ředitele. Každý z uvedených pracovníků managementu má stanovenou určitou část práce, ovšem některé činnosti mají společné, hlavně ředitelé různých oddělení.

V dotazníkovém šetření jsem zjišťovala spokojenost pracovníků, kteří v týmu pracují. Dále mě zajímalo, zda mají adekvátní prostředí pro svou práci, jak z pohledu vztahů mezi pracovníky týmu, tak z pohledu pracovního prostředí. Jak se cítí při řešení problémů, zda jsou psychicky odolní vůči stresovým situacím. Obecně bývají zaměstnanci firem skeptičtí ve finanční otázce, proto mě zajímalo, zda i tady v této společnosti jsou adekvátně ohodnoceni.

V závěru jsem doporučila některé návrhy, které bych podle výsledků dotazníku zhodnotila pro zlepšení mezilidských vztahů v týmu.

ZÁVĚR

Závěrem je nutno konstatovat, že týmová práce je velmi rozlehlým tématem, o kterém by dalo dozvědět ještě mnoho a mnoho informací. Ve své bakalářské práci jsem se zaměřila na podstatné části týmové spolupráce, jaké je vedení lidí, zda je týmová práce dostatečně efektivní a budování týmu se ubírá správným směrem.

Tato bakalářská práce je rozdělena na dvě části. Poznatkům z mnoha různých literárních zdrojů jsem se věnovala v teoretické části, a to z oblasti týmové práce. Co je vlastně podstatou spolupráce, vybudování týmu, jaké jsou funkce vedoucích pracovníků a také členů týmu.

V analytické části jsem se věnovala společnosti Pozemní stavitelství Zlín a. s. Na začátku praktické části jsem ji charakterizovala, co společnost dělá, jaká je její historie, jednotlivé činnosti pracovníků týmu a jako poslední vytvoření analýzy, ke které mi pomohli zaměstnanci společnosti.

Vytvořením a následným vyplněním dotazníku jsem zjišťovala, jak jsou zaměstnanci spokojeni s prací v týmu, co by zlepšili, zda je jejich pracovní nasazení přijatelné a jak jsou spokojeni s vedoucími pracovníky.

Celkový dojem z tohoto průzkumu mám dobrý. Neprojevíly se žádné náznaky týmové nevraživosti a pracovníci ve společnosti mají sice občas nějaký konflikt, ale to je dle mého názoru naprosto přirozeným jevem, který je snad v každé společnosti. Vedoucí pracovníci svou práci rozdělují dobře a kontrola probíhá podle zvyklostí daného oddělení.

Jak jsem již říkala, v každé firmě se setkáme s nedostatečným finančním ohodnocením pracovníků. I tady tento jev není výjimkou. Proto jsem navrhla některá doporučení pro zkvalitnění pracovního nasazení

Na závěr závěru bych chtěla tedy popřát pracovníkům laskavé a spolehlivé vedoucí a vedoucím ochotné, pilné a schopné pracovníky.

A jak řekl Teddy Rosewelt: „*Nejdůležitější dílčí předpoklad úspěchu je vědět, jak vycházet s lidmi*“.

RESUMÉ

This bachelor thesis is divided into two parts. The first one is theoretical part, in which I concerned on knowledge of many different literary sources. What is the principal of cooperation, team-building, what are the functions of executives and functions of team members.

In analytic part I focused on Pozemní stavitelství Zlín a.s. company. At the beginning of practical part I described, the object of the company, its history, particular activities of team members and in the end the analysis formulating with help of company employees.

I created a questionnaire, which concerned questions about team work. I questioned the employees of the company if they are satisfied with their working-team and with the executives, if they have any options how to improve their team work.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace:

- [1] PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7.
- [2] KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 112 s. ISBN 80-247-1764-6.
- [3] MOHAUPTOVÁ, Eva. *Teambuilding: Cesta k efektivní spolupráci*. 1. vyd. Praha : Portál, 2009. 176 s. ISBN 978-80-7367-641-4.
- [4] TURECKIOVÁ, Michaela. *Organizační chování: Teoretická východiska a trendy personálního managementu*. 1. vyd. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. 104 s. ISBN 978-80-86723-66-2.
- [5] TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2003. 312 s. ISBN 80-86419-35-5.
- [6] VYTLAČIL, Milan; MAŠÍN, Ivan. *Týmová společnost: Podnik v globálním prostředí*. 1. vyd. Liberec : Institut průmyslového inženýrství, 1998. 407 s. ISBN 80-902235-2-4.
- [7] HAYES, Nick. *Psychologie týmové práce: Strategie efektivního vedení týmu*. 1. vyd. Praha : Portál, 2005. 192 s. ISBN 80-7178-983-6.
- [8] TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých pracovníků*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.
- [9] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 156 s. ISBN 80-247-0403-X.
- [10] Organizační řád společnosti Pozemní stavitelství Zlín a. s.

Elektronické zdroje:

- [11] *Pozemní stavitelství Zlín a.s.: Internetové stránky Pozemní stavitelství Zlín a.s.* [online]. 2009 [cit. 2011-04-05].

Dostupné z:

<www.pstzlin.cz>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- a. s. akciová společnost
- např. například
- tzv. tak zvaný
- tzn. to znamená
- s. r. o. společnost s ručením omezeným
- atd. a tak dále
- SOD smlouva o dílo
- ... a další
- viz. k nahlédnutí

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Vymezení spolupráce.....	10
Obr. č. 2: Logo společnosti.....	30
Obr. č. 3: Organizační struktura společnosti.....	32

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozdíly mezi znaky pracovních skupin a týmu (dle Adaira)	15
---	----

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Pohlaví.....	39
Graf č. 2: Věková kategorie.....	39
Graf č. 3: Dosažené vzdělání.....	40
Graf č. 4: Vyhovuje počet členů týmu Vaší práci?.....	41
Graf č. 5: Jaké týmové role jsou dle Vašeho názoru nejdůležitější pro chod týmu?.....	41
Graf č. 6: Jak probíhá rozdělování úkolů ve Vašem týmu?.....	42
Graf č. 7: Jakým způsobem probíhá komunikace ve Vašem týmu?.....	43
Graf č. 8: Máte dostatek informací o problému, který nastane?.....	43
Graf č. 9: Setkali jste se s neochotou pracovníka při spolupráci?.....	44
Graf č. 10: Co je dle Vašeho názoru příčinou neochoty spolupráce?.....	45
Graf č. 11: Co by mohlo spolupráci zlepšit?.....	45
Graf č. 12: Je kontrola vedoucího pracovníka dostatečná?.....	46
Graf č. 13: Jakým způsobem kontroluje vedoucí práci lidí?.....	47
Graf č. 14: Jsou dle Vašeho názoru dobré vztahy na pracovišti?.....	47
Graf č. 15: Je pracovní prostředí vyhovující?.....	48
Graf č. 16: Je ve Vaší společnosti možnost pracovního růstu?.....	49
Graf č. 17: Máte možnost podílet se na zvyšování kvality práce?.....	49
Graf č. 18: Jak vysoká je psychická zátěž při Vaší práci?.....	50
Graf č. 19: Dostáváte se při práci do časové tísně?.....	51
Graf č. 20: Nastávají ve Vašem týmu konfliktní situace?.....	51

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane

Jsem studentkou 3. ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, obor Marketing, který je realizovaný na VOŠE Zlín.

Na základě psaní mé bakalářské práce na téma Týmová spolupráce ve společnosti Pozemní stavitelství Zlín a.s., bych chtěla požádat o vyplnění tohoto dotazníku.

Údaje získané z tohoto dotazníku budou použity pro účely analýzy do mé bakalářské práce a také pro Vaši společnost. Všechny údaje jsou anonymní.

Děkuji

Eva Mihalová

1. Pohlaví
 - Žena
 - Muž

2. Věková kategorie
 - 24-32
 - 33-40
 - 41-48
 - 49-více

3. Dosažené vzdělání
 - Vysokoškolské
 - Střední s maturitou
 - Vyšší odborné
 - Gymnázium

4. Vyhovuje počet členů týmu Vaší práci?
 - Ano
 - Ne
 - Nevím

5. Jaké role jsou dle vašeho názoru nejdůležitější pro chod týmu?
 - Týmový pracovník
 - Koordinátor
 - Realizátor
 - Myslitel
 - Vyhledávač zdrojů
 - Usměřovač

- Vyhodnocovač
 - Kompletovač
 - Specialista
6. Jak probíhá rozdělování úkolů ve vašem týmu
- Rozdělení dle znalostí, dovedností
 - Podílí se všichni stejnou měrou
 - Každý udělá určitou část, výsledky se spojí
7. Jakým způsobem probíhá komunikace ve vašem týmu?
- E-mail
 - Porady
 - Telefonicky
 - Osobně
 - Informační tabule
 - Podnikový časopis
8. Máte dostatek informací o problému, který nastane?
- Ano
 - Ne
 - Někdy
9. Setkali jste se někdy s neochotou pracovníka při spolupráci?
- Ano
 - Ne
10. Co je dle vašeho názoru příčinou neochoty spolupráce?
- Komunikace
 - Neochota udělat něco navíc
 - Špatná motivace
 - Nedostatek znalostí
 - Nedostatek času
 - Osobní neshody s jinými členy týmu
11. Co by mohlo spolupráci zlepšit?
- Školení zaměstnanců
 - Výpověď konfliktním pracovníkům
 - Motivace
 - Komunikace

12. Je kontrola vedoucího pracovníka dostatečná?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

13. Jakým způsobem kontroluje vedoucí pracovník práci lidí?

- Osobní kontrolou
- Podle výsledku práce
- Na pracovních poradách
- Nekontroluje

14. Jsou dle vašeho názoru dobré vztahy na pracovišti?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

15. Je pracovní prostředí, ve kterém pracujete vyhovující?

- Ano
- Ne
- Nevím

16. Co byste navrhoval/a pro zlepšení týmové práce (pracovní vztahy, styl řízení, komunikace a jiné)?

.....

.....

.....

.....

17. Máte možnost podílet se na zvyšování kvality práce (zlepšovací náměty, soutěže o nejlepší výrobek atd.)?

- Ano
- Ne

18. Je ve Vaší společnosti možnost pracovního růstu?

- Ano
- Ne
- Nevím

19. Jak vysoká je psychická zátěž při Vaší práci?

- Nadměrná
- Průměrná
- Nízká

20. Dostáváte se při práci do časové tísně?

- Ano
- Ne

21. Nastávají ve Vašem týmu konfliktní situace?

- Velmi často
- Občas
- Ne

22. Máte nějaký návrh na zlepšení týmové práce (finanční odměny, bonusy)?

.....

.....

.....