

Týmová práce a její vliv na zvyšování výkonnosti práce ve firmě Meopta – optika, a.s

Romana Mezihoráková

Bakalářská práce
2006



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu
akademický rok: 2005/2006

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Romana MEZIHORÁKOVÁ**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Týmová práce a její vliv na zvyšování výkonnosti práce ve firmě Meopta – optika, a.s.**

Zásady pro vypracování:

1. Provedte literární průzkum a na základě teoretických poznatků formulujte význam týmové práce a její podstatu.
2. Na základě teoretických znalostí formulujte ideální podobu týmu a jednotlivých členů týmu.
3. Analyzujte současný stav využívání týmové práce ve firmě Meopta – optika, a.s.
4. Na základě analýzy zhodnoťte vliv týmové práce na zvyšování výkonnosti ve firmě Meopta – optika, a.s. a vyslovte závěrečná doporučení pro tuto firmu.

Rozsah práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


1. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
2. MAŠÍN, I., VYTLAČIL, M. Týmová společnost: podnik v globálním prostředí. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1998. 407 s. ISBN 80-902235-2-4.
3. PORVAZNÍK, J. Celostní management: pilíře kompetence v řízení. Bratislava: Sprint, 2003. 509 s. ISBN 80-89085-05-9.
4. GLEGG, B., BIRCH, P. Teamwork, budování týmu a zvedání jeho výkonu, Ostrava: Computer Press, 2003. 104 s. ISBN 80-7226-670-5.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.**
Ústav managementu
Datum zadání bakalářské práce: **13. března 2006**
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2006**

Ve Zlíně dne 13. března 2006


doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.
děkan




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Základem této bakalářské práce bylo posoudit význam týmové práce ve firmě Meopta-optika, a.s. Teoretická část obsahuje obecný popis a vysvětlení podstaty týmové práce, popis jak by měl vypadat ideální tým a jaké jsou nejčastěji používané styly vedení týmu. Analytická část je zaměřena na prozkoumání současného stavu týmové práce ve firmě Meopta-optika a.s., první část se zaměřuje na prozkoumání týmových rolí v jedné skupině spolupracujících lidí, druhá část ukazuje preferované styly vedení pro vedoucí jednotlivých oddělení.

Klíčová slova: tým, týmová práce, podoba týmu, týmové role, styly vedení týmu

ABSTRACT

The aim of thesis is to consider the meaning of team work in firm Meopta-optika, a.s. Theoretic part includes common description and explication essence of team work, description how should ideal team look like, and what are the most often used styles of management team. Analytical part is bent on reconnaissance contemporary position team work in firm Meopta-optika, a.s., the first part survey on reconnaissance team role in one group of cooperative people, the second part shows preferred styles of leading for leadership in particular department.

Keywords: team, team work, team form, team role, styles of lead team

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucímu bakalářské práce Prof. Ing. Jánů Porvazníkovi, CSc. za rady a připomínky, které přispěly k úspěšnému dokončení této bakalářské práce.

Můj dík patří také panu Ing. Jaroslavu Pěchovi, který mi poskytl cenné rady a připomínky, seznámil mě s organizací optické výroby ve firmě Meopta-optika a.s. a poskytl veškeré dostupné odborné materiály.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala.

Ve Zlíně 28. března 2006

Vlastnoruční podpis

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 CHARAKTERISTIKA TÝMŮ A PRACOVNÍCH SKUPIN	11
1.1 ROZDÍL MEZI TÝMEM A PRACOVNÍ SKUPINOU	11
1.2 EFEKTIVNOST TÝMOVÉ PRÁCE.....	12
1.2.1 Efekty týmové práce pro podnik, pro pracovníka a tým.....	13
1.2.2 Podmínky efektivní týmové práce	14
1.3 CÍLE A ÚKOLY TÝMU	17
1.4 KRITÉRIA ÚSPĚŠNOSTI TÝMU	18
2 VÝZNAM A PROSPĚŠNOST TÝMOVÉ PRÁCE	19
3 IDEÁLNÍ PODOBA TÝMU	21
3.1 TVORBA TÝMU	21
3.1.1 Stadia vývoje týmu.....	21
3.1.2 Rozhodovací fáze	22
3.2 ČLENOVÉ TÝMU A JEJICH VLASTNOSTI	22
3.2.1 Týmové role	22
3.2.2 Členové týmu	23
4 VEDENÍ TÝMU	28
4.1 STYLY VEDENÍ.....	29
4.1.1 Styl jednání podřízených.....	33
4.2 METODY VEDENÍ TÝMU	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI MEOPTA – OPTIKA PŘEROV	36
5.1 HISTORIE FIRMY MEOPTA – OPTIKA PŘEROV, A.S.	36
5.2 SOUČASNOST A VIZE FIRMY	37
5.3 VÝROBNÍ SORTIMENT A NABÍZENÉ SLUŽBY FIRMY	38
6 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU	39
6.1 ORGANIZAČNÍ SCHÉMA PODNIKU MEOPTA – OPTIKA A.S.....	39
7 VÝSLEDKY STÁVAJÍCÍ ÚROVNĚ TÝMOVÉ PRÁCE	40
7.1 URČENÍ TÝMOVÝCH ROLÍ	40
7.1.1 Analýza týmových rolí.....	40
7.1.2 Celkové hodnocení analýzy týmových rolí.....	43
7.2 PREFEROVANÝ STYL VEDENÍ	43
7.2.1 Analýza užívaného stylu vedení.....	44
7.2.2 Celkové hodnocení dotazníku zjišťujícího styl vedení	50

8	NÁVRH NA ZDOKONALENÍ TÝMOVÉ PRÁCE VE FIRMĚ MEOPTA – OPTIKA A.S.	53
	ZÁVĚR	56
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	58
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	59
	SEZNAM OBRÁZKŮ	60
	SEZNAM TABULEK	61
	SEZNAM PŘÍLOH	62
	PŘÍLOHA P I: TEST TÝMOVÝCH ROLÍ	63
	PŘÍLOHA P II: TEST MANAŽERSKÉHO STYLU VEDENÍ	67

ÚVOD

Je velmi fascinující, když si uvědomíme, že na světě se v současné době pohybuje na naší planetě téměř sedm miliard lidí. Přesnost tohoto údaje není až tak důležitá, daleko zásadnějším se jeví fakt, že každý člověk je obrovskou individualitou. Má svoje vlastnosti, charakter, schopnosti - prostě vše vysoce neopakovatelné.

Lidé a jejich schopnosti často patří k nejméně využívaným zdrojům v podnicích. V centru pozornosti podniku však musí stát lidé – zaměstnanci. Čím modernější a progresivnější technika a metody se používají, tím větší význam získává právě personál, protože využití zařízení stoupá úměrně s jeho kvalifikací. Kvalifikovaní zaměstnanci však představují na druhé straně i potenciál strategické pružnosti, tj. lepší reakceschopnost a adaptabilitnost podniku na technický pokrok a požadavky trhu.

Aby mohly průmyslové podniky reagovat na potřeby turbulentního tržního prostředí, musí někdy změnit stávající nevyhovující organizační struktury. Každý kdo hledá dokonalou a neměnnou organizační strukturu, hledá cestu ke svému konci. Budoucnost patří dynamickým a pružným organizačním strukturám, které jsou schopny se vyvíjet a měnit. Páteří všech moderních organizací je a bude zaručeně týmová práce.

Týmová práce je v současnosti jedním z nejčastěji používaných pojmů v managementu a personálním managementu. Prožívá rozmach snad ve všech oblastech lidské činnosti. Týmy jsou považovány za žádoucí formu práce, za kreativní a úspěšný způsob řešení problémů. Jejich existence a činnost může změnit vnitřní organizační strukturu podniků, zasahovat do jejich způsobu řízení, v některých případech (zejména v průmyslových podnicích) lze vysledovat změnu organizačního uspořádání a vznik tzv. týmové společnosti.

Mým úkolem v této bakalářské části bylo odhalit význam a podstatu týmové práce a způsob jejího projevu. Analýzu týmové práce jsem prováděla ve firmě Meopta – optika, a.s. Firma sídlí v Přerově a zabývá se produkty z oblasti opto-mechaniky a opto-elektroniky. Mým cílem v této bakalářské práci je zanalyzovat role jednotlivých pracovníků v rámci

jedné pracovní skupiny (22 lidí), pracující na společném projektu. Zjistit pomocí dotazníku Mereditha Belbina jaké role v týmu zastávají a zda mají vhodné vlastnosti pro sestavení opravdu efektivního týmu.

Druhým cílem bylo zjistit preferovaný způsob vedení vedoucích pracovníků podniku na všech odděleních podniku. Převažující styl vedení vedoucích pracovníků má totiž také významný vliv na výkonnost jejich podřízených a na vytvoření prostředí vedoucí k týmové práci a je jedním ze sledovaných aspektů určujících, zda je daný člověk vhodným kandidátem na lídra skupiny či týmu. K této analýze použiji dotazník Test manažerského stylu sestavený R.J.Blakem a J.S.Moutonem.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CHARAKTERISTIKA TÝMŮ A PRACOVNÍCH SKUPIN

Slovo „tým“ se někdy užívá volně, mnohdy pouze jako synonymum pro slovo skupina. Tým se však od skupiny liší. V týmu mají jednotlivci společný cíl, v němž pracovní činnosti a dovednosti každého člena vzájemně na sebe účelně a plynule navazují, jako jednotlivé části skládačky, a dohromady vytvářejí určitý vzor. Efektivní tým můžeme definovat jako tým, který dosáhne svého cíle nejúčinnějším způsobem a je potom schopen převzít ještě náročnější úkoly. (2)

Skupina lidí (např. 1 pracoviště, útvar) představuje několik lidí na jednom místě, kteří sice mají něco společného, diskutují spolu, mohou mít stejného šéfa, ale nepracují společně na dosažení společného cíle.

1.1 Rozdíl mezi týmem a pracovní skupinou

Rozdíl mezi pracovní skupinou a týmem spočívá především v chování jejich členů.

Členové pracovní skupiny zejména

- Cítí, že jsou seskupeni z administrativních příčin, pracují nezávisle, někdy se jejich práce kříží. Často může docházet k boji o pozice a k protichůdnému působení členů skupiny.
- Sami sebe vnímají jako „pronajatou pracovní sílu“. I když se jen málo nebo vůbec nepodíleli na plánování cílů skupiny, mají sklon věnovat se hlavně svým osobním cílům.
- Prikazuje se jim co mají dělat, nikdo se jich neptá na jejich návrhy a zlepšení
- Nedůvěřují motivům svých kolegů, nevědí, kdo má jakou pozici. Vyjádření vlastního názoru nebo souhlasu se považuje za rozvracující chování.

- Ve svých projevech jsou natolik opatrní, že ke skutečnému porozumění ani nemůže dojít. V předstírané komunikaci se může neskutečný člověk lehce zamotat.
- I když mohou dostat dobrý trénink, jeho využití v práci jim může zabránit řídicí pracovník nebo jiný člen skupiny (6)

Členové týmu především

- Uvědomují si svoji sounáležitost a chápou, že svých osobních a skupinových cílů mohou nejlehčeji dosáhnout vzájemnou podporou, neztrácí čas bojem o pozice nebo osobní prospěch na úkor jiných.
- Se svojí prací a s pracovní skupinou se ztotožňují, neboť jsou oddaní cílům, které sami pomáhali vytvořit
- K úspěchu organizace přispívají každý svým jedinečným talentem a znalostmi.
- Pracují v atmosféře důvěry, která podněcuje otevřené vyjadřování názorů, nápadů, nesouhlasu nebo jiných pocitů. Otázky jsou vítané.
- Využívají otevřenou a poctivou komunikaci, snaží se navzájem pochopit svá stanoviska a názory.
- Tým je povzbuzuje, aby přímo na pracovišti rozvíjeli to, co umí. (6)

Dosáhnout kvalitativní změnu pracovní skupiny na tým je někdy velmi pracné a náročné. Od manažera se vyžaduje mnoho trpělivosti, dobrý situační odhad, schopnost empatie a přiměřené asertivity, jako i další osobní předpoklady a schopnosti.

1.2 Efektivnost týmové práce

Synergický efekt zvyšuje účinek týmové práce. To, že lidé ve skupině jsou spojeni určitými vazbami, že dochází k doplňování jejich nedostatků přednostmi jiných, že nápady jed-

něch stimulují myšlenky ostatních, vytváří novou kvalitu. Výkon skupiny pak převyšuje sumu možností jednotlivých členů. Tomu se říká synergický efekt.

Synergický efekt však většinou vzniká až v sehrané, zralé skupině. Vývoj skupiny ke zralosti nebývá právě jednoduchý, prochází stadii stagnace a konfliktů. V ranějších fázích vytváření týmu pak může být efektivnost skupiny dokonce nižší než souhrn výsledků jednotlivců – energie, potřebná k práci na úkolech a dosažení cílů, se odčerpává ve sporech a bojích o osobní moc. (1)

1.2.1 Efekty týmové práce pro podnik, pro pracovníka a tým

Efekty týmové práce pro podnik:

- Vyšší produktivita a kvalita
- Snížení zátěže středního managementu
- Zvýšení konkurenceschopnosti
- Lepší využití schopností zaměstnanců
- Zlepšení firemní kultury
- Zrychlení postupu řešení problémů
- Zapojení všech operátorů v rámci procesu „řízení“ a „učení se“
- Revitalizace „otrávených“ pracovníků (2)

Efekty týmové práce pro pracovníka a tým:

- Motivování a zodpovědní spolupracovníci
- Respektování pracovníků
- Efektivní spolupráce v týmu i mezi týmy
- Zvýšení samostatnosti lidí i týmů
- Zvýšená pracovní spokojenost
- Redukce monotónní práce

- Proměnlivost zátěže zaměstnanců
- Optimalizace systému hodnocení a odměňování(2)

1.2.2 Podmínky efektivní týmové práce

Základní podmínky efektivní týmové práce jsou: spolupráce, důvěra a soudržnost.

➤ SPOLUPRÁCE

Spolupráce znamená systematickou integraci úsilí jedinců při dosahování společného cíle. Spolupráce je spojením dvou faktorů:

- *součinnosti*, která se projevuje tehdy, když členové skupiny současně pracují na určitém úkolu nebo jeho části a sdílejí odpovědnost za výsledek,
- *koordinace*, ta spočívá ve společné odpovědnosti za úkol, který je plněn postupně, tzn., že někteří členové týmu vykonají první část úkolu a pak teprve mohou pracovat další, kteří po dokončení své části úkolu předávají práci následující skupině nebo jednotlivci. Koordinace je z hlediska týmové efektivnosti náročnější, protože výpadek nebo chyba kterékoliv skupiny ovlivní podstatně výsledek celkový, zatímco při součinnosti lze nedostatky jednotlivců kompenzovat zásahy jiných členů skupiny. (1)

➤ DŮVĚRA

Vzájemná důvěra je jedním z nejsilněji působících prvků skupinové atmosféry. Její podstatou je předvídatelnost jednání druhých. Člověk, jehož rozhodnutí a činy nelze dopředu odhadnout, který nerespektuje očekávání ostatních, budí nedůvěru. Pokud vidíme, že druhý nám důvěřuje, vyvolává to recipročně naši důvěru vůči němu. A opačně, nedůvěřujeme těm, kteří vykazují nedůvěru v nás. (1)

Cyklus důvěry se tvoří ve 3 fázích:

1. Vedoucí se učí tolerovat odlišné hodnoty a cíle členů týmu, dělí se s nimi o důležité informace, nechává se ovlivňovat názory členů týmu, nechává druhé, aby se řídili sami.
2. Členové týmu sdílejí důležité informace, mají možnost ovlivňovat rozhodování a činnost týmu a řídí samostatně svou práci.
3. Cyklus důvěry. Důvěra vyvolává potřebu sdílet informace, lidé jsou pak připraveni ovlivňovat řízení a zvyšují kontrolu nad svou prací. Sebekontrola poté zpětně zvýší důvěru. (1)

➤ SOUDRŽNOST

Soudržnost je překonávání individuálních rozdílů a motivů pocitem společné identity. Společná identita je vyjádřena hloubkou prožívání „My“. Členové soudržné skupiny setrvávají ve skupině a identifikují se se skupinou, protože:

- potřebují se navzájem, aby dosáhli společných cílů, k nimž by se těžko dopracovali jako jednotlivci – *instrumentální soudržnost*,
- cítí se ve společnosti ostatních dobře, prožívají uspokojení z účasti na činnosti skupiny – *socio-emocionální soudržnost*.

Vysoce soudržné skupiny vykazují větší spokojenost členů, pracují efektivněji, jejich členové komunikují častěji a jejich komunikace má pozitivní charakter. (1)

Možnost neefektivní týmové práce

Někdy se může stát, že úspěšnost týmu je horší než výsledky, jakých by za stejných okolností dosáhli samostatně pracující jednotlivci. Nedochozí tedy k synergickému efektu a mohou přijít tyto negativní jevy:

➤ SOCIÁLNÍ LENOST

Např. při společné práci tří lidí dosahují tito pouze dvou a půl násobku výkonu jednotlivce.

Důvody sociální lenosti jsou např. tyto: jednotné úsilí, ztráta osobní odpovědnosti, snížení motivace vzhledem ke sdílení odměny nebo zhoršení koordinace.

Projevuje se tam, kde

- je úkol vnímán jako nedůležitý nebo příliš snadný
- členové skupiny se domnívají, že jejich osobní přínos k plnění skupinového úkolu nelze rozpoznat
- členové skupiny očekávají, že jejich spolupracovníci se ulívají. (1)

➤ SKUPINOVÉ MYŠLENÍ

Je jev, který se objevuje v příliš soudržných skupinách. Silná vzájemná ovlivnitelnost, snaha o docílení souladu a úsilí o sjednocení názorů vedou často ke špatným rozhodnutím, které by členové týmu, kdyby měli rozhodovat sami za sebe, nikdy nepřijali. Podmínkou pro vznik skupinového myšlení je silný tlak, který vzrůstá, když členové skupiny pracují v těsném spojení a sdílejí stejné hodnoty, přičemž problém sám je silně stresuje.

Symptomy skupinového myšlení:

- **Nevyhnutelnost** – většina členů sdílí iluzi nevyhnutelnosti, kterou se brání před nebezpečím, vede je k přehnanému optimismu a snižuje vědomí rizika.
- **Racionalizace** – členové ignorují hrozby. Kolektivně dodatečně zdůvodňují a racionalizují svá rozhodnutí, aby se vyhnuli negativní zpětné vazbě a potenciální kritice
- **Morálka** – členové bezvýhradně věří v etickou správnost svých řešení. To vede k přehlížení skutečných morálních důsledků jejich rozhodnutí.
- **Stereotypy** – drží se předsudků o svých nepřátelích, považují je za zcela bezcharakterní, ďábelské, nebo příliš slabé, či hloupé.

- **Tlak** – je vyvíjen přímý nátlak na každého, kdo vyjádří jakoukoliv pochybnost o argumentech, použitých ve prospěch přijímaného závěru.
- **Autocenzura** – oběti skupinové myslí se vyhýbají veškerým odchylkám od skupinového konsensu. Mají-li výhrady, mlčí.
- **Jednomyslnost** – členové sdílejí iluzi jednomyslnosti, která se týká všech názorů, vyřčených ve prospěch přijímaného řešení.
- **Vedoucí mínění** – oběti skupinové myslí se ustavují do role vedoucích mínění nebo obránců těchto vedoucích. (1)

1.3 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.

Když uvažujeme tým jako nějakou entitu, často se zaměřujeme spíše na interpersonální vztahy než na úkoly a cíle. Zdůrazňováním mezilidských konfliktů tak byla odvrácena pozornost od problému, jak úspěšně dosáhnout týmových cílů.

Cíle je potřeba jasně definovat. Pan Shonk doporučuje postupovat podle těchto zásad:

- ❖ Je potřeba tvořit cíle živým dokumentem, který je stálým průvodcem individuálních i týmových úsilí a je často aktualizován tak, aby zůstával stále důležitý
- ❖ Musíte si objasnit cíle jak pro týmy, tak i pro samotné členy
- ❖ Důležité je zajistit přivlastnění si individuálních a týmových cílů všemi členy týmu

Pokud nejsou cíle a úkoly jasně definovány, může dojít k určitým problémům. Pro členy to mohou být např. tyto problémy:

- ❖ Je nejasné, co je očekáváno
- ❖ Je nejisté, kdo je odpovědný
- ❖ Je nemožné zaměřit se na práci
- ❖ Je neznámé, co je hlavním smyslem týmu

- ❖ Je nemožné postupovat účinně k dosažení týmového cíle

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.

(2)

1.4 Kritéria úspěšnosti týmu

Zda jsme dosáhli toho, co jsme chtěli, můžeme posuzovat podle následujících kritérií:

- Týmy dosahují toho, co si naplánovaly
- Týmy mají společné cíle a motivující záměry
- Každý spolupracuje na aktuálním úkolu a podílí se na dosažení cíle
- Týmy jsou sestavou lidí, kteří přispívají různými vzájemně se doplňujícími způsoby, jejichž výsledek překoná souhrn výsledků jednotlivců
- Zaujetí pro úkol (co?) a zaujetí pro postup (jak?) tvoří harmonickou rovnováhu
- Mají podpůrnou atmosféru, ve které si lidé věří, kritické situace jsou zvládnuty, lidé jsou otevření a připraveni hovořit o tom, co skutečně cítí
- Lidé jsou připraveni reagovat na nápady ostatních, rozvíjejí je a shodnou se na postupu práce, i když se jejich názory mohou lišit
- Pravidelně se uskutečňují kritické analýzy, které dávají členům poučení ze zkušenosti, jsou úspěšní a překonávají prohry, což vede k neustále se zlepšujícímu výkonu
- Práce se stává pro lidi zábavou – to znamená, že dosahují cíle a práce je baví

(1)

2 VÝZNAM A PROSPĚŠNOST TÝMOVÉ PRÁCE

Význam a smysl týmové práce můžeme velmi snadno demonstrovat na příkladu tahu hejna hus, které při putování, často do velmi vzdálených končin, využívají optimální letové formace ve tvaru V. Každá husa vytváří při letu pohybem křídel pro následující jakýsi ochranný štít. Tím vším se zvyšuje akční radius doletu o 71% ve srovnání s individuálním výkonem každé z nich. Z toho plyne ponaučení, že sdílení směru a společného zájmu vás rychleji a spolehlivěji dovede k cíli, než kdyby jste k němu kráčeli osamoceně.

Když se vedoucí husa unaví, vrátí se zpět do formace a její místo přebere jiná husa. Z toho plyne poučení, že se vyplatí střídat se při těžkých úkolech a ve vedoucí roli.

Když letí husy ve formaci, zadní husy gogotem povzbuzují přední husy, aby ne zvolňovaly tempo. I členové týmu někdy potřebují trochu povzbuzení.

Když je některá husa nemocná nebo zraněná, dvě husy se vyčlení z formace a pomáhají a ochraňují ji. Zůstanou s ní až do doby, kdy je znovu schopná přidat se k ostatním. A to pro nás znamená, že i v dobách nouze bychom se měli vzájemně „podržet“. (3)

Z tohoto příkladu, i z předchozích charakteristik vyplývá, že tým pracuje nejefektivněji ze všech druhů skupin. Týmová práce je jistě použitelná i pro běžné pracoviště, kde platí organizační řád, kde pracovníci mají pevně stanovenou odpovědnost a povinnosti, kde vedoucí přiděluje úkoly podřízeným podle jejich odbornosti. Na jakémkoliv pracoviště totiž stále přicházejí nové a nezvyklé úkoly, které spojují různé oblasti kompetencí nebo prostě vyžadují spolupráci několika útvarů či několika pracovníků. Objevují se nedopatření, chyby, závady, které je potřeba řešit kolektivně. Často vznikají kompetenční spory, neochota lidí pomáhat druhým, celkový nezájem o řešení společného problému, což je dáno naším návykem, který upřednostňuje individuální zájmy pracovníka před zájmem celku. I na takové pracoviště však lze přivést týmového ducha. Vytváření podmínek pro rozvoj týmové práce potom firmy a organizace řeší těmito způsoby: organizačně (budováním interdisciplinárních týmů), výchovou pracovníků, změnou organizační kultury (vytvářením učící se organizace). (1)

Sehraný tým bývá pozitivně hodnocen z několika hledisek – přináší mnoho dobrého svým členům, vedoucím a také obohacuje firmu, jejíž je součástí.

Význam pro pracovníka:

- Tým obohacuje pracovníka o znalosti a dovednosti, které získává od ostatních členů
- Pracovník dostává prostor k seberealizaci a maximálnímu využití svých schopností
- Atmosféra důvěry vytváří pocit pohody a uvolnění
- Tým dává podporu v kritických situacích

Význam pro vedoucího:

- Tým zbavuje vedoucího problémů s řešením nepříjemných konfliktů, způsobených rozpory v individuálních zájmech
- Tým umožňuje vedoucímu delegovat složité úkoly na své podřízené
- Tým dává vedoucímu jistotu, že i náročné úkoly budou zvládnuty

Význam pro organizaci:

- Týmy umožňují řešení složitých problémů, ve kterých se prolínají různé odborné oblasti
- Týmy zvyšují výkonnost pracovníků
- Týmy zvyšují stabilitu pracovníků (5)

3 IDEÁLNÍ PODOBA TÝMU

3.1 Tvorba týmu

Každý člověk je obrovskou individualitou, se svými vlastnostmi, charakterem, prostě vysoce neopakovatelný. A právě toho si musí být vědom ten, kdo sestavuje a řídí tým. Výsledkem je, že vedoucí týmu musí brát v potaz všechny (obecné) charakteristiky jedince, aby dokázal s ostatními členy týmu být produktivní a efektivní. Měl by vycházet z poznání a hodnocení úrovně jednotlivých charakteristik kompetence, zejména jejich osobnostních vlastností, odborných vědomostí a praktických dovedností.

3.1.1 Stadia vývoje týmu

K vytvoření úspěšného a efektivního týmu vede většinou dosti dlouhá cesta. Ze začátku je vše nejasné, každý se chce prosadit individuálně, dochází k častým emocionálním konfliktům, negativně je ovlivňována výkonnost týmu i jeho fungování. Vývoj týmu směřuje ke zralosti, přizpůsobivosti vůči prostředí i k pocitům jistoty a uspokojení potřeb členů. Prochází určitými stadii (podle Kreitnera a Kinicki):

1. *Orientace* – členové se pohybují v nejistotě a obavách o své postavení, roli, cíle skupiny. Nedůvěřují si a není jim jasné, kdo bude mít rozhodující slovo. Vůdce většinou využívají tohoto období k prosazení své kontroly nad chodem skupiny.
2. *Konflikt a výzva* – doba vzájemného zkoušení a prověřování. Jedinci zjišťují záměry a názory vůdce. Současně hledají své vlastní místo v mocenské struktuře. Skupina se formuje. Objevují se drobné stížnosti nebo výhrady.
3. *Soudržnost* – uznávaný člen – ne vůdce – vyzývá skupinu k přebudování mocenské struktury. Otázky autority a moci jsou řešeny spíše rychle, formou věcné diskuse. Rozvíjí se týmový duch, členové věří že již mají své správné role.
4. *Opojení* – jsou vyřešeny základní rozpory, týkající se moci, členové pociťují uvolnění, myslí se že nejhorší je za nimi. Tlak na dosahování harmonie a zlepšení vztahů ve skupině potlačuje nesouhlas a stížnosti. Pozorujeme zvýšenou aktivitu členů
5. *Zklamání* – pocit harmonie se začíná hroutit, někteří členové zjišťují že skupina nenaplnuje svůj potenciál. Může se dělit na podskupiny, které se přou. Soudržnost se snižuje, roste nezájem a kritické poznámky.

6. *Přijetí* – znovu se objevuje vůdce (většinou ne vedoucí) a podněcuje členy k novému srovnání s požadavky reality. Dosavadní zkušenost zvyšuje pochopení vzájemných očekávání členů a očekávání týmu jako celku. (1)

3.1.2 Rozhodovací fáze

Vynechání určité klíčové oblasti před samotným sestavením týmu zanechává potom v jeho fungování závažné problémy. Většinou se totiž zapomíná na tzv. rozhodovací fázi. Zde se musí definovat tyto základní kameny pozdější činnosti:

- zodpovědnost
 - práva
 - povinnosti
 - pravomoci jednotlivých členů týmu
 - hierarchie týmu
 - tok informací
 - cíl činnosti vyjádřený
 - kvalitativně
 - kvantitativně
- (4)

3.2 Členové týmu a jejich vlastnosti

3.2.1 Týmové role

Ze života víme, že jedni musí být zákonitě „tahouny“, na nichž dobrý výsledek závisí, zatímco ostatní jsou v pozici pouhých přidavačů. Nesmí se však stát, že by to jedni druhým dávali najevo. Je třeba, aby se vzájemně respektovali, protože stejně jako se neobejde nejlepší střelec bez přihrávky méně ostříleného spoluhráče, ani nejlepší pracovník nezmůže nic bez schopného zázemí dobrého servisu.

Pokud se v týmu vyskytne jedinec, který by tato pravidla týmových rolí neakceptoval, je vhodnější odchod takového pracovníka z týmu.

Pro lepší fungování týmu je výhodné, aby se vzájemně vědělo, kdo je jaký typ osobnosti a tedy i jaká je jeho role v týmu. V každém týmu existuje několik nezastupitelných rolí. Někdo je škarohlíd, druhý nekonečný optimista, jeden nedotáhne věci do konce, další je puntičkář. To či ono přitom není špatnou vlastností, právě naopak, každá z rolí je nutná k tomu, aby tým fungoval jako čínorodý organismus. Každý člen týmu přitom může ve své osobě sdružovat několik rolí nebo pouze roli jedinou. V průběhu času se mohou role dokonce měnit. Podstatné je, že chybí-li některá role, tým je ochuzen, ztrácí výkonnost.

Ví-li každý, jakou roli má, má možnost pracovat na svých slabých stránkách a hledat spojence v tom člověku, který mu je může a chce pomoci překonat.

3.2.2 Členové týmu

➤ *Chairman (předseda, vůdce, koordinátor)*

Charakteristika:

Stabilní, klidný, vyrovnaný, důvěryhodný, zdravě sebevědomý, dominantní, důvěryhodný, extrovert, tichý, kontrolovaný, důvěřuje si, je zralý, je respektován ve své vůdčí roli

Role:

Vyhledává si individuální „talenty“ a využívá jejich potenciál, prosazuje individuální rozhodování a důvěru, sjednocuje lidi společnými cíli, konkretizuje cíle, koordinuje činnost týmu

Slabiny:

Ne vždy je extrémně brilantní, obvykle ne moc bystrý intelekt (5)

➤ *Completer (dokončovatel, puntičkář)*

Charakteristika:

Berou na sebe veškerou námahu, svědomití, mají smysl pro dokončení, vytrvalý a usilovný, dychtivý, introvert

Role:

Je precizní, pracuje s důkladností, nezačne nic nového dokud nedokončí „starou práci“ nebo co nemůže dokončit, stará se o detaily, vyvaruje se chyb vyplývajících z úkolů a opomenutí, má smysl pro priority uvnitř týmu, realizuje myšlenky, smysl naléhavosti bez účasti týmu, nikdy nezmešká pracovní rozvrh

Slabiny:

Někdy „moc hrr“, občas netolerantní, až příliš velká starost o maličkosti, neochotný delegovat a „nechat plavat“, přílišná úzkostlivost, očekává od ostatních stejnou důslednost (5)

➤ *Shaper (formátor, realizátor, tvůrce)*Charakteristika:

Vysoce motivovaný, dominantní, vstřícný a dynamický, dychtivý, energický, extrovert, daří se mu pod tlakem

Role:

Identifikuje myšlenky a aktivity týmu, utváří plány akcí, směřuje pozornost na oblast cílů a priorit, identifikuje překážky, nerad dělá nepopulární rozhodnutí, na základě skupinových činností a diskusí dává myšlenkám určitou podobu – realizuje je, mění slova v činy, nachází způsoby pro řešení překážek, vede a pohání ostatní k práci

Slabiny:

„Prostoduchý“, chybí mezilidské porozumění, necitlivý, agresivní, výbušný, argumentativnost, náchylnost k podráždění, netrpělivost, agresivita (5)

➤ **Team worker (motivátor, duše týmu, stmelovač)**

Charakteristika:

Mírný, citlivý, společenský, starostlivý, adaptabilní na nové situace a nové lidi, stabilní, nepřilíš dominantní, extrovert, schopný přizpůsobit se různým situacím a různým lidem, dobrý posluchač, aktivní k druhým, stará se

Role:

Drží tým oduševnělý, dovoluje členům týmu efektivní zapojení, nemá rád „třenice“ a snaží se jim preventivně vyhnout, jeho vnímavost a diplomacie spolu se smyslem pro humor jsou skutečná aktiva pro tým, není nikomu hrozbou, jsou akceptováni a milováni všemi, zlepšuje komunikaci a týmového ducha všeobecně

Slabiny:

Je nerozhodný pod nátlakem, více se stará o „team spirit – duši týmu“ než o cíle práce, neochotný dělat věci, které by mohly ostatní zranit (5)

➤ **Planter (stratég, inovátor)**

Charakteristika:

Kreativní, dominantní, neortodoxní, vysoké IQ, individualistický, mající představy, introvert, plný nápadů

Role:

Je otevřený novým nápadům a strategiím, hledá možné zlomy, které mohou narušit daný problém, opouští zajeté koleje, navrhuje řešení pro zbytek týmu

Slabiny:

Přehlíží praktické detaily, ignoruje náhody, svárlivý, argumentativní (5)

➤ ***Monitor evaluator (hodnotitel, analyzátor, pozorovatel)***

Charakteristika:

Rozvážný, bystrý, vysoké IQ, sobecký, stabilní, pruderní, s vysokou schopností kritického myšlení, obezřetný v posudcích, zřídka se mýlí, introvert, střízlivý, prozíravý, zřídka je špatný

Role:

Zvažuje návrhy a nápady a hodnotí je, prosazuje pravidlo „třikrát měř a jednou řež“, dobře zvažuje pro a proti dané věci, analyzuje problémy, umí přijmout lepší řešení

Slabiny:

Nudný a chladný, někdy až přespříliš kritický, ostatní nemotivuje, nedostatek energie a humoru, pomalejší rozhodování, nedostatek řídicích schopností (5)

➤ ***Company worker (dělník, pracant)***

Charakteristika:

Stabilní, ovládající se, disciplinovaný, spolehlivý, výkonný, zdatný, má smysl pro praktické záležitosti, introvert, má dost sebeovládání

Role:

Loajální, spolehlivý a firmě oddaný pracovník, tvrdě pracující, radí se s ostatními a vidí co je třeba udělat přednostně, má smysl pro posouzení proveditelnosti a odpovídající problémy řeší systematicky

Slabiny:

Konzervativní, trochu neflexibilní a pomalu přijímající zodpovědnost za nové možnosti, nedostatek bezprostřednosti (5)

➤ ***Resource investigator (hledáč zdrojů)***

Charakteristika:

Dominantní, stabilní, přijímá energii od druhých, umí dobře komunikovat a klást otázky, zvědavý, všetečný, rád si odpočine, entusiastický, extrovert, zapálený pro věc, dobře jednající, díky přirozené povaze se jim obvykle dostává přízně od ostatních

Role:

Zkoumá nové možnosti a vyvíjí kontakty sloužící k rozvoji, je vynalézavý na to co je možné využívat a co může být uděláno, umí se tázat a dobře vyjednávat a tím obstarává informace a zjišťuje možnosti mimo skupinu, sbírá myšlenky ostatních a rozvíjí je

Slabiny:

Ztrácí zájem po počátečním nadšení, není zdrojem originálních myšlenek
(5)

➤ ***Specialisté***

Charakteristika:

Začínají sami, jsou oddaní sami sobě

Role:

Uplatňují své vědomosti a technické dovednosti, udržují profesionální úroveň, vědí o dané věci mnohem víc než kdokoli jiný

Slabiny:

Prostoduchý, nedostatek zájmu o problémy ostatních (5)

4 VEDENÍ TÝMU

Otázka vedení a způsobu vedení pracovníků je snad nejstarším, nejvíce atraktivním a také nevíce propracovaným tématem organizačního chování. Vedení týmu je také velmi složitá práce, na které ve velké míře závisí úspěch celého týmu. Je to zodpovědná práce s lidmi, založená na přijetí odpovědnosti za výsledky jejich vzájemné spolupráce, za jejich směřování a růst.

Velmi záleží na „kvalitě“ vedoucího i na jeho stylu vedení.. Někdy lze za základního vedoucího týmu považovat mluvčího, který je tím nejbližším ve vztahu ke členům týmu.

V rámci týmové organizace má vedoucí pracovník několik oblastí zodpovědnosti, povinností a pravomocí:

Z hlediska řízení a vedení týmu například:

- Vede mluvčí jednotlivých týmů prostřednictvím úkolů, které kontroluje
- Navrhuje kandidáty na mluvčí, tyto pak podporuje a dále rozvíjí, trénuje a vede
- Vytváří podmínky pro organizaci schůzek týmů
- Svolává informační schůzky, na kterých seznamuje jednotlivé týmy s novými metodami
- Podporuje týmy při plnění cílů především v oblasti kvality, produktivity a snižování nákladů
- Řídí a podporuje inovaci výrobních procesů
- Spolupracuje při sestavování týmů
- Koordinuje spolupráci mezi týmy a odbornými útvary
- Spolupracuje v rámci zabezpečení přenosu informací směrem k týmům i od týmů
- Konzultuje a koordinuje s jednotlivými týmy stav plnění výrobního plánu

Z hlediska personalistiky vedoucí týmů:

- Spolupracuje při výběrových řízeních
- Spolupracuje s odbornými útvary (týmy) při hodnocení týmů
- Garantuje dodržování systému odměňování
- Eviduje přítomnost mluvčích
- S odbornými útvary zabezpečuje kvalifikační program pro členy a mluvčí týmů
- Motivuje svým jednáním tým k výkonu a ke kvalitě
- Pečuje o odborné a osobní problémy členů týmu
- Zajišťuje a podporuje splnění personálních cílů ve své oblasti
- Uplatňuje zvláštní péči vůči pracovníkům se sníženou pracovní schopností
- Podporuje a zajišťuje program vzdělávání členů týmu
- Koordinuje doplnění pracovníků podle operativního plánu výroby
- Koordinuje kooperační jednání mezi týmem a zákazníky
- Projednává a řeší konflikty v týmech překračujících rámec mluvčího
- Zajišťuje výměny informací a zkušeností pro mluvčí a tým v rámci podnikového vzdělávání
- Prosazuje moderní formy organizace práce (2)

Není ale vhodné klást všechnu odpovědnost jen na vedoucího týmu. Každý člověk je zodpovědný sám za sebe a měl by dokázat sám sebe řídit. Proto se ve firmách snaží vychovávat své pracovníky k sebeřízení, což velmi zefektňuje jakoukoliv jejich činnost..

4.1 Styly vedení

Ve vývoji názorů na úspěšný způsob vedení můžeme určit několik etap, které nastupují zhruba každých dvacet let (Bryman, 1992). V začátcích se pozornost soustředila na teorii rysů, která stavěla na osobních kvalitách vedoucích. Koncem 40. let se objevil nový pří-

stup, že úspěšný vedoucí se vyznačuje správným stylem řízení. Kontingenční přístup začíná převládat koncem 60. let a zdůrazňuje situaci. Počátkem 80. let se objevují nové teorie vedení lidí, souhrnně nazvané Nové vedení. Proti dosavadním, většinou racionálním přístupům, je zdůrazňována emocionální stránka vedení lidí.

Když koncem 40.let ustupují do pozadí teorie rysů, prosazuje se nový přístup, zdůrazňující chování vedoucího pracovníka. Základem se staly činnosti vedoucího, které se projevují v komunikaci a ve vzájemných vztazích k podřízeným, zejména při uplatňování moci a v účasti podřízených na vedení skupin.

Při uplatňování autokratického stylu jsou moc i rozhodování soustředěny do rukou vedoucího. Ten přiděluje lidem přesně definované úkoly, formou příkazů a direktivního řízení, vystupuje jako jediný člověk který má právo rozhodovat, vydávat příkazy a nést odpovědnost. Komunikace je jednosměrná, shora dolů, komunikuje se jen o pracovních otázkách. Výhodou je dosažení pravidelného a vysokého výkonu pracovníků, nevýhodou je však potlačení individuální motivace a iniciativy.(3)

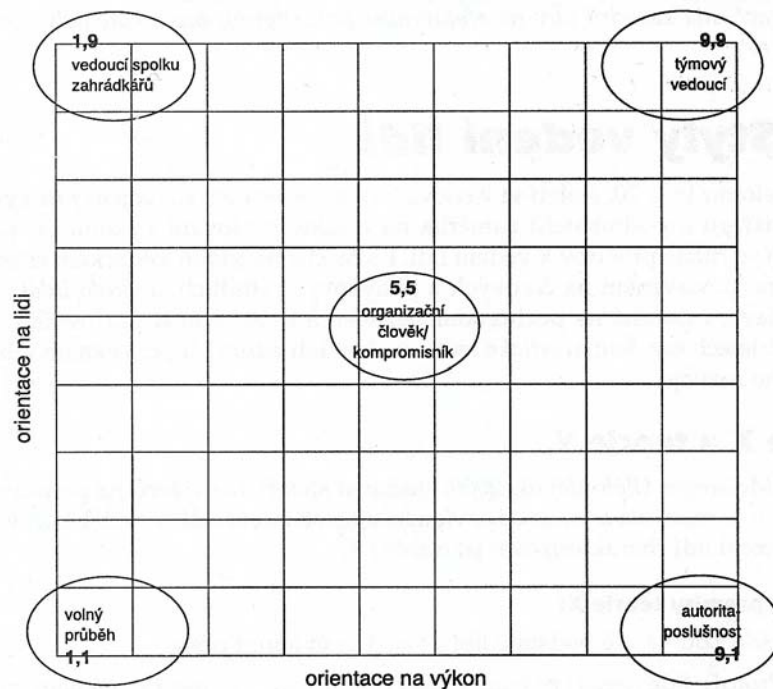
Preferování demokratického stylu znamená delegování značné části autority vedoucího pracovníka, v rozhodování se častěji opírá o podřízené, spolu s nimi určuje a posuzuje úkoly, hledá s nimi způsoby řešení, avšak ponechává si svou odpovědnost v konečných rozhodnutích. Komunikace je dvousměrná a může být i neformální. Výhodou je osobní zaujetí pracovníků, kteří se podílí na rozhodování, nevýhodou je značná časová ztráta, která vyplývá z demokratického rozhodování. (3)

Vedoucí využívající styl laissez-faire ponechává řízení práce plně na svých pracovnících a svou autoritu přenechává skupině, zřídka kdy využívá svou moc. Skupina si sama řeší rozdělení a postup práce, podřízení si sami stanovují cíle své činnosti, vedoucí je pasivní. Komunikace je převážně horizontální – mezi jednotlivými členy skupiny. Výhodou zde je, že pracovníci si mohou dělat věci podle svého, aniž by jim do toho mluvil nějaký vedoucí, nevýhodou však může být bezcílné tápání tehdy, když je nějakého vedoucího potřeba a někdy nemožnost domluvy pracovníků mezi sebou. (3)

K uvedeným stylům vedení není možno přistupovat jako k něčemu statickému nebo neměnnému, jsou to pouze charakteristiky hraničních typů. Většinou jsou v chování vedoucího zastoupeny v určité míře prvky všech stylů, každý vedoucí má však určitou dominantní tendenci a přiklání se ke stylu který je mu nejbližší.

Další rozdělení stylu vedení definovali R.J.Blake a J.S.Mouton ve své manažerské mřížce (managerial grid). Tento způsob využívám ve své analytické části, proto se jím budu zabývat detailněji. Do dvourozměrného schématu je na dvě osy – *orientace na lidi* a *orientace na úkol* – umístěno několik stylů vedení. Osa orientace na lidi představuje snahu o uspokojování pracovníků, vytváření pro ně příjemného prostředí. Druhá osa, orientace na úkol, vyjadřuje úsilí o dosažení co nejlepších výsledků, zájem o výkon. (5)

Pomocí tohoto modelu popisují R.J.Blake a J.S.Mouton šest rozdílných stylů vedení označených souřadnicemi a vyjadřujícími stupeň orientace na lidi a na úkol:



obr. 1 Manažerská mřížka

- ❖ **1,9 – vedoucí spolku zahrádkářů** se starostlivě věnuje potřebám lidí, aby uspokojil vztahy, které vedou k příjemné, přátelské organizační atmosféře a snesitelnému pracovnímu tempu. Pozornost je zaměřena na vytváření dobrých pocitů mezi kolegy a podřízenými, často na úkor pracovních výsledků.
- ❖ **9,9 – týmový vedoucí** dosahuje pracovních výsledků skrze zaujetí lidí. Pocit vzájemného sdílení „společného krajíce“ v organizaci vede ke vztahům důvěry a spolupráce. Týmový vedoucí je orientovaný na dosažení cíle, týmový přístup, kterým se snaží dospět k optimálním výsledkům skrze participaci, oddanost pracovníků a společné řešení problémů.
- ❖ **1,1 – volný průběh** vedoucí, který neprojevuje přílišnou snahu o dosažení úkolů ani o vytvoření příjemného prostředí pro pracovníky. Vydává zpravidla jen minimální úsilí k odvedení požadované práce, a to pouze aby udržel své členství v organizaci.
- ❖ **9,1 – autorita-poslušnost** vedoucí usilující o výsledky bez ohledu na pocity a problémy lidí. Opírá se o moc a autoritu, vyžaduje poslušné vykonávání svých příkazů, diktuje co mají lidé dělat a jak, provádí přísnou kontrolu a trestá neuspokojivé výsledky.
- ❖ **5,5 – organizační člověk (kompromisník)** dosahuje přiměřeného výkonu balancováním potřeby splnit úkoly na jedné straně a udržet vysokou morálku lidí na straně druhé. Při rozhodování se vydává buď cestou ústupků a vyjednávání vedených snahou o nalezení rovnováhy, nebo cestou opory o normy a nařízení.
- ❖ **9+9 – paternalista** kombinuje zájem o lidi s orientací na úkol. Nejde však o skutečnou integraci, jak je tomu u stylu 9,9. Nepřístupuje k podřízeným jako ke skutečným kolegům, ale přistupuje k nim z pozice jako rodič k dětem – jsou-li poslušní a loajální, pak se stará o jejich potřeby, pokud se však nepodřizují jeho autoritě, tvrdě je postihuje. (1)

Každý z uvedených stylů je zvláštní typ, který má své charakteristické projevy a liší se od ostatních stylů. Podle této teorie manažerské mřížky používá každý vedoucí jednoho hlavního stylu, dále záložního stylu, případně ještě dalších stylů. Tak lze člověka zařadit niko-

liv na jedné nebo dvou, ale na 6 různých škálách. Za obecně ideální styl je považován styl týmový, za nejméně vhodný volný styl. Podle této mřížky však záleží na situaci – každý styl může být vhodný v určité situaci. Může tedy nastat i taková situace, pro kterou bude vhodný volný průběh.

Vedoucí pracovník by si měl velmi citlivě všimnout života ve své pracovní skupině, být pozorný k různým problémům, měl by si všimnout poznámek a komentářů svých spolupracovníků a hlavně se umět odosobnit a objektivně zvážit co je důležité pro tým i pro výsledky práce.

4.1.1 Styl jednání podřízených

Nejen vedoucí, ale i jeho podřízení pracovníci vykazují určité typické projevy při jednání s vedoucím, jejichž záměrem je ovlivnit rozhodování nadřízeného. Kipnis a Schmidt označili přístupy podřízených k vedoucím jako měkké, tvrdé nebo racionální.

- *Měkký přístup* používá dvou prostředků: přátelství a podlézání. Objevuje se tehdy, když podřízený má malou moc, očekává odpor a je ve značně nevýhodném postavení vůči svému vedoucímu. Podřízenému jde především o dosažení osobních výhod.
- *Racionální přístup* se snaží ovlivnit vedoucího racionálními argumenty a vyjednáváním. Je využíván tehdy, když neočekává odpor a žádný z partnerů nehodlá vyhrotil situaci na ostří nože. Podřízený usiluje o dosažení osobního přínosu, ale stejně tak i přínosu pro organizaci. Tento přístup nejvíce přispívá k osobní spokojenosti podřízených.
- *Tvrký přístup* zahrnuje asertivitu (i s použitím přímé síly), vyšší autoritu (spojení s osobami postavenými v organizaci ještě výše než nadřízený) a koalici (ta spočívá v získávání spolupracovníků proti vedoucímu). Tvrdý přístup je používán tam, kde se očekává odpor nadřízeného. (1)

Přístupy podřízených se vztahují ke stylu vedení ze strany nadřízených. Rozhodující vliv na přístup pracovníka má chování vedoucího, ale ani působení podřízeného při utváření vzájemné interakce není zanedbatelné.

4.2 Metody vedení týmu

Metodou vedení týmu rozumíme postup určování cílů, jejich implementaci do plánu práce týmu, organizaci plnění plánů a úkolů a hodnocení úrovně dosažených výsledků.

Metody používané ve výše uvedeném duchu rozdělujeme na:

- Metody zahrnuté v organizačně řídicí normě = postup vedení týmu, který je přímo upravený např. v organizačním řádu nebo v pracovní náplni, určující co a jak má vedoucí týmu při jeho vedení dělat. Problém je, že v normálních podmínkách nemůžeme předvídat a naformulovat nejrůznější situace, do kterých se vedoucí týmu může dostat
- Metoda koučování = velmi preferovaná metoda, občas používaná bez ohledu na možnosti jejího uplatňování. Koučováním se obecně rozumí udílení taktických rad členům týmu ve vhodné chvíli, vedoucí se pokouší pomoci pracovníkovi rozvíjet se, řešit problémy nebo dosahovat lepších výsledků.
- Metoda příkazování = znamená, že vedoucí nařídí členům týmu postup při plnění úkolu určitým způsobem. Je-li vedoucí přesvědčen o užitečnosti tohoto vedení, těžko mu někdo zabrání ho využívat.
- Metoda donucování = je podobná metodě příkazování, na rozdíl od ní je její využívání spojeno se sankcemi a pokutami, odebráním osobního hodnocení apod. Spolu s metodou příkazování nepatří mezi doporučované metody.
- Metoda motivace = patří spíše k doporučovaným metodám, lze využívat všech principů motivace, jak motivace hmotné (např. materiální, finanční), tak i motivace nehmotné (vycházející z postojů a vyznávaných hodnot).
- Metoda poradenství a konzultací = patří mezi nejčastěji používané metody, je vhodná především v případech vysoké vyspělosti a kompetence členů týmu. Poradenství a konzultace se při vedení týmu může týkat libovolné oblasti práce (nejen taktiky postupu, jak je tomu u koučování). (3)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI MEOPTA – OPTIKA PŘEROV

Firma Meopta – optika Přerov, a.s. vyrábí náročné optické elementy, specializuje se především na oblasti opto-mechaniky a opto-elektroniky. Na regionální úrovni přispívá jako stabilní zaměstnavatel a partner oblastních orgánů ke zlepšení životní úrovně občanů a prohlubuje vědomí o Přerovu jako o městu optiky a optiků. (10)

5.1 Historie firmy Meopta – optika Přerov, a.s.

Firma Meopta Přerov byla založena ve 30. letech 20. století, jejím hlavním programem byla výroba jemné mechaniky a optických přístrojů jako byly např. zrcadlové fotoaparáty zn. Flexaret. Za 2.světové války se zde začaly vyrábět optické přístroje využívané ve vojenské technice a v tomto trendu výroba pokračovala i dále. Mimo jiné se zde vyráběla optika pro mikroskopy, miniaturní fotoaparáty Mikroma I, Mikroma II (přístroje na diaraměčky), zvětšovací přístroje, zrcadlové fotoaparáty (několik vývojových stupňů) Flexaret, promítací přístroje pro amatéry i profesionály (8mm, 16mm atd.)

V 60. – 70. letech se Meopta výrazně specializovala na vojenskou optiku – zaměřovače různých typů, přístroje pro zaměřování ve tmě a jemnou mechaniku např. gyroskopy do naváděcích systémů raketových střel. Mimo vojenské optiky a mechaniky dodávala Meopta své výrobky z oboru jemné mechaniky i českým podnikům jako byla např. Tesla.

Od roku 1989 se vlivem politických změn Meopta dostala do velmi složité ekonomické situace, protože ze 75% vyráběla vojenská zařízení a větší část ze zbývajících 25% nacházela uplatnění na východních trzích, což mělo za následek velké snížení odbytu.

Rok 1994 byl dalším mezníkem ve vývoji, bylo vytvořeno 6 dceřiných akciových společností. Cílem bylo přimět menší celky k větší aktivitě, k umění postarat se o pracovní náplň, o využívání kapacit, přilákání zahraničního kapitálu, případně i přístup k půjčkám.

V posledních pěti letech se Meopta stala jedním z největších výrobců optiky v Evropě. Byly modernizovány všechny oblasti opracování skleněných optických dílů. Firma dispo-

nuje automatickými řezacími stroji, stroji pro frézování rovinných ploch, stroji pro leštění velmi přesných rovinných ploch. Největší rozvoj zaznamenalo opracování kulových ploch přechodem na synchropeed technologii (tj. automatizované programově řízené velmi přesné stroje). (10)

5.2 Současnost a vize firmy

V současné době se Meopta – optika a.s. zaměřuje a výrazným způsobem investuje do oblasti finální části výrobního procesu, tj. výzkum povrchových antireflexních vrstev optiky, laboratorních přístrojů, vyrábí náročné optické elementy, které jsou základem pro:

- zdravotnictví – do přístrojů diagnostických, laboratorních, mikroskopických
- skenování čárových kódů, tisků, obalů
- lasery – měření, tisk, kontrola ohně
- teleskopy apod.

Meopta – optika poskytuje svým zákazníkům inovativní, spolehlivý a sofistikovaný výrobek. Záměrem je maximalizovat spokojenost zákazníka a dodavatele. Mezi důležité zákazníky patří např. Xerox, Boeing, Parker Hannifin, General Dynamics, Coulter Medical a další. (11)

Do budoucnosti chce firma stavět na své dlouhodobé tradici, hodlá i nadále vyvíjet a vyrábět produkty nejvyšší kvality a prostřednictvím technologických a manažerských inovací usilovat o neustálé zlepšování. Cílem firmy je zvyšovat ziskovost, hodnotu akcií a výnosy, při dodržování všech etických a zákonných pravidel. Tohoto chce dosáhnout rozvojem strategického partnerství s dodavateli a zákazníky tak, aby jejich důvěra ve schopnosti firmy a know-how stále rostla a přinášela významný prospěch oběma stranám. Firma se neustále snaží zvyšovat kvalifikaci, aktivitu a spokojenost svých zaměstnanců, jejich hrdost na „svou“ firmu považuje vedení za klíč k úspěchu. (10)

5.3 Výrobní sortiment a nabízené služby firmy

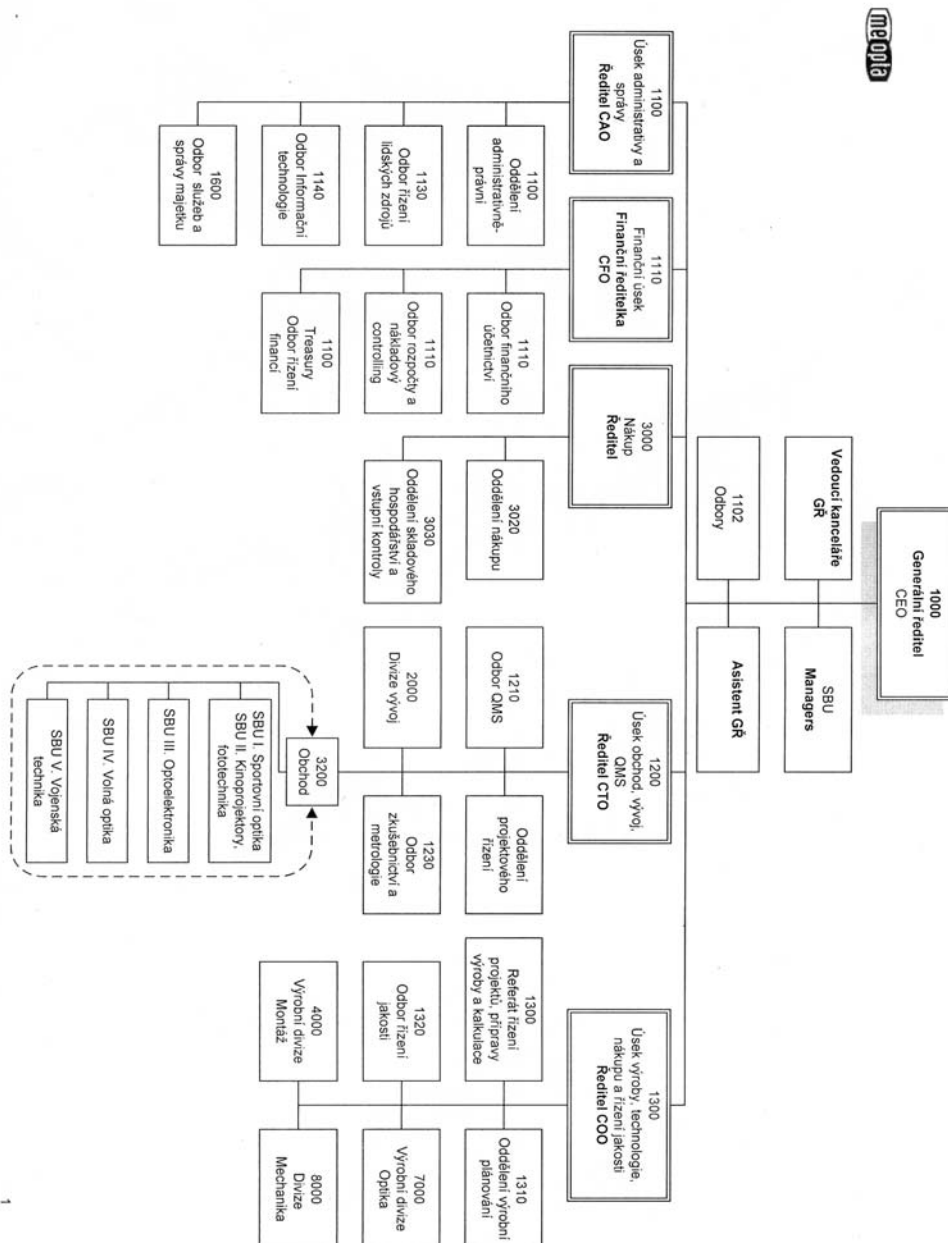
Firma se zaměřuje na tyto oblasti:

- Sportovní optika – nabízí široký sortiment puškohledů, spektivů a binokulárů. Přístroje jsou konstruovány a vyráběny s nejvyšším zřetelem na kvalitu a užitné vlastnosti.
- Vojenská optika – vyrábí modernizované kombinované pozorovací a zaměřovací přístroje pro vojenská vozidla, denní a noktovizní zaměřovače pro ruční palné zbraně, binokulární a monokulární noktovizní pozorovací přístroje pro osobní použití, příslušenství.
- Zvětšovací přístroje – využívána hlavně ve fototechnice, pro zvětšování fotografických obrazů z negativů.
- Projekční technika – projektory pro filmy s optickým stereo zvukovým záznamem.
- Průmyslový park – průmyslový areál Meopta Přerov poskytuje široké zázemí firmám, které zde mají nebo chtějí mít své sídlo. Areál má strategickou polohu umožňující operativní pohyb a přístup na trhy střední, východní i západní Evropy, i celého světa.
- Výzkum a vývoj – firma zaměstnává více než 50 zručných inženýrů – konstruktérů, kteří se zabývají vývojem optických systémů, mechanických i optických dílů a přístrojů. Firma má vlastní zkušební laboratoře, kde provádí všechny typy testů, optické, mechanické i životnostní.
- Volná optika – Meopta je schopna vyrábět široký sortiment různých typů optických elementů, např. sférické čočky, hranoly, hranolové soustavy, rovinnou optiku, filtry, zrcadla atd. Tyto elementy jsou využívány běžně pro lasery, v medicíně, pro vojenské účely, v letectví i v komerčních technologiích.
- Optické výrobní kapacity – patří sem sférická a rovinná optika, probíhá zde kompletní technologický proces – řezání skla, tvarování, broušení, leštění, centrování a optické tmelení. Meopta má i vlastní středisko technologií vakuového vrstvení.
- Optoelektronika – nabízí výrobky, které slučují optické a elektronické prvky. V nejbližší době hodláme tuto oblast velmi intenzivně rozvíjet. (10)

6 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU

6.1 Organizační schéma podniku Meopta – optika a.s.

K osvětlení existujících formálních vztahů nám poslouží tento pohled na organizační strukturu. Na základě této organizační formy probíhá veškeré dění v podniku.



obr. 2 Organizační struktura firmy Meopta-optika a.s.

7 VÝSLEDKY STÁVAJÍCÍ ÚROVNĚ TÝMOVÉ PRÁCE

Stávající úroveň týmové práce v podniku jsem zjišťovala na základě dotazníkové metody. Použila jsem dva typy dotazníků, Belbinův dotazník pro zjištění jednotlivých rolí v týmu, druhý je Test manažerského stylu sestavený R.J.Blakem a J.S.Moutonem, kterým je možno posoudit preferovaný styl vedení pro jednotlivé vedoucí pracovníky.

7.1 Určení týmových rolí

Ke zjištění rolí, které jednotliví pracovníci zastávají, jsem použila dotazník Mereditha Belbina. Ten určil osm týmových rolí, které se dají rozdělit do tří skupin. Role v určité skupině poté tíhnou k určité fázi ve zpracování projektu. Tzn. že mají tyto role svým způsobem něco společného. Skupiny můžeme rozdělit takto:

- a) **Tvorba plánu** – do této skupiny patří inovátor, formovač, pozorovatel a hledač zdrojů. Jsou to ti, jenž se projevují a uplatňují především v první fázi projektu. Je potřeba věc vymyslet, naplánovat, zkontaktovat potřebné lidi atd.
- b) **Organizace** – sem spadají realizátor a dokončovatel, ti převedou plány předchozích pracovníků ve skutečnost. Zabývají se tedy reálností, proveditelností, detaily, hospodárností, efektivitou apod.
- c) **Kontrola vedoucí k zajištění projektu** – patří sem stmelovač a koordinátor, dohlíží na udržování potřebného klimatu v týmu. Usměrnují pracovní činnosti, stmelují kolektiv, dávají vyniknout přednostem jednotlivých členů a další.

7.1.1 Analýza týmových rolí

Tým v tomto případě tvoří skupina lidí, se kterou jsem ve společnosti nejvíce spolupracovala, a kteří pracují na společném projektu. Cílem dotazníku je zjistit předpoklady členů tohoto týmu k týmové práci a určit jejich pozice v týmu. Jelikož je to skupina 22 lidí a do-

tazníky byly vyplňovány anonymně, mohu se zabývat pouze souhrnnými výsledky a nespojovat konkrétní výsledek s konkrétní osobou.

Ze souhrnných výsledků tedy nemohu posoudit, zda je každý ze členů týmu člověk na svém místě, a zda se jeho role hodí k jeho pracovnímu zařazení. Navíc ani ten nejlepší dotazník nemůže odhalit člověka se vším všudy. A nemůžeme také vyloučit, že se pracovník pasoval do určité role úmyslně. I přes tato nebezpečí však výsledky dotazníku mohou o mnohém napovědět.

Souhrnné výsledky:

FUNKCE	ROLE	BODY
Plánování	inovátor	130
	formovač	155
	pozorovatel	166
	hledač zdrojů	112
Organizování	specialista	94
	realizátor	198
	dokončovatel	136
Kontrolování	stmelovač	304
	koordinátor	245

tab. 1 Výsledky dotazníku týmových rolí

Z tabulky jasně vyplývá, že členové tohoto týmu mají minimálně snahu si vzájemně porozumět a vyjít si vstříc. O tom svědčí jednoznačně nejvyšší hodnocení role stmelovače, jehož hlavním úkolem je stmelovat lidi a držet tým pohromadě. Jelikož většina členů měla vysoké hodnocení role stmelovače, nemělo by v týmu docházet k žádným větším problémům vyplývajícím z mezilidských vztahů či komunikace mezi členy.

Druhé nejvyšší ohodnocení má role koordinátora, což znamená, že většina členů tohoto týmu se snaží směřovat ke společnému cíli, maximalizovat a plně využít potenciál týmu, věří ve své schopnosti, ale i schopnosti ostatních členů. Koordinátoři jsou více zaujati úkolem než sebezpozováním, což je pro fungování týmu důležité. Umí zvyšovat sebevědomí členů týmu, dokážou rozpoznat a využít individuální talenty a zároveň je vhodně adaptovat do týmu.

Třetí „pozici“ obsadila role realizátora, takže by v týmu neměl být problém převádět nápady v uskutečnitelné úkoly. V týmu jsou v hojném počtu zastoupeni lidé se schopností sestavovat plány a harmonogram, a kteří umí dobře zorganizovat i velmi komplikované aktivity.

Středové pole hodnocení zaujímá role pozorovatele a o pár bodů méně má formovač. To ukazuje, že v tomto týmu jsou lidé - pozorovatelé, kteří dokážou kriticky a objektivně zhodnotit efektivnost projektů, tím brání tým před unáhlenými rozhodnutími. Jsou schopni nahlas říct co konkrétně se jim nelíbí, nenechají se vmanipulovat do přehnaného chválení projektu, tím přispívají k lepším výsledkům. Formovači jsou také dostatečně zastoupeni, což přináší do týmu život a energii, s přehledem zvládají překážky a komplikace, nebojí se nepopulárních opatření, tím přispívají k jistotě, že pokud by byl projekt opravdu špatný, formovači společně s pozorovatelem nedovolí aby byl přijat, neohlíží se na pocity ostatních a když se jim něco nelíbí, dokážou to říci na rovinu.

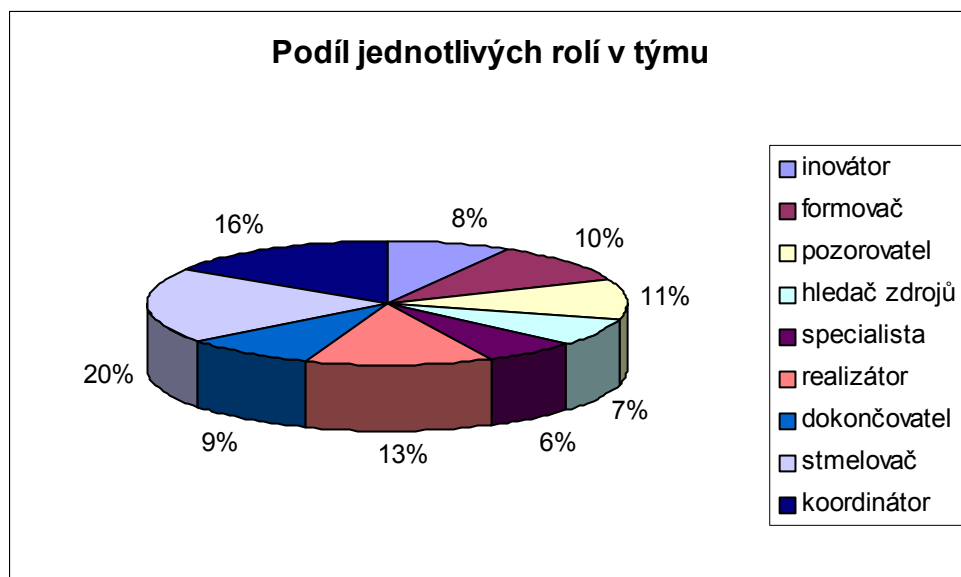
Dokončovatel a inovátor získali menší počet bodů. Inovátoři jsou potřební především v počáteční fázi projektu, tvoří nové návrhy a stimulují nové aktivity, občas mají nereálné nápady a musí se snažit přiblížit realitě, měli by hodně konzultovat s dokončovatelem a realizátory. Zastoupení v tomto týmu inovátor má, jelikož se příliš neangažuje v pokročilejších fázích projektu, je pochopitelné menší zastoupení. Menší zastoupení platí podobně u dokončovatelů, kteří se nejvíce realizují v konečných fázích projektů, domýšlí podrobnosti a vynikají precizností při dokončování projektu, neangažují se příliš v průběhu projektu.

Naopak nejméně bodů získali specialisté a hledači zdrojů. To asi bude tím 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. Hledači zdrojů se musí ocenit, i když někomu může připadat že 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.

7.1.2 Celkové hodnocení analýzy týmových rolí

Pro přehlednost o výsledcích uvádím níže graf, který zobrazuje podíl jednotlivých rolí na týmu. Jsou v něm zobrazeny také jednotlivá procenta, kterými jednotlivé role přispívají k celkovému efektu. Z grafu je tedy patrné, že tato testovaná skupina je schopna vytvořit velmi vyvážený tým, neboť se rovnoměrně podílí na pokrytí všech nezbytných rolí. Vytvořit schopný tým je zajisté jedním z cílů, kterých se firma snaží dosáhnout a v tomto případě si myslím, že se jim to úspěšně daří.

V grafu můžeme tedy vidět i procentuální převahu stmelovačů a naopak nejnižší podíl specialistů a hledačů zdrojů. Lze vypožorovat nízký podíl všech rolí ze skupiny plánovacích rolí, v případě personálních změn v této skupině by se dalo na tuto skupinu zaměřit a vhodně doplnit tento typ pracovníků.



obr. 3 Graf zobrazující podíl jednotlivých rolí v týmu

7.2 Preferovaný styl vedení

K určení preferovaného stylu vedení vedoucích pracovníků jsem použila test, který sestavil R.J.Blake společně s J.S.Moutonem. Vedoucí pracovník svým stylem vedení podřízených usměrňuje podnikové procesy, působí na pracovníky a udává tak tón celého pracovního procesu. Preferovaný styl vedení je jedním z prvků, který určuje, zda se vedoucí stane tím

správným lídrem, kterého budou chtít všichni následovat. A tím by každý vedoucí jistě chtěl být.

Styl vedení úzce souvisí s charakterem vedoucího pracovníka. Jeho postoj k sobě samému, k ostatním i k životu jako takovému ovlivňuje i jeho chování v pracovních věcech a všech v pracovních vztazích.

Zjišťování preferovaného stylu vedení dotazníkovou metodou se zúčastnili vedoucí pracovníci všech oddělení, konkrétně jsou to tito vedoucí:

- vedoucí kanceláře generálního ředitele
- ředitel úseku administrativy a správy
- finanční ředitel
- ředitel oddělení nákupu
- ředitel úseku obchodu a vývoje
- ředitel úseku výroby, technologie, nákupu a řízení jakosti

U analýzy uvádím bodové hodnocení, které každému osvětlí intenzitu jednotlivého stylu. Čím vyšší hodnocení, tím větší má vedoucí pracovník tendence k určitému chování.

7.2.1 Analýza užívaného stylu vedení

❖ Vedoucí kanceláře generálního ředitele (pracovník 1)

Popis pracovního místa:

Vede a organizuje veškerou administrativní práci, korespondenci, plánování a organizaci času generálního ředitele, odpovídá za výroční zprávu podniku. Organizačně a technicky zabezpečuje porady vedení. Je pojítkem mezi generálním ředitelem a vedoucími jednotlivých úseků.

Výsledky dotazníku:

Způsob vedení	Bodové hodnocení
Volný průběh	30
Vedoucí spolku zahrádkářů	20
Autorita - poslušnost	5
Týmový vedoucí	32
Organizační člověk (kompromisník)	13
Paternalista	10

tab. 2 Výsledky dotazníku pracovníka 1

Tento typ vedoucího nebude své podřízené omezovat příkazy ani jednostrannou komunikací. Nebude také nikdy nic striktně nařizovat. Často se bude chovat jako jeden z nich. Každý problém s nimi projedná a bude se snažit najít společné východisko z problémů.

Nelze jej však hodnotit jako typického vedoucího pracovníka, přece jen je jeho hlavním úkolem starat se o potřeby generálního ředitele. I jeho vysoké ohodnocení volného stylu vedení naznačuje, že na své podřízené nepůsobí tak, jak by vedoucí asi měl. Na řešení se sice s nimi domluví, ví co se v jednotlivých odděleních děje, ale žádným způsobem tento proces neusměrňuje, nepodněcuje a neovlivňuje – v podstatě nevede.

Tomuto člověku nejspíš vyhovuje že i přes své relativně vysoké postavení ve firmě nemusí nikoho vést a o nikom z podřízených nijak rozhodovat, pokud by měl být tento vedoucí v nějakém širším týmu, asi by mu více vyhovovala pozice podřízeného.

❖ Ředitel úseku administrativy a správy (pracovník 2)

Popis pracovního místa:

Zabezpečuje právní poradu při uzavírání závazkových a jiných smluvních vztahů, přípravu a vydávání závazných předpisů ve firmě, organizačně zajišťuje prostřednictvím zaměstnanců proces, evidenci a archivaci smluv, provádí vnitřní kontrolu na všech odděleních, dohlíží na údržbu a provoz informačního systému firmy, organizuje a kontroluje zpracování pracovních smluv, zajišťuje vzdělávací akce pro zaměstnance. V jeho kompetenci je i rozhodování o správě budov a veškerého majetku firmy, o jeho údržbě a opravách.

Výsledky dotazníku:

Způsob vedení	Bodové hodnocení
Volný průběh	8
Vedoucí spolku zahrádkářů	22
Autorita - poslušnost	6
Týmový vedoucí	33
Organizační člověk (kompromisník)	34
Paternalista	5

tab. 3 Výsledky dotazníku pracovníka 2

Pracovník své podřízené vždy nějak koriguje, snaží se dosáhnout rovnováhy mezi potřebou splnění úkolů a vyvoláním negativní reakce, je mu naprosto cizí volný styl vedení, proto se vždy snaží vyjadřovat k práci podřízených. Hodně se spoléhá na pracovní schopnosti svých podřízených.

Při řešení problému plyne komunikace oběma směry. Vedoucí je totiž ochoten naslouchat připomínkám a návrhům svých podřízených, vždy se dokážou nějak dohodnout, v krajním případě se opírá o dané normy, často to ale není potřeba. Vystupuje spíše jako reprezentant své skupiny.

❖ **Finanční ředitel** (pracovník 3)

Popis pracovního místa:

Zabezpečuje záležitosti týkající se vlastnictví a spravování firemního majetku, financování nákupu dalšího potřebného majetku, zařizuje pronájmy pozemků a prostorů firmy. Sestavuje a kontroluje rozpočet firmy, zpracovává přehledy hospodaření firmy, provádí účetní

kontroly, dohlíží na hospodárnost vynakládaných finančních prostředků. Má na starosti centrální evidenci a vymáhání pohledávek.

Výsledky dotazníku:

Způsob vedení	Bodové hodnocení
Volný průběh	9
Vedoucí spolku zahrádkářů	17
Autorita - poslušnost	25
Týmový vedoucí	29
Organizační člověk (kompromisník)	13
Paternalista	15

tab. 4 Výsledky dotazníku pracovníka 3

Vedoucí finančního úseku se asi nemůže obejít bez preferování autority, vše musí být přesné, provádí přísnou kontrolu, zajímají ho konkrétní výsledky práce. Výsledky tohoto dotazníku také ukazují kombinaci autority a demokratického stylu vedení, kdy se ředitel zároveň snaží chovat jako týmový vedoucí.

Neobejde se sice bez nekompromisních příkazů, kterými koriguje pracovní proces, avšak zároveň věří ve schopnosti svého týmu a proto vyslyší i jakoukoliv připomínku, některé pravomoci se snaží delegovat na podřízené, či se snaží získat lidi pro společný úkol.

❖ Ředitel oddělení nákupu (pracovník 4)

Popis pracovního místa:

Soustředí svou pozornost především na výběr dodavatelů, uzavírání kontraktů s dodavateli a zajišťování efektivního zásobování. Sleduje finanční vývoj sortimentu materiálu, zodpovídá za hladký průběh plnění celních povinností společnosti. Zajišťuje delegování úkolů pro vstupní kontrolu zásob.

Výsledky dotazníku:

Způsob vedení	Bodové hodnocení
Volný průběh	15
Vedoucí spolku zahrádkářů	23
Autorita - poslušnost	6
Týmový vedoucí	28
Organizační člověk (kompromisník)	24
Paternalista	12

tab. 5 Výsledky dotazníku pracovníka 4

Tento vedoucí kombinuje více stylů, snaží se věnovat potřebám lidí, vytvořit přátelskou atmosféru na pracovišti, vytvořit kolektiv v němž má každý své místo, zároveň ale vyžaduje rychlé dosažení zvoleného cíle. V průběhu pracovního procesu tedy dochází k formálnímu i neformálnímu vyjednávání s cílem dojít k co nejrychlejšímu a nejefektivnějšímu řešení.

Umí vhodně rozdělit pravomoci a odpovědnosti mezi své podřízené, kteří se potom rádi a aktivně zapojují do řešení problémů. Rozhodně mu není vlastní přikazování a donucování. Má schopnost motivovat a přesvědčit lidi pro společný úkol.

❖ Ředitel úseku obchodu a vývoje (pracovník 5)

Popis pracovního místa:

Plně zodpovídá za plnění obchodní strategie firmy a k tomu vede i své podřízené. Podílí se i na plynulém chodu odbytu výrobků. Zajišťuje plnění poptávek, objednávek a kupních smluv se zákazníky. Dohlíží na plnění agendy zákazníků. Sleduje a kontroluje vývoj a zkušebnictví nových výrobků.

Výsledky dotazníku:

Způsob vedení	Bodové hodnocení
Volný průběh	19
Vedoucí spolku zahrádkářů	10
Autorita - poslušnost	5
Týmový vedoucí	30
Organizační člověk (kompromisník)	34
Paternalista	10

tab. 6 Výsledky dotazníku pracovníka 5

Vedoucí obchodu je typickým kompromisníkem, zřídka kdy využívá svého vedoucího postavení, vystupuje spíše jako reprezentant svého týmu, vždy se snaží dosáhnout určité rovnováhy. Mezi pracovníky udržuje vysokou nezávislost, spoléhá se na jejich schopnosti a dobré úsudky.

Vyhýbá se direktivnímu řízení, s pracovníky udržuje spíše přátelský vztah, komunikace je vždy oboustranná. Vytváří si tým, kterému může důvěřovat.

❖ **Ředitel úseku výroby, technologie, nákupu a řízení jakosti (pracovník 6)**

Popis pracovního místa:

Zodpovídá za sestavení operativních plánů výroby a také za včasný přesun materiálu na určené místo. Řídí výrobní činnost podřízených pracovníků, zodpovídá za splnění převzatých úkolů a dodržování technologií. Odpovídá za správné rozmístění pracovníků a dělníků, provádí instruktáž dělníků. Dává příkaz k odstranění zařízení, pokud má zjevnou závadu a hrozí havárie. Dále řídí úsek technického rozvoje, navrhuje a organizuje směry řešení technického rozvoje. Podává návrh k pořízení investic, inovaci výrobků, technologií a strojních zařízení. Provádí kontrolu technologického dozoru při výrobě ověřovací série a vyhodnocení jejich výsledků.

Výsledky dotazníku:

Způsob vedení	Bodové hodnocení
Volný průběh	15
Vedoucí spolku zahrádkářů	13
Autorita - poslušnost	10
Týmový vedoucí	31
Organizační člověk (kompromisník)	23
Paternalista	16

tab. 7 Výsledky dotazníku pracovníka 6

Je vedoucí, který používá v podstatě všechny styly vedení. Snaží se vytvořit dobrý kolektiv, v některých věcech je nekompromisní a vyžaduje přesné vykonávání svých příkazů, ale v jiných úkolech dává svým podřízeným velkou volnost. S pracovníky má spíše formální vztah, ale nebrání se dobrým nápadům ze strany podřízených. Často se opírá o normy a nařízení, což je však v oblasti výroby a technologií pochopitelné.

7.2.2 Celkové hodnocení dotazníku zjišťujícího styl vedení

Jak již bylo řečeno v předcházejícím textu, o „kvalitě“ vedoucího pracovníka vypovídá mnoho aspektů, nedá se posuzovat pouze podle jednoho. Avšak zkoumání všech vlivů by stačilo na několik samostatných výzkumů, proto jsem se ve své bakalářské práci zaměřila jen na analýzu stylu vedení.

Z celkových výsledků vyplývá, že nejpoužívanějším stylem vedení ve firmě Meopta je styl týmového vedoucího. Záložním stylem pro většinu vedoucích by byl styl organizačního pracovníka. Týmový styl vedení je většinou považovaný za ideální a je vidět, že ve firmě Meopta ho většina vedoucích přijímá za vlastní. Může to být dáno tím, že vedení se snaží podpořit týmovou práci na všech odděleních a proto se snažilo vybrat vhodné vedoucí se schopnostmi přesvědčit a získat lidi pro společný úkol. Což se jim podle výsledků podařilo. Vedoucí dokáží odhadnout možnosti svých podřízených a jsou schopni na ně delegovat důležité úkoly.

Naopak autokratický styl zůstává okrajovou záležitostí, žádný z vedoucích neusiluje o výsledky bez ohledu na pocity a problémy lidí, není přísný a netrestá nadměrně své podřízené. Když usilujeme o týmovou práci, je to pozitivní aspekt, žádný tým nepracuje rád pod tlakem a strohými příkazy.

I když existují individuální rozdíly mezi vedoucími, lze říci, že skupina vedoucích ve firmě Meopta působí výrazným protýmovým dojmem.

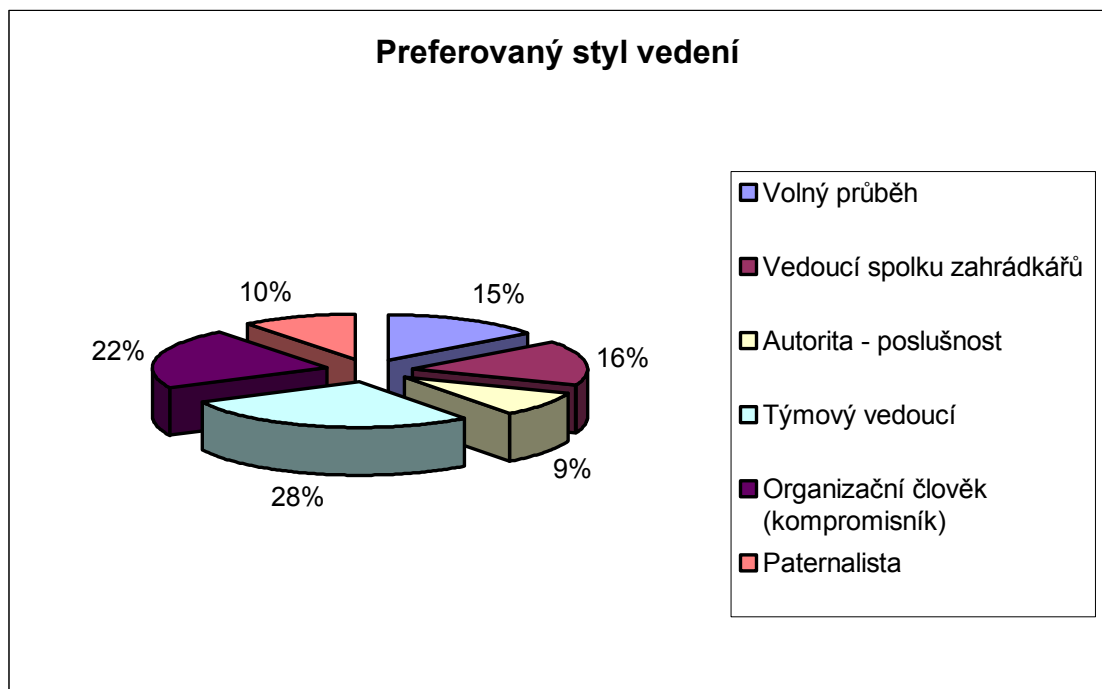
Souhrnné výsledky:

Způsob vedení	Bodové hodnocení
Volný průběh	96
Vedoucí spolku zahrádkářů	105
Autorita - poslušnost	57
Týmový vedoucí	183
Organizační člověk (kompromisník)	141
Paternalista	68

tab. 8 Souhrnné výsledky dotazníku vedení

Souhrnné výsledky dobře ukazuje graf, je vidět že kromě týmového stylu a stylu organizačního nepřekračují ostatní styly 16%, což odpovídá přiměřené struktuře a úkolům jednotlivých vedoucích pracovníků.

Firmě bych patrně doporučila snažit se u vedoucích pracovníků potlačit volný styl vedení, který je považován ve většině situací za nejméně vhodný. Zkusila bych omezit používání tohoto stylu a využívat ho pouze v situacích, kdy si skupina zkušených pracovníků bez nejmenších problémů a s výbornými výsledky poradí se svou prací, což může být jen u dlouhodobě spolupracujících lidí, kteří již vědí co od sebe mohou očekávat a znají své úkoly do detailu



obr. 4 Graf zobrazující preferovaný styl vedení u vedoucích pracovníků

8 NÁVRH NA ZDOKONALENÍ TÝMOVÉ PRÁCE VE FIRMĚ MEOPTA – OPTIKA A.S.

Analýza týmových rolí a preferovaného stylu vedení dokázala odhalit stávající stav úrovně týmové práce v podniku. I když musím podotknout, že analýza týmových rolí byla provedena pouze u jedné pracovní skupiny. To z toho důvodu, že ve firmě pracuje přes 2250 zaměstnanců a v této bakalářské práci bohužel není místo pro tak rozsáhlou analýzu. Proto jsem výběr zúžila na skupinu, se kterou jsem ve firmě nejvíce spolupracovala. Tato skupina má zajisté velmi dobré předpoklady stát se dobrým týmem. Mohou se ovšem vyskytnout i drobné problémy.

Jde o kolektiv lidí, kteří se vzájemně dobře znají, vědí co od sebe mohou očekávat a to jim pomáhá překonávat problémy. Chápu vzájemné vztahy a závislosti, ví že se navzájem potřebují, proto dokážou překonávat možné osobní antipatie či drobné neshody. Mají snahu kooperovat, a sami se snaží vyhýbat se nežádoucím jevům, jako je např. skupinové myšlení, popsané v textu výše.

Týmové role v této skupině v podstatě pokrývají všechny typy osobností, které by se měly v týmu objevit. Přesto jde vidět, že v tomto týmu je možná až příliš moc stmelovačů, kteří se snaží za každou cenu dávat tým dohromady za každou cenu. Doporučila bych proto při případném doplňování týmu zaměřit se na tvůrčí pracovníky, kteří jsou v tomto týmu v menšině, ale pro každý tým jsou nesmírně důležití, přinášejí nové a tvůrčí nápady pro tým.

Určitě by bylo vhodné zařídit pro zaměstnance vzdělávací kurzy, např. kurzy zaměřené na asertivní chování zaměstnanců, na zlepšování komunikace v týmu, na motivování pracovníků apod. Mnoho lidí mívá problémy s organizováním vlastního času, často se dostávají do časové tísně a to může vyvolávat pracovní i osobní potíže. Proto by se určitě ujaly i kurzy zaměřené na time management a případně i self management, což znamená řízení využívání času a sebeřízení. Efektivní využití času a zdokonalení se v sebeřízení by mohlo přispět k rozvoji celkového lidského potenciálu a tím i zlepšení týmové práce.

Není jednoduché hodnotit postavení vedoucích pracovníků podle preferovaného stylu vedení. Nedá se totiž jednoznačně říci, že právě jeden styl je ten nejsprávnější a naopak jiný že je nejméně vhodný. Většina lidí považuje za ideální styl týmový, za nejméně vhodný styl volný průběh. V každé situaci je ale vhodné něco jiného. Pokud jde např. o potřebu rychlého vyřešení krizové situace s nedostatkem času, bude pravděpodobně nejvhodnější styl autoritativní. V situaci, kdy skupina pracovníků dlouhodobě, za cenu mimořádného vyčerpávajícího úsilí a bez ohledu na své osobní volno zajišťuje potřebný chod důležitých organizačních činností, bude vhodnější styl vedoucího spolku zahrádkářů. Při potřebě prosadit nepopulární opatření principiálně těžko slučitelné se zájmy pracovníků, může být efektivní styl kompromisní. A v situaci, kdy si skupina zkušených pracovníků bez nejmenších problémů a s výbornými výsledky poradí se svou prací, může být nejvhodnější styl volný průběh.

Z mého průzkumu vyšlo, že většina vedoucích pracovníků ve firmě preferuje ten „ideální“ styl, styl týmový. Přesto jejich vedoucí pozice a potřeba způsobilosti k zastávání své funkce nastoluje potřebu neustále se vzdělávat a tím rozvíjet své kompetence. Proto bych doporučila i pro vedoucí pracovníky vzdělávací kurzy, a to kurzy pro rozvíjení sociální zralosti, odborné zdatnosti i praktické zručnosti a dále kurzy zaměřené na zlepšování se v plánování úkolů, v motivování podřízených, na správné hodnocení pracovníků, jak správně delegovat zaměstnance apod.

Vedoucí pracovníci by se měli naučit správně, jasně a srozumitelně definovat cíle týmu. Pokud není jasně definovaný cíl, těžko bude celý tým postupovat stejným směrem a tedy se jen tak nedoberou správných výsledků. Proto by se dal využít i nějaký kurz zaměřený tímto směrem. Správný vedoucí by měl mít určité vize, aby z nich mohl vzniknout konkrétní plán, který se dále zdokonaluje, až vzniknou zprvu nejasné cíle, které se postupem času konkretizují, až jsou zcela jasné. Někteří vedoucí s tím mohou mít problém, proto by bylo vhodné snažit se je neustále v této oblasti vzdělávat.

I vedoucí pracovníci se potýkají s problémem nedostatku času, potom by se někteří mohli snažit zbavit se úkolů delegováním na někoho jiného, ale tomu by měl správný vedoucí

zabránit. Proto i zde bych doporučila kurzy zaměřené na time management a self management. Nemělo by potom docházet k rozporům týkajících se plánování úkolů, delegování a zodpovědností za jednotlivé úkoly.

Největšími riziky pro tým a týmovou práci jsou asi tyto tři věci: neefektivní komunikace, nedostatečná motivace a nevyhovující odměňování. V případě, že spolu nebudou lidé vhodně komunikovat a efektivně si vyměňovat informace, nepomůže k dobrému fungování sebelepší tým. Veškeré činnosti týmu jsou totiž založeny na skládání informací z různých zdrojů a neefektivní komunikace neumožňuje členům týmu rozumně se domluvit.

Druhým rizikem je nedostatek motivace, která je základním hnacím motorem člověka. Je tedy vhodné zjistit si motivační faktory jednotlivých pracovníků a následně vhodně sestavit motivační plán podniku. Ne vždy jde vše vyřešit zvyšováním platu, přesto způsob odměňování stále zůstává jedním z hlavních pilířů jakékoliv práce. Vedení společnosti by se mělo snažit o spravedlivé odměňování, pracovníci by měli chápat způsob a postup odměňování a nikdo z nich by se neměl cítit ukřivděný. V rámci rozvoje týmové práce bych doporučila zohlednit výsledky týmové práce v části pohyblivé složky odměny.

V rámci realizace jmenovaných opatření bych navrhla firmě uspořádat několik školení. Jako vhodné místo k proškolení, kde by účastníci kurzu nebyli ničím rušeni, bych zvolila podnikovou chatu v rekreační oblasti, s potřebným zabezpečením a vybavením. Školením ovšem výchova nekončí. Ta musí pokračovat přímo na pracovištích, kde je na vyškolené pracovníky kladena vyšší míra odpovědností, ale i pravomocí, umožňující jim maximální uplatnění vlastních schopností.

Z ekonomického hlediska by si firma měla těmito opatřeními pomoci, investuje sice do různých školení, ale odměnou by měla být vyšší efektivita práce v rámci týmů a tím by se měly eliminovat problémy se zpracováním různých úkolů, měla by vést ke zvyšování efektivitu práce a tím i ke zvyšování zisku.

ZÁVĚR

Týmová práce je označována za velice přitažlivý způsob řešení problémů. Důvodem mohou být vlastnosti, které uvádí např. Z. Kuchyňka – jiskřivá atmosféra nápaditosti, podnikavosti, vynalézání; chuť hledat nová a originální řešení; rovnoprávné postavení členů ve skupině; snaha využít všech názorů, schopností a dovedností; uplatnění myšlenek, které by jednotlivci neprosadili; pocit pracovního uspokojení vyplývajícího z dosažených úspěchů a z možností seberealizace apod.

Nemalou měrou přispívá k pozitivním okolnostem týmové práce způsob vedení týmu, který může uvolnit tvůrčí potenciál jak jednotlivců, tak týmu jako celku.

Při spolupráci v rámci týmu vzniká tzv. týmový efekt. Pod tímto pojmem si můžeme představit násobek (nikoliv pouze sumarizaci) intelektů a invence jednotlivců. Dochází k novým myšlenkovým kombinacím, asociacím a představám. A to je skutečnost, která činí týmovou práci tak efektivní a populární. Jedinec nebo tradiční formální skupina nikdy nedosáhne takového výsledku jako tým v pravém slova smyslu.

I přes všechny pozitivní skutečnosti nelze nepřipomenout i možná rizika, např. k neúspěšnosti týmu může přispět nezkušenost při jeho vzniku, sestavování nebo vedení, tým může ztroskotat i na mezilidských vztazích uvnitř týmu apod.

Z výše uvedeného vyplývá, že prvořadým úkolem vedoucích pracovníků i zřizovatelů týmů je nejdříve se seznámit s podstatou týmové činnosti a specifikacemi práce v týmu. Týmová práce má šanci na úspěch pouze při jejím správném pochopení, nesprávně pochopená a realizovaná týmová práce přináší výše škody než užítku.

Z výsledků analýzy vyplývá, že tou „správnou“ cestou se dalo i vedení podniku Meopta-optika a.s., v jejichž týmu jsou zastoupeny v hojném počtu všechny potřebné pozice a i vedoucí pracovníci již nepraktikují dříve velmi oblíbené autoritativní řízení, ale zaměřují

se více na pocity a potřeby členů týmu, což v lidech budí pocit vlastní důležitosti a vyjímčnosti. Spolu s tím v nich roste pocit vlastní odpovědnosti za výsledky úkolů.

Na konec bych tedy přála všem pracovníkům laskavé a citlivé vedoucí a všem vedoucím pilné a motivované pracovníky. Správné nastavení všech parametrů týmové práce potom slibuje zaslouženou odměnu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [2] MAŠÍN, I., VYTLAČIL, M. *Týmová společnost: podnik v globálním prostředí*. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1998. 407 s. ISBN 80-902235-2-4.
- [3] PORVAZNÍK, J. *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*. 2. přepracované a doplněné vydání, Bratislava: Sprint, 2003. 509 s. ISBN 80-89085-05-9.
- [4] GLEGG, B., BIRCH, P. *Teamwork, budování týmu a zvedání jeho výkonu*. Ostrava: Computer Press, 2003. 104 s. ISBN 80-7226-670-5.
- [5] ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?*. Ostrava: Computer Press, 2002. 187 s. ISBN 80-7226-702-7.
- [6] PORVAZNÍK, J. *Management I – Studijní pomůcka pro distanční studium*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003. 153 s. ISBN 80-7318-126-6.
- [7] ADAIR, J. *Vytváření efektivních týmů*. Praha: Management Press, 1994. 200 s. ISBN 80-85603-70-5.
- [8] ADAIR, J. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Ostrava: Computer Press, 2006. 180 s. ISBN 80-251-0784-1.
- [9] KUCHYŇKA, Z. *Organizování a řízení týmové činnosti*. Praha: Institut moderního průmyslu, 1992. 151 s. ISBN 80-85021-03-X.

Internetové zdroje:

- [10] *Meopta-optika Přerov, a.s.* [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.meopta.cz>>

Interní materiály:

- [11] *Cíle pro rok 2006 Meopta-optika a.s. Přerov*. Přerov: Meopta-optika a.s. Přerov, 2005, 5 s.
- [12] *Řízení lidských zdrojů*. Přerov: Meopta-optika a.s. Přerov, 2006, 4 s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CEO	Chief Executive Officer – generální ředitel
CAO	Chief Administrative Officer – administrativní ředitel
CFO	Chief Financial Officer – finanční ředitel
CTO	Chief Technical Officer – technický ředitel
COO	Chief Operation Officer – výrobní ředitel
SBU	Strategic Business Unit – strategická obchodní jednotka
QMS	Quality Measurement System – systém řízení kvality

SEZNAM OBRÁZKŮ

obr. 1 Manažerská mřížka.....	31
obr. 2 Organizační struktura firmy Meopta-optika a.s.	39
obr. 3 Graf zobrazující podíl jednotlivých rolí v týmu.....	43
obr. 4 Graf zobrazující preferovaný styl vedení u vedoucích pracovníků.....	52

SEZNAM TABULEK

tab. 1 Výsledky dotazníku týmových rolí	41
tab. 2 Výsledky dotazníku pracovníka 1	45
tab. 3 Výsledky dotazníku pracovníka 2	46
tab. 4 Výsledky dotazníku pracovníka 3	47
tab. 5 Výsledky dotazníku pracovníka 4	48
tab. 6 Výsledky dotazníku pracovníka 5	49
tab. 7 Výsledky dotazníku pracovníka 6	50
tab. 8 Souhrnné výsledky dotazníku vedení	51

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Test týmových rolí

Příloha II: Test manažerského stylu vedení

PŘÍLOHA P I: TEST TÝMOVÝCH ROLÍ

Test byl sestaven 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. () Dokážu 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 nemluvilo.
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 představitivost.
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. () Rozdělil 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.

PŘÍLOHA P II: TEST MANAŽERSKÉHO STYLU VEDENÍ

Test byl sestaven R.J.Blakem a J.S.Moutonem v roce 1987.

Každé z následujících 36 tvrzení je doprovázeno dvěma alternativami, které reprezentují rozdílné manažerské hodnoty. Vaším úkolem bude vyjádřit, které z alternativ dáváte přednost. Některé alternativy vám budou připadat stejně přijatelné nebo stejně nepřijatelné. Vždy se však rozhodněte, která z alternativ je bližší vašemu uvažování.

U každého tvrzení můžete mezi alternativy rozdělit 3 body v následujících kombinacích:

Dáváte jednoznačně přednost *A* 3

alternativě A před B: *B* 0

Dáváte jednoznačně přednost *A* 0

alternativě B před A: *B* 3

Přikláníte se spíše *A* 2

k alternativě A před B: *B* 1

Přikláníte se spíše *A* 1

k alternativě B před A: *B* 2

Používejte prosím jen uvedené kombinace. Při rozdělování bodů vycházejte z předpokladu, že neexistují správné a špatné odpovědi. Odpovídejte tak, jak byste se v dané situaci chovali.

1. Když podřízený nesouhlasí, měl by vedoucí

A __ změnit postoj, aby udržel dobrou spolupráci.

B __ dohlédnout, aby podřízený příkazy splnil.

2. Když vedoucí plánuje nějakou činnost a dostane od podřízených návrhy, měl by použít

A __ ty návrhy, které se zdají přijatelné, a poděkuje všem, kteří nějaký návrh přednesli.

B __ zpočátku v nějaké podobě všechny návrhy, ať už jsou nebo nejsou dobré.

3. Když podřízený přednese návrh, který je v rozporu s názorem vedoucího, ten by měl

A __ návrh vyslechnout, ale prosadit správnost svého názoru.

B __ podřízeného upozornit, že až bude jeho radu potřebovat, dá mu vědět.

4. Vedoucí, který má nejlepší výsledky, je takový, který řekne podřízeným, co se od nich očekává

A __ a toto tvrdě vyžaduje

B __ ale uvědomuje si, že dokud jsou lidé lidmi, nebudou schopni vše beze zbytku splnit.

5. Když podřízený s vedoucím nesouhlasí, měl by vedoucí

A __ neprosazovat spornou záležitost, ledaže by došlo ke kritické situaci.

B __ otevřít spornou záležitost a pokusit se najít takové řešení, které by vedlo k porozumění a souhlasu.

6. Vedoucí, který skutečně rozumí lidem, bude práci plánovat tak, že

A __ podřízeným předloží celkový obraz úkolu a pobídne je, aby úkol provedli způsobem, který jim bude nejlépe vyhovovat.

B __ s každým z podřízených individuálně probere úkol, získá od nich návrhy a na jejich základě vytvoří plán.

7. Vedoucí by si měl uvědomit, že jestliže se lidé pokoušejí dělat co nejméně

A __ měli by být tvrdě popohnáni, i kdyby to mělo být zdrojem nespokojenosti.

B __ nedá se s tím mnoho dělat.

8. Aby si podřízený získal nejvyšší uznání svého vedoucího, musí mu hlásit

A __ věci, které vedoucí potřebuje znát do hloubky, ať už jsou v pořádku nebo ne.

B __ jen věci, které nejsou v pořádku a vyžadují přímý zásah vedoucího.

9. Vedoucí by měli vykonávat kontrolu takovým způsobem, že

A __ podřízení si víceméně dělají podle svého a kontrola začne být nutná, jedině kdyby se objevily kritické problémy.

B __ se provádí detailní hlášení.

10. Když podřízený nesouhlasí s vedoucím, ten by mu měl naslouchat, aby porozuměl

A __ bodům, ve kterých jsou zajedno, stejně jako bodům, ve kterých se rozcházejí, a potom dosáhnout souhlasu podřízeného.

B __ bodům, ve kterých se rozcházejí, a potom po vysvětlení přesvědčit podřízeného o tom, že názor vedoucího je správný.

11. Vedoucí se může vyhnout potížím

A __ akceptováním pracovního tempa, které si podřízení sami zvolili.

B __ požádáním podřízených, aby si sami stanovili své vlastní pracovní tempo, aby si tak vytvořili pozitivní vztah ke své práci.

12. Když podřízený dostává speciální úkol, měl by vedoucí

A __ stanovit postup splnění úkolu včetně časového vymezení a netolerovat od někoho žádné odchylky.

B __ rozdělit úkol na dílčí kroky tak, aby postup mohl být oceněn a vedoucí mohl přijmout případná opatření.

13. Při hodnocení výkonnosti je nezbytné, aby vedoucí

A __ soustavně dohlížel na podřízené, což je v jejich nejlepším zájmu, protože jim může pomoci vyhnout se opakování chyb a nedostatků v práci.

B __ chválil podřízené za dobré výsledky a zdržel se kritiky.

14. Když podřízený nesouhlasí s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí

A __ vysvětlit důvody tohoto rozhodnutí a potom oznámit, že ač je mu to líto, toto rozhodnutí musí být splněno.

B __ oznámit podřízenému, že rozhodnutí platí.

15. Když není možné jinak vyřešit nesouhlas podřízeného s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí

A __ odložit toto rozhodnutí.

B __ potvrdit toto rozhodnutí a podřízenému dát na vědomí, že ocení, jestliže je bude akceptovat.

16. Efektivní spolupráce podřízených může být dosaženo

A __ jejich aktivní účastí při řešení pracovních problémů.

B __ tím, že se jim dá najevo, že lidé jsou na prvním místě.

17. Při vedení pracovní rady by vedoucí měl

A __ naslouchat podřízeným, aby získal jejich podporu, přičemž závěrečné rozhodnutí udělá sám.

B __ dbát na to, aby rozhodnutí byla přijata na základě pochopení a souhlasu.

18. Lidé budou lépe pracovat

A __ jestliže se vedoucí bude starat o jejich uspokojení z práce povzbuzováním a vytvářením dobrého klimatu.

B __ jestliže jejich úsilí bude založeno na úplném pochopení toho, co je v sázce.

19. Jestliže dojde k porušení předpisů, vedoucí by měl

A __ podniknout okamžité opatření, aby bylo jasné, že se to nebude opakovat.

B __ nechat to být, protože nejlépe se lidé poučí z vlastních chyb, které sami odhalí.

20. Hlavním účelem setkání s podřízenými by mělo být

A __ stanovení cílů, určení postupu práce a rozhodnutí, jak bude práce vykonána.

B __ poskytnutí příležitosti účastnit se, dávat návrhy.

21. Při plánování práce by vedoucí měl

A __ stanovit individuální odpovědnost a každému jednotlivě říct, jak by svou práci měl udělat.

B __ setkat se s každým jednotlivě a práci naplánovat způsobem, jakým ji podřízení chtějí vykonávat.

22. Vedoucí by měl

A __ pochopit, že lidem se nechce tvrdě pracovat, a proto by měl dohlédnout, aby udělali alespoň tolik, aby se s tím vystačilo.

B __ dosáhnout vyšší produktivity tím, že práci učiní podřízeným smysluplnější.

23. Při hodnocení individuální výkonnosti by vedoucí měl

A __ projevit uznání nad tím, co podřízený udělal, aby splnil, co se od něj očekávalo a ujistit se, že podřízený chápe, co se od něj očekává v budoucnu.

B __ provést věcnou diskusi nad fakty.

24. Cíle by měli být stanoveny

A __ ne příliš vysoké, ani nízké, aby podřízení věděli, že jsou přiměřené.

B __ jen tak vysoké, aby podřízení byli ochotni je přijmout.

25. Při disciplinárním řízení by vedoucí měl

A __ být diplomatický a povzbudit podřízeného poukázáním na jeho silné stránky.

B __ sdělit své výhrady a dohlédnout, aby se podřízený začal opět snažit.

26. Při hodnocení výkonnosti podřízeného by vedoucí měl

A __ zvážit přednosti a nedostatky podřízeného, určit slabá místa, která vyžadují zlepšení a definovat, co dělá podřízený dobře.

B __ ujistit se, že podřízený chápe, že hodnocení je uděláno na základě faktů a že ukazuje příčiny jeho úspěchů a neúspěchů, a pak se s ním dohodnout na tom, co bude cílem zlepšení.

27. Při sledování postupu práce podřízeného by vedoucí měl

A __ podřízeného nechat samotného, protože jestliže se objeví problémy, dozví se to obvyklými cestami.

B __ zůstat s podřízenými v kontaktu a ujistit se, že chápou, že je to pro jejich dobro.

28. Při uvedení podřízeného do práce, která je pro něj nová, by vedoucí měl

A __ pracovníkovi sdělit „co, kde a jak“ s početnými povzbudivými poznámkami a vyjádřením víry, že se to rychle naučí.

B __ pracovat s podřízenými, aby mohli stanovit vzájemná očekávání ohledně výkonnosti, podpořit iniciativu pracovníka a podrobit kritice návrhy, jak měřit postup.

29. Jednou z cest, jak dojít k dobrým výsledkům, je stanovit podřízeným cíle a

A __ požádat je o pomoc, když nejsou plněny.

B __ ujisti se, že jsou plněny hned od začátku.

30. spolehlivým způsobem, jak zainteresovat podřízené, je použít pracovní porady k tomu,

A __ aby vedoucí dostal dostatek informací, na jejichž základě udělá to nejlepší rozhodnutí o tom, jak práci vykonat.

B __ aby se probrala rozhodnutí o tom, jak by měla být práce udělána.

31. Při představení nadcházejících změn by vedoucí měl

A __ přesvědčivým způsobem poukázat na potřebu podpory ze strany zaměstnanců a zdůraznit výhody toho, když zaměstnanci s podnikem spolupracují.

B __ osobně poděkovat pracovníkům za podporu

32. Když podřízení nevykonávají práci určeným způsobem, vedoucí by měl

A __ ponechat chvíli situaci jen s tím, že lidé obvykle nakonec udělají, co se od nich očekává.

B __ ukázat podřízeným, že stanovená pravidla jsou prospěšná všem a požádat je o dodržování určeného postupu.

33. Když se mezi podřízenými objeví konflikt, vedoucí by měl

A __ zabránit zaujetí pozice, která by mohla podpořit spor.

B __ ukončit konflikt a poděkovat lidem za to, že vyjádřili své názory.

34. Do plánování práce by vedoucí měl

A __ vtáhnout podřízené společným probráním plánu, aby jim tak umožnil souhlasit se způsobem, jakým bude práce vykonávána.

B __ včlenit do plánu tolik návrhů podřízených, kolik je možné, aby zůstal zachován základní stanovený postup.

35. Vedoucí může zmírnit odpor ke změně

A __ zdůrazněním pozitivních aspektů změny.

B __ tím, že ji provede jen pokud je to možné bez narušení rutinního provozu.

36. Jestliže dojde ke sporu mezi vedoucím a podřízeným, vedoucí by měl

A __ společně s podřízenými otevřeně určit příčiny sporu a vyřešit je.

B __ mít poslední slovo.