

Projekt zefektivnění týmové práce ve zvolené firmě

Bc. Markéta Janečková

Diplomová práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Markéta Janečková**
Osobní číslo: **M17066**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Projekt zlepšení týmové práce ve zvolené firmě**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky vztahující se k problematice efektivnosti týmové práce a formulujte východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Analyzujte organizaci týmové práce ve zvolené firmě.
- Na základě výsledků analýzy navrhněte projektové řešení pro zlepšení týmové práce v podniku.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of performance management: an evidence-based guide to delivering high performance*. Sixth edition. London: Kogan Page, 2018, 257 s. ISBN 9780749481209.
- BELBIN, Raymond Meredith. *Manažerské týmy: proč některé uspějí a jiné selžou*. Praha: Wolters Kluwer, 2012, 209 s. ISBN 978-80-7357-851-0.
- BEARDWELL, Julie a Amanda THOMPSON. *Human resource management: a contemporary approach*. Eighth edition. Harlow, United Kingdom: Pearson Education, 2017, 659 s. ISBN 9781292119564.
- BRANSON, Richard. *Tak to dělá Virgin: jak se královsky bavít a budovat přitom úspěšnou firmu*. Brno: BizBooks, 2015, 280 s. ISBN 9788026504122.
- ČASTORÁL, Zdeněk. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013, 336 s. ISBN 9788074520389.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Janka Vydrová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připoštlí-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Marcela Janečková

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření projektu, který povede ke zlepšení a zefektivnění týmové práce, komunikace a zlepšení spokojenosti zaměstnanců na jednotlivých odděleních obchodu Kaufland Zlín. Práce se skládá ze dvou částí a to z první části teoretické a z druhé části praktické, jejíž součástí je projektové řešení. Teoretická část se zaměřuje na poznatky, které se týkají týmu, skupiny a týmové práce. Dále komunikace a spokojenosti zaměstnanců. V druhé části, což je praktická část, tak je popsána organizace a analýza marketingového prostředí pomocí dvou analýz a to SWOT analýzou a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Součástí praktické části dále tvoří výzkum, který byl proveden dotazníkovým šetřením. Na základě zjištěných výsledků je navrženo projektové řešení, vedoucí k zefektivnění a zlepšení týmové práce, komunikace mezi jednotlivými pracovníky ale i vedoucími v týmu a také spokojenosti zaměstnanců v dané organizaci. Projektové řešení je podrobena časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova:

Tým, Týmová práce, Komunikace, Spokojenost, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza

ABSTRACT

The main goal of the thesis is created a project that will lead to the improvement and streamlining of teamwork, communication and improvement of employee satisfaction at certain departments of Kaufland Zlín. The thesis is consisted of two parts, the first theoretical part and the second practical part, which is included a project solution. The theoretical part is focused on knowledge related to the team, group and teamwork. Furthermore, communication and employee satisfaction. The second part is a practical part, it is described the organization and analysis of the marketing environment using two analyzes, namely SWOT analysis and Porter's model of five competitive forces. In the practical part is research, which is conducted by a questionnaire survey. A project solution is proposed on the results, leading to streamlining and improving teamwork, communication between individual employees but also team leaders, as well as employee satisfaction in the organization. The project solution is subjected to time, cost and risk analysis.

Keywords:

Team, Teamwork, Communication, Satisfaction, Porter s Model of Five Competing Forces, SWOT analysis,

Poděkování, motto

Děkuji hlavně vedoucí práce Ing. Jance Vydrové, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce a za přínosné rady, připomínky a podporu při jejím zpracování. Současně děkuji všem zaměstnancům a respondentům za ochotu a spolupráci při realizaci výzkumného šetření. Mé největší díky patří celé mojí rodině a příteli, která mi byla vždy oporou během studia a při realizaci diplomové práce.

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

OBSAH

ÚVOD	6
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	7
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 CHARAKTERISTIKA PRACOVNÍHO TÝMU A SKUPINY	10
1.1 TVORBA A VÝVOJ PRACOVNÍHO TÝMU	10
1.2 TYPY TÝMŮ	10
1.2.1 Týmové role	12
1.3 TVORBA A VÝVOJ PRACOVNÍ SKUPINY	14
1.4 POROVNÁNÍ TÝMU A SKUPINY	15
2 POJEM TÝMOVÁ PRÁCE A KOMUNIKACE V TÝMU	17
2.1 CHARAKTERISTIKA TÝMOVÉ PRÁCE	17
2.2 KOMUNIKACE V TÝMU	17
2.2.1 Komunikace formální.....	18
2.2.2 Komunikace neformální.....	19
3 VŮDCE A JEHO TÝM	20
3.1 KDO JE VŮDCE.....	20
3.2 PŘEDPOKLADY DOBRÉHO VŮDCE	21
3.3 JAK SPRÁVNĚ VÉST TÝM	22
3.4 CHOVÁNÍ VŮDCE V KRIZOVÝCH SITUACÍCH.....	23
4 TEAMBULDING	24
4.1 CHARAKTERISTIKA TEAMBULDINGU	24
4.2 DŮLEŽITÉ VĚCI PRO VYTVOŘENÍ DOBRÉHO TÝMU	24
4.3 PŘÍPRAVA NA PRÁCI V TÝMU	25
4.3.1 Programy výcvikové pro zaměstnance.....	25
4.3.2 Způsoby rozvoje schopností členů v týmu.....	26
4.4 ZAMĚŘENÍ TEAMBULDINGU.....	27
4.4.1 Cíle a orientace na cíl	28
5 ANALYTICKÉ METODY A METODA VÝZKUMU	30
5.1 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	30
5.1.1 Noví konkurenti vstupující do odvětví.....	30
5.1.2 Substituční výrobky	30
5.1.3 Vyjednávací síla odběratelů (zákazníků)	31
5.1.4 Vyjednávací síla dodavatelů	32
5.1.5 Rivalita mezi současnými konkurenty na trhu	32
5.2 SWOT ANALÝZA	33
5.3 METODA VÝZKUMU – DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	35
5.4 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	38
II PRAKTICKÁ ČÁST	40
6 PŘEDSTAVENÍ ZVOLENÉ FIRMY	41

6.1	CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	41
6.2	HISTORIE	41
6.3	NYNĚJŠÍ POSTAVENÍ ORGANIZACE.....	42
6.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	43
6.5	PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ V ORGANIZACI.....	44
7	MARKETINGOVÁ ANALÝZA.....	46
7.1	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	46
8	ANALÝZA NYNĚJŠÍ ÚROVNĚ TÝMOVÉ PRÁCE – VÝZKUM.....	49
8.1	CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO SOUBORU	49
8.2	CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	49
8.3	METODA SBÍRANÝCH DAT A POPIS REALIZACE	49
8.4	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	50
8.5	SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI A ZKOUMANÉHO SOUBORU	61
8.6	SOUHRNNÁ SWOT ANALÝZA PODNIKU.....	62
9	PROJEKT NA ZEFEKTIVNĚNÍ TÝMOVÉ PRÁCE VE ZVOLENÉ FIRMĚ.....	65
9.1	ODŮVODNĚNÍ PROJEKTU A CÍLE PROJEKTU	65
9.2	REALIZACE PROJEKTU	66
9.3	ZÁVĚREČNÉ NÁVRHY PRO ZEFEKTIVNĚNÍ TÝMOVÉ PRÁCE	66
9.4	ROZBOR A VYHODNOCENÍ CELÉHO PROJEKTU POMOCÍ ČASOVÉ, NÁKLADOVÉ A RIZIKOVÉ ANALÝZY	72
9.4.1	Časová analýza projektu	72
9.4.2	Nákladová analýza projektu	74
9.4.3	Riziková analýza projektu.....	75
	ZÁVĚR	79
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	80
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	83
	SEZNAM OBRÁZKŮ	84
	SEZNAM TABULEK.....	85
	SEZNAM PŘÍLOH.....	86

ÚVOD

Diplomová práce na téma „Projekt zefektivnění týmové práce ve zvolené firmě“ je rozdělena na teoretickou část a praktickou část. Praktická část je dále rozdělena na analytickou a projektovou část. V teoretické části je řešena problematika týmu a skupiny, na jejich tvorbu a vývoj. Další částí je týmová práce, komunikace, vůdce, jaké by měl mít dobrý vůdce předpoklady a také jak by se měl chovat v krizových situacích. Čtvrtá kapitola první části práce je zaměřena na teambuilding, na přípravu práci v týmu a také na cíle a orientaci na cíl. V poslední části v teorii jsou popsány analytické metody a metoda výzkumu a to Porterův model Pěti konkurenčních sil, další bod v této kapitole je dotazníkové šetření a nakonec souhrnná SWOT analýza.

V druhé části, která je praktická, je rozebrána zvolená firma, její charakteristika, historie, současné postavení organizace, dále její organizační struktura a také personální zajištění. V další části je popsán Porterův model pěti konkurenčních sil, který ukazuje, jakou sílu mají všechny faktory, které se v modelu nacházejí. Dalším bodem v této části práce je dotazníkové šetření, kde je popsána charakteristika zkoumaného souboru, cíle a výzkumné otázky, metoda sbíraných dat a popis realizace a také výsledky dotazníkového šetření. Nakonec praktické části je provedeno shrnutí této části a po té souhrnná SWOT analýza.

Poslední třetí částí v diplomové práci je projektová část, kde je popsáno zdůvodnění a cíle projektu, samotná realizace projektu, návrhy, které mají zefektivnit týmovou práci a také je zde rozebrána časová, nákladová a riziková analýza projektu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Základem diplomové práce je popsat pojem tým, týmovou práci, komunikaci a spokojenost zaměstnanců. V první části práce, kterou je teoretická, byla provedena literární rešerše, která byla shodná s tématem práce. Z hlediska teoreticko-metodologické části není důraz kladen jen na základní pojmy vztahující se k týmu, týmové práci, komunikaci mezi jednotlivými spolupracovníky, ale také vedením a spokojenosti zaměstnanců, ale i na setkávání jednotlivých členů. Jelikož tyto setkání a teambuildingové akce následně vedou ke zlepšování vztahů mezi zaměstnanci, utužování kolektivu a také posílení vzájemné týmové spolupráce.

Cílem práce je pomocí zjištěných teoretických poznatků analyzovat marketingové prostředí organizace. Součástí marketingové analýzy je Porterův model pěti konkurenčních sil, který byl použit pro zjištění analýzy mikroprostředí a SWOT analýza, která se zaměřuje na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Hlavním cílem práce je analyzovat efektivitu týmové práce na odděleních určité organizace. Na základě zvoleného hlavního cíle se odvíjí dílčí cíle zaměřené na komunikaci mezi pracovníky a jejich vedoucími a na spokojenost zaměstnanců ve zkoumaném podniku.

Druhá část, kterou je praktická část, je tvořena analytickou a projektovou částí. V analytické části práce je popsána zkoumaná organizace, její historie a nynější postavení, dále organizační struktura a také personální zajištění. Součástí analytické části je výzkumné šetření, kde bylo použito dotazníkového šetření, který byl zaměřen na týmovou práci, komunikaci a spokojenost zaměstnanců. Ještě, než bylo dotazníkové šetření zrealizováno, bylo provedeno pilotní šetření na menším počtu respondentů. Cílem bylo minimalizovat rizika nesprávného pochopení dotazníku a odstranění případných nedostatků. Dotazníky byly respondentům předloženy ve vymezeném časovém úseku, přičemž dotazníky vyplnili všichni oslovení respondenti. Celkem se jednalo o 50 zaměstnanců organizace.

Dotazníkové šetření bylo tvořeno z 25 otázek, ve kterých bylo třeba zaškrtnout jednu ze čtyř možných odpovědí nebo u některých zvolit více odpovědí, také se nacházela jedna otázka, na kterou musel každý respondent odpovědět podle svého uvážení. K vyhodnocení otázek bylo použito 17 otázek z 25, jelikož některé byly spojeny dohromady a také vždy ke každé otázce byl uveden slovní komentář.

Poslední částí, která navazuje na analytickou, byla část projektová, ve které je vytvořen projekt vedoucí k zefektivnění týmové práce, komunikace a spokojenosti zaměstnanců ve vybraných odděleních organizace. Tento projekt je také podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CHARAKTERISTIKA PRACOVNÍHO TÝMU A SKUPINY

Tým je skupina spolupracujících lidí, kteří mají společné, časově omezené cíle a při dosahování těchto cílů jsou na sobě závislí. (Horváthová, 2008, s. 12)

Tým je jasně stanovený celek spolupracujících lidí s časově omezeným cílem, limitovanou velikostí, s jasně vytvořenými pravidly a s charakteristickým procesem práce. (Mohauptová, 2009, s. 19)

Pracovní skupina je určitá skupina lidí, kteří jsou spolu spojeni do pracovního celku, ale jen náplní práce, při níž jsou pracovníci na sobě závislí jen pracovní hierarchií nebo cílem práce (Mohauptová, 2009, s. 20)

1.1 Tvorba a vývoj pracovního týmu

K vytvoření dobrého týmu potřebuje organizace to, aby zaprvé lídr, nebo vedoucí přikládal lidem velkou váhu. Skoro všichni vedoucí se zaměřují jen na vizi a konečnou bilanci jak popisuje pan Maxwell (2015, s. 51) v knize. Bohužel tímto pak ty samotné lidi ztrácí, ale i tu vizi. Lídr by se měl zaměřit na lidi, poté vizi a pak i na konečnou bilanci. Dalším důležitým bodem je předávat prostředky ostatním aby se lidé rozvíjeli. Dobrý lídr by se měl naučit vychovat v týmu další lídry. Dalším kritériem je umět dobře tyto lidi a organizaci vést. Dobrý lídr by také měl poznat a respektovat své lidi. Tyhle lidi by také měl poskytnout zkušenost vést ostatní. Pokud se jim tohle poskytne, tak si uvědomí, jak těžké to může být. Dobrý tým by měl také umět ocenit iniciativu. Také by se lidé měli umět v týmu podělit o nápady, podstupují rizika a cítí se v týmu bezpečně. Vedoucí by měl růst se svými lidmi. A také by si tuhle otázku měl položit.

1.2 Typy týmů

Podle pana Mikuláščíka (2010, s. 209 a 210) týmy mohou být změněny v závislosti na tom, jaký typ úkolu je zadán. Z předešlých kapitol je známo, že v týmu není běžné hierarchické uspořádání jako ve skupině. Týmy jsou buď na dobu určitou, nebo neurčitou. Náplň týmů na dobu určitou můžou být nějaké úkoly, které jsou limitované časem. Náplň týmů na dobu neurčitou jsou např. úkoly výrobní, servisní nebo profesní.

Týmy na dobu určitou

Tým projektový

Tento typ týmu je tvořen většinou pracovníky vývoje, projekce, konstrukce, technologie, výroby, zásobování, marketingu. Očekává se od něj pružnost, tvořivost, nezávislost, a autonomnost.

Tým pro zlepšení procesů, pro řešení problémů a pro odstraňování nedostatků

Úkolem tohoto týmu je vyřešení určitých problémů. Je stanoven na velmi krátkou dobu. Většinou má podobu workshopu, kde se mohou uplatňovat i brainstormingové metody.

Ad hoc týmy

Tyto týmy jsou sestaveny podle potřeb, které firma nebo podnik momentálně potřebuje řešit a jejich doba je velmi krátkodobá.

Týmy na dobu neurčitou

Tým manažerský

Je sestaven pro řízení podniku nebo firmy. Tým tohoto typu má trvalejší charakter. Tým top managementu je prostředníkem mezi okolím a tvůrcem strategie firmy. Tým středního managementu naopak koordinuje práci buď určitého úseku, nebo určité specializované činnosti.

Tým výrobní

Je většinou stanovený na dobu neurčitou, ale to záleží na organizačních a technologických podmínkách. Dále bývá zodpovědný za správné plnění výrobních úkolů.

Tým procesní

Vzniká z důvodu toho, aby zajistil realizaci určité plynulé procedury např. administrativy. Není odpovědný za výsledky úkolů, ale za procesní průběh. Podoba týmu může být např. komise, která prošetřuje a kontroluje efektivnost organizační struktury.

Tým zákaznický

Jsou tvořeny dvěma stranami a to na jedné straně zákazníkem a na druhé dodavatelem. Smysl těchto týmu je v poskytování nejlepší služby a produktu

Tým mezinárodní

Lidé v tomto týmu pracují v nadnárodních společnostech a jejich cílem je specifikovat produkty a služby v jiných kulturách, zvyšovat míru internacionální spolupráce.

Kroužky kvality

Jeich úkoly jsou zvyšování míry kvality produktů a služeb. Odpovědnost u tohoto typu týmu je na každém pracovníkovi, ale i týmu.

1.2.1 Týmové role

Týmové role se dají rozdělit různě, mě se to nejvíce líbilo v knize (Plamínek,2018, s.120), kde je to rozdělené do devíti rolí.

1. Myslitel – tvůrce a taky první člověk v týmu, který tvoří nápady.
2. režisér – dávají směr a cestu k uskutečnění nápadů, které vymysleli myslitelé.
3. diktátor – není nějak definován.
4. procesní specialista – zajišťují věci procesní a zdroje, a pokud nastane selhání ve standardních cestách, umí to vyřešit.
5. pečovatel – starají se o to, aby v týmu byla dobrá nálada, vztahy nebyly napjaté.
6. hybatel – je to motor v týmu, který žene ostatní dopředu.
7. dotahovatel – stará se o to aby vše bylo jak má a nic se nezapomnělo.
8. věcný specialista – je nejlepší ve svém oboru a zná o něm vše.
9. stratég (lídr) – je to koordinátor týmu a tento člověk má strategické myšlení.

Tyto role, které pan Plamínek popsal, vycházejí z belbinovského rozdělení rolí v týmu.

Druhým autorem, který se zabývá týmovými rolemi je autorka Strnadová (2011, s. 247 a 248), která to popisuje zase trochu jinak. Člen ve skupině má dvě role. Ta první se dá definovat jako role funkční. To znamená, že je viditelná ve struktuře podniku, jelikož má formální vymezení – může to být např. vedoucí obchodního domu. Druhá role je méně známá a viditelná a jedná o týmovou roli. Je to způsob, kterým se každý člen ve skupině zapojuje do spolupráce s jinými lidmi. Jedná se o někoho, kdo stále přichází s novými nápady, nebo se zaměřuje na udržování dobrých vztahů ve skupině, a také hlídá časové termíny. Dále je týmová role často závislá na typu osobnosti a na preferovaných potřebách.

Pro srovnání týmových rolí jak a podle čeho se ještě můžou rozdělit, jsem si vybrala knihu od paní Horváthové (2008, s. 41 a 42), která to popisuje z jiného hlediska. A to na co bychom se měli zaměřit a zkoumat. Jsou to tyto 3 věci.

1. Odbornou zdatnost,
2. osobnostní charakteristiky,
3. temperament.

Požadavky na odbornou zdatnost jsou vždy odvozené od konkrétního, zadaného úkolu, který má tým splnit. Tito lidé v týmu by měli mít všeobecně odborné a speciálně odborné znalosti, také znalosti z ostatních odborných oblastí, ne jen z té jedné, které se věnovali. Tuto odbornou zdatnost můžeme posuzovat podle praxe, ale i dokončeného vzdělání.

Pro výběr členů týmu jsou důležité i osobnostní charakteristiky jednotlivých členů týmu. Většinou se jedná o tyto vlastnosti, jako je flexibilita, schopnost týmové práce, vnitřní motivace, vůdcovství, komunikační schopnosti, odolnost proti stresu, pracovní nasazení a loajalita k organizačním věcem. Bohužel to není jednoduché k posouzení a tak se to dále rozlišuje většinou podle pana Belbina, který už byl zmíněn v předešlých odstavcích, který rozdělil členy v týmu do 9 rolí.

Jako poslední je temperament. Ten my sami neumíme úplně změnit a ovlivnit. Má to ale přitom vliv na naše chování v práci. Kvůli tomu je to důležité sledovat společně s typem temperamentu. Podle Hippokratovy typologie temperamentu se rozlišují čtyři typy:

- Sangvinik,
- Flegmatik,
- Melancholik,
- Cholerik,

Sangvinik – je vyznačen přiměřenou reaktivitou, dominuje u něho rychlé doznívání zážitků a rychlé změny zaměření. Je vyrovnaný, přizpůsobivý, ale také nestálý a lehkovážný, optimistický. V práci řeší problémy klidně, ale nedotahuje věci dokonce a stane se, že něco slíbí ale potom to tak není.

Flegmatik – emoce má vyrovnané, na ostatní lidi působí, že je mu všechno jedno. Jen na silné momenty dokáže nějak reagovat. Vyznačuje se klidem, většinou je spokojený, chladnokrevný až apatický. Pokud má k někomu hlubší vztah, musí toho člověka dobře znát.

Většinou je pasivní, nemá moc životních snů a požadavků. Na změny reaguje špatně. Co se týká práce, tak nemluví o svých problémech a také myšlenky nesdílí s ostatními.

Melancholik – tento typ člověka s temperamentem se vyznačuje velice hlubokými prožitky a také smutným laděním, věci vidí hodně pesimisticky a také má strach z budoucnosti. V životě to má hodně obtížné, nelíbí se mu vypjaté situace, má rád klid. City jsou trvalé, ale navenek je neprojevuje. Velmi obtížně navazuje kontakty oproti sangvinikovi. Pokud ale vztahy naváže, jsou velmi hluboké a trvalé. Co se týče práce je velmi pracovitý, důsledný, ale má sklon být vztahovačný a někdy až přecitlivělý.

Cholerik – tento typ temperamentu u člověka se vyznačuje častým hněvem a výbušností, které vedou někdy až k agresii. Hodně těžko se ovládá a často je impulzivní, nerozvážený, netrpělivý, panovačný, od ostatních očekává ustupování. Velmi často tito lidé jsou egoističtí. Soužití s takovým člověkem je velmi obtížné. Emočně je velmi labilní. V pracovním nasazení občas bouřlivě reaguje. Je velmi cílevědomý, pracovitý, rychle se rozhoduje a dokáže vykonávat více činností naráz.

1.3 Tvorba a vývoj pracovní skupiny

Rozhodujícím charakteristickým rysem pracovní skupiny je zaměření na pracovní úkol. Pokaždé to je společenský užitečný úkol, který souvisí s vytvářením zadaných hodnot a uspokojování společenské potřeby. Jedním z hlavních poslání pracovní skupiny může tedy být výroba, přeprava, prodej, výuka, péče o nemocné, zajišťování dané služby, výzkumná činnost, umělecká činnost a další jiné. (Meier, s. 103, 2009)

Následující charakteristiky tvoří pracovní skupinu:

- pracovní cíle spočívají většinou ve vytváření materiální i nemateriální hodnot, sloužících k uspokojování potřeb společnosti i jejích jednotlivých členů a umožňujících existenci a rozvoj členů
- společné pracoviště většinou představované dílnou (nebo její částí), také kanceláří (nebo skupinou kanceláří) apod.
- pracovní činnost, jejichž základem jsou úpravy a přetváření předmětů přírody, tak aby sloužily lidem a jejich uspokojování potřeb
- pracovní vztahy na pracovišti, jejichž základem je dán normami a předpisy právní a organizační povahy, jejich respektování a dodržování má mít funkci, která zajistí efektivní a racionální plnění pracovních úkolů

- skupinové vědomí, které je tvořené systémem hodnot spojených s prací a pracovními podmínkami, so sociálními normami pracovního chování a postoji. (Mayerová, Růžička, s. 115, 2008)

Ne vždy je snadné dosáhnout toho, aby se z lidí stala efektivně spolupracující skupin, která se dokáže zaměřit na společný cíl a úkol. Každý člověk je jiný a má své vlastní zájmy, zkušenosti, názory nebo postoje. Dále mají lidé různorodé očekávání, jak by měla budoucí práce ve skupině fungovat. Následující fáze souvisí s tvorbou pracovní skupiny.

1. formování skupiny,
2. krystalizace skupiny,
3. vytváření skupinových norem,
4. aktivní práce skupiny. (Strnadová, 2011, s. 234)

1.4 Porovnání týmu a skupiny

Týmy jsou tvořeny pěti až devíti pracovníky, kteří mají různé schopnosti a vlastnosti, kterými se doplňují. Dále se pracovní tým podle pana Daiglera (2008, s. 81 a 82) liší tím, že všichni členové týmu jsou zapojeni do všech relevantních rozhodovacích procesů. Hlavní pozice můžou být obsazeny jakýmkoliv členem týmu, nejen vedením. I když je stanoveno vedení v týmu, tak moc se uvnitř uplatňuje participačně. Dalším rozdílem je, že v týmu se aktivně spolupracuje a také se vzájemně členové podporují. Samozřejmě v týmu nechybí důvěra. Komunikace je velmi osobní. Cíle jsou odvozeny z cílů, které chce firma a pracovníci je dobře znají. Členové týmu tyto cíle svou iniciativou stále doplňují. Motivace v týmu je dána náplní práce a taky spoluprací. Členové týmu také mívají porady, kde všichni mají stejnou pravomoc a diskutují ovšem otevřeně. Na těchto poradách se také hledá nejlepší výkon a jak ho dosáhnout.

Srovnání pracovního týmu a skupiny jsem si také vybrala z knížky paní Mohauptové (2009, s. 19) Uvádí, že pracovní tým se od pracovní skupiny může lišit, ale také nemusí. Každá pracovní skupina se může přiblížit pracovnímu týmu, ale samozřejmě je něco jiného pracovat ve 40 lidech než ve dvou.

Pracovní tým:

- časově omezený projekt,
- členů je asi 7 může být i více,
- rovnoprávnost členů,

- vlastní pravidla, všichni je respektují,
- jasně vymezené role a odpovědnosti,
- stanovený také je všemi členy uvědomovaný a chtějí ho dosáhnout,
- jednoznačná komunikace a většinou účelné řešení konfliktů,
- schopnost reflexe a hodnocení práce,
- otevřenost a důvěra,

Pracovní skupina

- společný důvod a cíl oddělující skupinu od okolí,
- stejná a společná činnost,
- místo existence skupiny, které je pro všechny jednotné,
- časté působení členů a relativně stabilní vzájemné vztahy,
- struktura určitých sociálních pozic a rolí, společné skupinové vědomí v podobě systému hodnot, postojů a norem. (managementmania.com, ©2016)

2 POJEM TÝMOVÁ PRÁCE A KOMUNIKACE V TÝMU

Hlavním tmelem týmu jsou všechny sdílené myšlenky – většinou to bývají cíle a hodnoty. Jelikož jsou tyto věci sdíleny tak vznikají určité dohody o pravidlech, jimiž se budou vztahy v týmu řídit a díky tomu také poměrně často není problém sdílet i představy o cestách jak dojít k cílům, ale také k metodám které budou při práci používány. Tým také potřebuje vývojové podněty, ale neobejde se ani bez drobných a snesitelných konfliktů, které by měli vést tým dopředu. (Plamínek 2018, s. 118)

2.1 Charakteristika týmové práce

Je mnoho způsobů jak charakterizovat týmovou práci, podle mě ji nejlépe popsal pan Halík (s. 67 a 68, 2008), který ji zasadil do sedmi pádů českého jazyka. Kdy první pád znamená: Kdo, co předpokládá úkol a stanovuje cíl? Je to samotná firma tudíž vedení firmy. Ve druhém pádě se zaměřuje na to, bez koho nebo čeho se týmová práce neobejde? Jedná se o spolupracovníky a podřízené a taky bez samotného vedení a jejich podpory. Třetí pád popisuje, komu a čemu bude řešení úkolu sloužit? Patřit bude všem, pro které se daný servis či služba dělá, ale také pro ty co ten úkol řeší, jelikož jim přináší práci a peníze. Zároveň prospívá zlepšení a také image společnosti. Ve čtvrtém pádu se jedná o to, koho oslovíme a co nabídneme? Oslovují se klienti dané firmy a nabídne se jim nový nebo inovovaný produkt, služba nebo servis. Pátý pád má volat. Volá se jak do firmy, aby se zaměstnanci a vedení podílelo na řešení, tak i směrem ke klientovi aby si určitý produkt, službu nebo servis zkusil či koupil. Šestý pád o kom, o čem způsob řešení úkolů vypovídá? Pokud se ptáme o kom, je to o přístupu k řešení, který vypovídá o lidech v naší společnosti. Také je zde další otázka o čem a ta je o snaze firmy. Sedmý pád je poslední charakteristikou týmu a ten řeší s kým, s čím se bude úkol řešit? Bude řešen vždy se spolupracovníky, podílejících se na řešení úkolu a také s aktivním přístupem, který by měli mít všichni členové týmu.

2.2 Komunikace v týmu

Komunikace je pojem, který má použití v mnoha směrech. Může být použito jako označení pro dopravní síť, přemísťování lidí, materiálu, ale také myšlenek, informací, postojů, pocitů, od jednoho člověka k druhému. Používá se v mnoha různých vědních oborech, ale většinou spjatých s používáním nějakého jazyka. Komunikaci lze označit také jako dorozumívání.

Nejdůležitějšími charakteristikami jsou tyto základní body:

- komunikace je nezbytná k dobrému a efektivnímu sebevyjadřování,
- je přenosem a výměnou informací v mluvené, obrazové, psané nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi, které se projevuje nějakým účinkem,
- dále je také výměnou významů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů,
- je prostředkem pro vytváření a ovlivňování vztahů. (Mikuláščík, s. 19 a 21, 2010)

Komunikace jak v týmu, tak i v osobním životě je velmi důležitá. Podle pana Scharlau (s. 78 až 79, 2010) je jedno zda je přítomný v pozici vedoucího nebo jen jako člen týmu, ale je užitečné si jako první uvědomit, čeho chce dotyčný dosáhnout a co hlavně potřebují ostatní zúčastnění. Také je důležitou věcí pokud se člověk ocitne ve firmě jako nový a chce přispět k dobrým pracovním výsledkům celé skupiny, je dobré si první povšimnout, jaké platí normy v určité skupině normy.

Komunikátor by měl umět:

- naslouchat pokud mu je něco sdělována, aby to mohl potom poslat příjemci,
- měl by umět zaujmout,
- vědět o čem mluví,
- zajímat se o své posluchače (příjemce)

Příjemce by měl umět:

- svou pozornost stále věnovat tomu, kdo se mu snaží předat informace
- udržovat s ním kontakt,
- reagovat na podněty, které k němu budou vyslány

2.2.1 Komunikace formální

Tento druh komunikace znamená, že tyto vztahy jsou již naplánované, mají stabilní průběh a využívající racionální stránky na rozdíl od vztahů neformálních, které jsou založeny na emocionální stránce. V této komunikaci jsou vztahy přesně dané pro danou pracovní skupinu, která je tímto uzavřená a má jasně dané cíle, kterých má dosáhnout zaprvé co nejefektivněji a za druhé co nejrychleji. Na tomto druhu komunikace nezáleží tolik jako na té neformální. Větší závislost na formálních vztazích nepřináší nic dobrého. (Odcházal a Dědina, 2007, s. 137)

2.2.2 Komunikace neformální

Komunikace neformální je velmi důležitá a prospěšná v organizaci. Díky tomuto druhu komunikace se dá říci, že se buduje organizace formální. Samozřejmě je důležité, zda si mezi sebou budou lidé rozumět. Lze říct, že díky neformálním vztahům mohou pracovníci budovat společně vztahy, pomalu ale jistě si začít důvěřovat nebo mezi sebou komunikovat, čímž se zefektivní a urychlí práce ve firmě. Tento druh komunikace je neoficiální, je uvolněný, a dále se vyznačuje tím, že je bez jakýchkoliv pravidel a plánů. Většinou se tato forma komunikace může zabývat krátkými telefonáty, posíláním emailů, ale také krátkými rozhovory v pracovní době a také mimo ni. V komunikaci neformální se musí umět naslouchat a nejen něco sdělovat. (Newton, 2008, s. 49)

Tabulka 1 – Výhody a nevýhody týmové práce (vlastní zpracování)

Výhody týmové práce	Nevýhody týmové práce
snazší komunikace mezi spolupracovníky	zaměstnanci nemají chuť spolu komunikovat
zlepšení motivace pracovníků	nedostatečná motivace pracovníků
Kvalifikace	zaměstnanci se nechtějí dále učit novým a jiným věcem
větší pružnost na pracovišti	neochota pomoci jinému kolegovi
zlepšení vztahů mezi spolupracovníky	nepřátelské prostředí na pracovišti
lepší spolupráce v jednotlivých týmech	zaměstnanci raději pracují sami
zrychlení pracovních procesů	pracovní procesy zůstávají na stejné úrovni

3 VŮDCE A JEHO TÝM

3.1 Kdo je vůdce

Vůdce může být manažer firmy, majitel firmy, ale také člověk, který byl zvolen hlavním vedoucím určitého týmu. Pokud by se jednalo o manažera firmy, tak v knize pana Armstronga (2008, s. 38) by měl zabezpečovat to, aby jejich organizace či firma fungovala a jejich útvary efektivně pracovaly. Dále jsou odpovědní za dosahování požadovaných výsledků. Mají přiděleny pravomoci nad svými podřízenými, které mají na starosti v určité části organizace nebo funkčním útvaru. Pravomoc, kterou mají, znamená právo nebo moc dosáhnout toho, aby lidé pracovali, nejlépe jak umí. Také jsou pravomoci naplňovány prostřednictvím vedení, ale také osobního vlivu plynoucího z postavení nebo znalostí manažera.

Další pohled na to kdo je vůdce, napsala i paní Dvořáková a kol.(2007, s. 184 a 187), kde popisuje rozdíl mezi vůdcem a manažerem. Manažerem je ten, kdo odpovídá za organizaci a také za dosažení cílů, které se firma stanovil. Dále vykonává tyto aktivity: plánování, organizování a rozhodování atd. Dále také manažeři mají přístup ke svým spolupracovníkům spíše pasivní až neosobní. Manažeři mají i takové vlastnosti, že vidí spíše sami sebe v organizaci a pokud se určité věci povedou, tak dostanou za to odměny. Naopak vůdce (lídr), je ten kdo umí a má schopnost přimět lidi, aby následovali jeho cestu ke splnění organizačních cílů. To je ten který vede. Na rozdíl od manažera se snaží vedoucí s lidmi hodně komunikovat, motivovat je k lepším výkonům, podporovat je a taky se různě angažovat. Dále také má spíše osobní a také aktivní přístup k zaměstnancům a cílům.

„Rozvoj vedení a řízení je mnohostranná činnost, která zahrnuje nejen formální školení, ale také širší, neformální procesy učení, včetně učení se ze zkušeností, což zvyšuje kvalitu a výstupy vedení a řízení v organizaci.“¹ (Beardwell Julia a Thompson Amanda, 2017, s. 264)

¹ Leadership and management development is a multifaceted activity that involves not just formal training but also broader, informal processes of learning, including learning from experience, which enhances the quality and outputs of leadership and management in an organisation.

3.2 Předpoklady dobrého vůdce

Dobrý vůdce nebo-li lídr, by měl být jak popisuje pan Armstrong ve své knize (2008, s.45 a 46) podle jednoho výzkumu, které dělali pan Pedler, Boydell a Burgoyne(5):

1. znalost základních informací a faktů
2. odborné znalosti odpovídající jeho funkci
3. umět rozlišit situace
4. analytické myšlení a dovednosti, dovednost řešit problémy a úskalí
5. rozhodovat a posuzovat
6. sociální dovednosti a schopnosti
7. iniciativní a proaktivní
8. kreativní

Další popis jaký by měl být lídr, napsal i pan Halík (str. 68 a69, 2008). Jedna z hlavních dovedností lídra je představit lidem svůj plán a umět si lidi pro tento plán získat. Dále musí být přesvědčivý, to znamená určit co, kdo a jak to udělá. Měl by stanovit reálné, i když vysoké cíle. Nereálné cíle, můžou vyvolat nedůvěru v lídra. Zachovat si určitý odstup, mít určitou hranici, kam až mohou podřízení zajít. Vedení lidí je založeno na psychologii a každý si musí udělat vlastní cestu k ostatním. Dobrý lídr se nesmí nechat ovlivnit osobními vztahy na pracovišti. S tím také souvisí další dovednost a to oddělit soukromí od profese. Nikdy si všichni spolu nesesnou, ale to by právě vůdce měl rozlišit, a pokud i jeho nepřiznivec pracuje dobře, neměl by na něm být zasedlý. Nesmí vyhrožovat svým podřízeným, a také nevyvolávat strach. Tyhle věci můžou vyvolat anonymní udávání a snižuje i výkonnost jednotlivých pracovníků. Vcítění se do druhého člověka je velice důležitá schopnost. Vůdce by měl také umět motivovat a vtáhnout lidi do činnosti, kterou po nich zrovna vyžaduje.

3.3 Jak správně vést tým

Pan Branson (2015, s. 201 a 202) ve své knize popisuje, jak by dobří lídři měli vést svůj tým. Dobří lídři by měli najít, vychovat a nakonec vzdělat další generaci lídrů. U některých lidí z těchto vycházejících jakoby „hvězd“ to jde vidět už na začátku, jelikož v nich člověk vidí nadšení. Je třeba si tohle uvědomit a tyto lidi motivovat a podporovat. Dále by se měli snažit lídři svůj tým trénovat k úspěchu. Také by měli nechat a podporovat mladé lidi v jejich zvědavosti, nábojem a duchem a ne je krotit.

Další kdo se zabýval koučováním a vedením týmu je pan Stacke (2005, s. 94 – 107). Ve své knize říká, že na poradách, které vedoucí pořádá, tak by lidé, kteří se těchto porad zúčastní, měli mezi sebou překonat bariéry. Naučit se mezi sebou bavit upřímně a dát všechny karty na stůl. Proto je to rozdělené do určitých etap.

1. etapa: Uvolnění komunikace

V téhle etapě by se všichni zúčastnění měli uvolnit a v tu chvíli by mělo dojít i soustředění. V tom okamžiku se dá najít tzv. „mrtvý bod“ a je možné dále pokračovat v tom, o čem chce vedení se svými spolupracovníky mluvit. Nyní se také každý dozví, jak to vidí ostatní. Do této etapy tak patří vyhledávání upřímnosti i rozvíjení důvěry. Existuje mnoho cvičení, ale také různé praktiky jak tyto dvě věci od svých zaměstnanců získat. Samozřejmě každý vedoucí si musí nastavit určité pravidla, které budou všichni dodržovat.

2. etapa: Vyřešení problému

Je to jeden z nejlepších prostředků k tomu, aby tým mohl fungovat, jak by měl. V každém týmu jsou určité problémy, a pokud se neřeší zavčas tak tým nikdy nebude fungovat. To by si měl uvědomit každý vedoucí.

3. etapa: Zlepšení výkonu

Zde je důležitý mentální trénink. Je to nejdůležitější věc, která vede k úspěchu. Většina týmů má schopnost se brzdit a také se navzájem znehybňovat, místo toho aby se semkly a povzbuzovaly se. Dále je dobré členům týmu říct, že to co je stanovené na začátku se nemusí splnit hned, ale časem. Většina lidí se pro něco nadchne, ale poté už ubyde energie a následuje vyčerpání. Také si členové týmu musí uvědomit, že důležité je se synchronizovat. Proto dobrý vedoucí by měl každému z členů týmu říct a pořádně vysvětlit co je jeho úkolem a jak rychle to je potřeba udělat. Všechny věci totiž na sebe navazují.

4. etapa: Přejít k operativní realitě

3.4 Chování vůdce v krizových situacích

Lídr může krizové situace a konflikty řešit mnoha způsoby např:

- Kompromis,
- Ukázat vstřícnost, pracovat společně na daném úkolu
- Kličováním a vyhnutí se vznikajícímu konfliktu,
- Uznáním toho, že má druhá strana pravdu,
- Argumenty, které jsou nevyvratitelné
- Najít si výhodnější pozici. (Halík, 2008, s. 107)

Dalším kdo se zabývá chování a řešením konfliktů na pracovišti je autorka Strnadová (2011, s. 266) která rozlišuje tři strategie při řešení konfliktu.

1. Pasivní a nepřímá strategie – typ strategie, která nevede ke konkrétní diskuzi o problému, všechny problémy, které nastaly, se nechají rozplynout, s tím, že problém se sám vyřeší, bez nějakého aktivního přístupu nebo se daný člověk empaticky přizpůsobí. Mezitím dojde k porozumění na obou stranách. Problém se vyřeší bez jakéhokoliv zlehčování a žertování, a účastník ani neodkrývá nějaké své pocity a postoje.
2. Individuálně zaměřené strategie – je to výslovně potvrzení toho, že se stal nějaký střet a taky takový způsob komunikace, kdy chceme za každou cenu prosadit sebe, také očekáváme ústupky toho druhého. Buď to může být způsobem, že naléháme, kdy síla naléhání může být různě silná. Nebo zvolíme mírnější způsob, což je například prosba.
3. Integrovní strategie – asertivní jednání. Znamená to, že si obě strany konflikt přiznají, probíhá diskuze o konfliktu, respektování toho druhého jako sobě rovného, který má stejné práva, která vyžaduje i sám pro sebe.

Ne všechny konflikty jsou řešitelné. Například takové, když někdo z účastněných zásadně nesouhlasí s navrhovaným řešením, které by umožnilo dosáhnout stanovených cílů. Dalším důvodem je také to, pokud je někdo z partnerů konfliktním člověkem, který v konfliktech nalézá uspokojení.

4 TEAMBUILDING

4.1 Charakteristika teambuildingu

Výraz teambuilding je složenina z anglických slov team (tým) a building (budování). Pojem se používá v anglickém originálu a většinou se nepřekládá. Je to typ zážitkového vzdělávání zaměřen na tvorbu nebo rozvoj týmu, týmové spolupráce a trénování důležitých týmových schopností a dovedností a to hlavně komunikace, týmové spolupráce či společné překonávání překážek a dále týmové hledání efektivních řešení jednotlivých problémů. Teambuilding se většinou provádí formou vzdělávání, ale mimo pracoviště. (managementmania.com, ©2011)

Teambuilding v původním významu znamenal budování týmu. Jeho náplní bylo rozvoj spolupráce, zvládnutí krizových ale i náročných situací, efektivní práci a komunikaci v přímém spojení s rozbořem a uvědoměním si fungování skupiny a vědomým plánováním změn s cílem zvýšit efektivitu týmu. V současnosti se pod tímto slovem míní stále více kterákoliv aktivita, která se děje v skupině před narozeninovou oslavou, outdoorové kurzy až po týmový assessment, ať v týmu nebo v pracovní skupině. Budování týmu může probíhat jakýmkoli způsobem, který lidi ve skupině přiměje pracovat efektivněji, mít viditelně lepší produktivitu, a hlavně mít radost z práce a cítit se na pracovním místě a v týmu dobře. (Mohauptová, 2009, s. 20 a 21)

4.2 Důležité věci pro vytvoření dobrého týmu

Jeden z mála autorů, kdo se zabýval vytvořením efektivního týmu, byl pan Mikuláščík (s. 213, 2010), který charakterizoval úspěšný tým takto:

- lidé v týmu by se dobře měli znát,
- má dané specifické a jasné cíle,
- efektivní tým se skládá z 3 až 10 členů,
- úspěšný tým respektuje kolektivní odpovědnost,
- začátek týmové práce, určuje a dává naději týmu a motivuje k ještě lepší práci i v budoucnosti,
- jsou stanovena jasná pravidla chování,
- důležité hodnocení týmu na každé schůzi,
- umět podpořit týmovou interakci,
- tým, používá pozitivní zpětnou vazbu.

4.3 Příprava na práci v týmu

Jestliže chceme připravit práci v týmu tak se využívá tzv. výcvikových programů. Tyto programy vznikly díky zájemcům mimo podnik, kteří pocítovali ve svém osobním životě určité nedostatky v oblasti sociálních dovedností, sociální percepce, interakce, komunikace, kooperace atd. Jakmile se organizace vyvíjejí a přizpůsobují novým podmínkám na trhu práce, se výrazně ukazuje potřeba doplnit spontánní, nesystematické sociální učení, ke kterému dochází v běžném životě především napodobováním ostatních, plánovaným učením. Kvůli tomu si firmy a organizace, hlavně v zahraničí, vytvářejí vlastní, pro konkrétní potřeby vyvinuté výcvikové programy. Jsou ale i instituce, které programy nabízejí jak ve standardní podobě, tak po dohodě se zadavatelem přizpůsobené konkrétním potřebám instituce. (Hermonchová, 2006, s. 35)

Těžiště výcviků bývá orientováno na rozvoj jedince a také jeho jednotlivých dovedností: sebepoznání a autoregulace, sebe prezentace, tvůrčí myšlení, komunikační dovednosti, vyjednávání, atd. Výcvikové programy mohou být zaměřeny na několik různých cílů:

- na zvyšování znalostí,
- na ovlivňování postojů,
- na získávání dovedností. (Hermonchová, 2006, s. 35)

Při realizaci těchto výcviků je třeba ty, kteří mají být do výcviku zařazeni, motivovat, přesvědčit je o smyslu výcviku a jeho účelnosti. Výcvik probíhá, lépe pokud je jedinec motivován. Výcvikové kurzy, na rozdíl od přednášek či studia literatury, využívají vlivu názornosti a podílu emocí i zapojení více smyslů na zapamatování si. Audiovizuální postupy i metody učení se v činnosti, to znamená zprostředkování informací zrakem, sluchem i činností, jsou velmi účinné a zabezpečují lepší zapamatování i integraci do dalšího chování. (Hermonchová, 2006, s. 36)

4.3.1 Programy výcvikové pro zaměstnance

Dále také paní Hermonchová (2006, s. 37 až 40) popisuje ve své knize výcvikové programy. Aby mohli zaměstnanci začít s programy, musí se řídit podle určitých kritérií, podle kterých se může program vybrat. Kritéria jsou cíl, velikost skupiny, požadovaná náročnost, fáze skupinové dynamiky, v níž se skupina nyní nachází, a cenová náročnost programu.

Pokud je v týmu do 12 lidí, tak se využívá koučink, stmelení skupiny, budování skupiny, náročná zkouška. Do 30 lidí většinou je stmelení skupiny, budování skupiny, při rozdělení

do více skupin náročná zkouška. A nad 30 lidí už bývá neformální seznámení, při rozdělení do skupin stmelení.

Typy programů

Stmelení

Cílem tohoto programu je neformální seznámení lidí ve skupině, společný zážitek, naučit se spolupracovat se všemi členy v týmu, stmelit skupinu a podpořit důvěru jak v sám sobě tak v týmu. V tomto programu se člen týmu, který zrovna vykonává program, se setká se zážitkovým rozvojem týmu, aktivitami, kterými tým nebo skupina prochází. Zde se nejvíce klade důraz na společný prožitek a vzájemné poznání v situacích, které nejsou časté. Vedoucí se může s organizátorem programu dohodnout na složení programu, náročnosti a gradaci. Členové týmu samozřejmě musí být motivováni jinak je tento program zbytečný.

Budování týmu

Cílem dalšího z programů teambuildingu je zefektivnit práci týmu, podpořit spolupráci mezi jednotlivými skupinami, dále podpořit vnímání celkového cíle oproti cílům podskupin nebo jednotlivců, práci s rolemi v týmu, pročistit a zefektivnit komunikaci v týmu, práce s odpovědností v týmu, aktivní přístup k řešení úkolů a problémů. V těchto kurzech je několik přístupů, které se dají kombinovat mezi sebou. Hlavním principem je navazování aktivit na sebe tak, aby se vzájemně doplňovaly a podporovaly tým v určitém rozvoji. V tomto kurzu následuje po aktivitách rozbor a často může přejít do diskuse o reálné situaci ve firmě. Diskuse jsou hodně závislé na osobě lektora, který je vede. Další fází bývá sdílení, což je neřízená diskuse o průběhu akce, potom shrnutí a diskuse o fungování týmu, komunikaci, o situacích, ve kterých byl tým efektivní, a kde naopak by bylo potřeba přidat. Účastníci těchto kurzů by měli být na diskuse připraveni, jinak jsou tyto kurzy k ničemu.

4.3.2 Způsoby rozvoje schopností členů v týmu

Rozvoj schopností členů v týmu se dá dělat různými způsoby. První může být koučování. Koučování by mělo hlavně zajišťovat motivaci, strukturu a zpětnou vazbu. Ti, kteří koučují, by měli věřit, že lidé v týmu mohou uspět a že i samotný kouč je může k úspěchu přispět. Koučování může být neformální, ale musí být dopředu plánované. Neznamená to jen někdy kontrolovat to, co lidé dělají, a potom jim radit, jak by to mohli udělat lépe. Plány koučování by měly být už součástí plánů osobního rozvoje stanovených v dohodách o pracovním výkonu. (Michael Armstrong a Stephen Taylor, 2015. s. 698 a 699)

„Koučink je definován jako osobní (obvykle individuální přístup) způsob, jak lidem pomáhat rozvíjet své dovednosti a zvyšovat kompetence. Potřeba koučování může vycházet z formálních nebo neformálních prověrek výkonu, ale při běžných každodenních činnostech se objeví příležitosti pro koučování.“²(Armstrong Michael, 2018, s. 133)

Další způsob může být mentorování. Mentori mají za úkol pomáhat lidem při jejich vzdělávání a rozvoji tak, že jim poskytují odborné vedení praktické rady a trvalou podporu. Rozdíl mezi koučováním a mentorováním je to, že koučování je relativně přímočarý nástroj zlepšování schopností lidí. Mentorování je metoda, která pomáhá lidem při jejich vzdělávání a rozvoji. Mentory mohou být jak linioví manažeři, tak i specialisté na vzdělávání a rozvoj mohou být mentory, ale zkušení linioví manažeři jsou jedni z nejlepších, pokud mají potřebné schopnosti a odpovídající nadšení. Mentori musí být schopni ukázat lidem cestu. (Michael Armstrong a Stephen Taylor, 2015. s. 698 a 699)

Při rozvoji schopností se také využívá instruktáže. Instruktáž je využívána v případech, kdy se lidé musí naučit plnit zadané úkoly, hlavně ty, které vyžadují specifické administrativní nebo manuální dovednosti. Do provádění se mohou zapojit i personalisté, ale jejich úlohou většinou je odborně podporovat liniové manažery a ostatní spolupracovníky, kteří se podílejí na vzdělávání na pracovišti nebo uskutečňují formální výcvikové programy. Personalisté by tak měli znát fáze instruktáže, což jsou: příprava, vysvětlování, demonstrování a zdokonalování. (Michael Armstrong a Stephen Taylor, 2015. s. 698 a 699)

4.4 Zaměření teambuildingu

Teambuilding může být zaměřený na spoustu věcí, ale my se zaměříme jen na některé z nich, jak popsala ve své knize autorka (Martina Venglářová a kol., 2011, s. 173) A to například na složení týmu, dodržování pravidel, nedostatečné využívání zpětné vazby, selektivní vnímání a na komunikaci.

² „Coaching is defined as a personal (usually one-to-one) method of helping people to develop their skills and level of competence. The need for coaching may arise from formal or informal performance reviews but opportunities for coaching will emerge during normal day-to-day activities.“

Složení týmu – může to být např. rozdíl mezi členy, kteří se orientují spíše na fakta a údaje, a pak těmi, kteří se zabývají z větší části i vnitřními pocity a stavy členů týmu, jejich představami nebo spokojeností.

Dodržování pravidel – jedná se o způsob plánování, dodržování termínů a pravidel versus improvizace. Tyto zmíněné věci se neliší pouze mezi jednotlivci, ale i generačně, nebo kulturně. Zákonitě se pak objevují poruchy fungování.

Nedostatečné využívání zpětné vazby – pokud spolu mají lidé efektivně spolupracovat, je potřeba, aby se spolu aspoň občas vzájemně informovali o tom, co jeden od druhého očekává. Často se se nevyjadřuje jak pochvala, ani výhrady vůči tomu, jak pracují nebo jak se chovají druzí.

Selektivní vnímání – každý jedinec má sklon vytvářet si první dojmy nebo třídít ostatní podle vlastních neobjektivních zkušeností. Připomíná-li nám někdo někoho, koho známe, tak přisuzujeme mu i vlastnosti patřící tomu koho známe. A jestliže nám ten kolega nesedí, tak i ten druhý má smůlu.

Komunikace – hlavně se jedná o její hloubku. Nástroje, které se ke komunikaci používají, jako je řeč, hlas, dotyky ale i naslouchání. Všechny tyto věci si jde v rámci teambuildingu nacvičit, vyzkoušet, ale i prožít.

4.4.1 Cíle a orientace na cíl

Pokud má být pracovník orientován na cíl, tak cíl musí být jednoznačně stanoven. Ještě než se zahájí nějaký projekt nebo práce, musí mít vedoucí jasno v tom, čeho chce dosáhnout. Také by každý vedoucí měl rozlišovat přání a cíle. Jako vedoucí by se měl řídit podle svých přání, ale opravdu skutečných, což znamená co nejkonkrétnějších cílů, a měli by tyto cíle předat svým pracovníkům. Dále by se mělo zajistit akceptování cíle. Od svých pracovníků, tedy očekáváme, že budou pracovat:

- s tím, že vidí cíl stejně,
- zadaným postupem,
- v souladu s ostatními,
- s nasazením. (Laufer, 2008, s. 38 a 39)

Cíl by měl splňovat určité podmínky:

- jednoznačný,
- potřebný,

- užitečný,
- dosažitelný,
- přiměřený
- známý (Laufer, 2008, s. 39)

Dále se mohou dělat tzv. dohody, které se týkají dvou různých druhů cílů a to věcných cílů a rozvojových cílů. (Laufer, 2008, s. 46)

Jestliže se jedná o dohody věcných cílů, tak při rozhovoru s pracovníkem, je o to které práce má dokdy a jakým způsobem je má vyřídit. Tyto dohody se mohou týkat jak krátkodobých tak i dlouhodobých cílů. Pakliže, jsou dohody o rozvojových cílech, jde o to, že s pracovníkem chceme mluvit o potřebách dalšího rozvoje jeho schopností, např. o zvyšování kvalifikace, a domluvili případně potřebná opatření. Velmi často se oba druhy cílů kombinují. (Laufer, 2008, s. 47)

5 ANALYTICKÉ METODY A METODA VÝZKUMU

5.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil patří mezi klíčové analytické nástroje strategické práce. Model je pojmenovaný podle svého autora Michaela E. Portera, který se v něm zaměřil na intenzitu konkurence v rámci odvětví. Zrovna střet základních pěti konkurenčních sil nám ukazuje, jaká bude ziskovost zvoleného odvětví. Jaký může mít potenciál a prostor pro růst a naopak, které kroky nejsou pro podnik vhodné a je lepší je eliminovat.

5.1.1 Noví konkurenti vstupující do odvětví

Jak popisuje pan Karlíček a kol.(2013, s. 47) ve své knize, tak podle Portera závisí vstup nových konkurentů na tom, zda jsou bariéry při vstupu na nový trh malé nebo velké. Např. kavárenský obchod je spojen s relativně nízkými bariérami při vstupu. V tomto případě si může skoro každý otevřít kavárnu.

Před nově vstupujícími je odvětví chráněno bariérami vstupu. Hrozba nově vstupujících dusí ziskovost odvětví ve dvou směrech. Zprvė působí na zmrazení cen, jelikož vyšší ceny v odvětví by jen učinily vstup do odvětví pro potencionální nové aktéry přitažlivější. Současně v odvětví již zavedení aktéri obvykle musí nést vyšší výdaje, aby byl uspokojen zákaznıky. To potencionální nově přıchozí odrazuje, jelikož se tak zvyšuje laťka, kterou by museli překonat, aby se mohli zapojit do soutěže v odvětvı. (Magretta, 2012, s. 52)

Také se dá no vstupy (konkurenty) defınovat takto:

- náklady vstupu,
- zavedenost firem,
- distribuční kanály,
- legislativní překážky a bariéry,
- překážky z hlediska technologického,
- obsazenost trhu,
- chování zákaznıků. (braintools, ©2014)

5.1.2 Substituční výrobky

Substituty jsou další jednou z položek konkurenčních sil. Tato konkurenční síla naplňuje stejnou nebo spíše podobnou potřebu jako produkty firmy a její přímı konkurenti. Ale přesto se od těchto produktů nějak liší, a může být přehlédnutelná. Proto substituty před-

stavují riziko. Jako substitut může být považován mobilní telefon vůči hodinkám. Hodně lidí přestalo hodinky nosit, jelikož mobil jim dal stejné funkce. (Karlíček a kol., 2013, s. 154)

Substituty, může to být služba nebo výrobek, které jiným způsobem uspokojují stejnou základní potřebu jako produkt odvětví, brání zvyšování ziskovosti odvětví. Jelikož nejsou substituty přímými soupeři, často přicházejí z neočekávaných míst. Díky tomu je těžké jejich výskyt předvídat a také si všimnout, že již na trh vnikly. (Margretta, 2012, s. 51)

Substituty mohou být popsány i tímto způsobem:

- množství substitutů,
- kvalita a parametry substitutů,
- vztah zákazníků k nim,
- riziko vstupu substitutů na daný trh,
- náklady na změnu. (braintools, ©2014)

5.1.3 Vyjednávací síla odběratelů (zákazníků)

Zákazníci naopak mají opačnou hrozbu a to pokud mají sílu ceny snižovat. Je tomu většinou v situaci, pokud zákazníci cítí, že mohou snadno své dodavatele vyměnit. Např. se to děje v letecké dopravě. Zákazníci jsou nelояální a mezi leteckými přepravci si vybírají podle ceny. (Karlíček a kol., 2013, s. 49)

Paní Magretta, (2012, s. 47 a 48) popisuje kupující, nebo také jinak řečeno zákazníky tak, že pokud bude vyjednávací síla kupujících velká, mělo by se využít vlivu ke stlačení cen dolů. Zákazníci mohou požadovat, aby ve výrobku nebo službě bylo vloženo více hodnoty. Ziskovost daného odvětví bude nižší, jelikož zákazníci si budou přisvojovat více hodnoty. V rámci jednoho odvětví se mohou vyskytovat segmenty zákazníků, kteří mají větší nebo menší vyjednávací sílu a kteří jsou více nebo méně citliví na cenovou úroveň. Zákazníci na mezipodnikových trzích, tak i zákazníci na spotřebitelských trzích bývají citlivější vůči cenové úrovni, pokud to, co kupují, je:

- Nediferencované,
- Vzhledem k jejich jiným nákladům či příjmům drahé,
- Nedůležité z hlediska jejich vlastní výkonnosti.

Zákazníci můžou být definováni jednoduše:

- počet odběratelů,

- různorodost nabízených produktů,
- doplňující služby,
- náklady na změnu dodavatelů, (braintools, ©2014)

5.1.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou podnik ohrožit, pokud mají sílu zvyšovat své ceny na její úkor. Např. Microsoft má na trhu systému prakticky monopol. Toho využívá ve vztahu k výrobcům počítačů pro osobní spotřebu. Zvyšuje ceny operačních systémů, a tím snižuje ziskovost svých odběratelů. (Karlíček a kol, 2013, s. 50)

Pokud bude vyjednávací síla dodavatelů velká, mělo by se využít k tomu, aby si dodavatelé, účtovali vyšší ceny nebo aby naléhali na získání výhodnějších podmínek. Ziskovost určitého odvětví, bude nižší, protože dodavatelé, si budou přisvojovat větší díl hodnoty. Pokud bude provedená analýza vyjednávací síly dodavatelů, nesmí se zapomenout na všechny nakupované vstupy, které vcházejí do výrobku či služby, včetně práce. (Magretta, 2012, s. 48)

Na dodavatele může být i jiný pohled:

- počet dodavatelů,
- dodávky s různou specializací,
- alternativy k dodávkám,
- náklady vztahující se na změnu. (braintools, ©2014)

5.1.5 Rivalita mezi současnými konkurenty na trhu

Na trhu se některé trhy vyznačují hodně velkým konkurenčním bojem. V takových případech je konkurence opravdu velmi silná, a podniky tak musí vždy velmi dobře vážit, jakou reakci svými marketingovými aktivitami u konkurentů způsobí (zda např. nevyvolají cenovou válku.) Naopak jiné trhy se můžou lišit. Mají relativně nízkou nebo dokonce žádnou konkurenci. Např. na českém trhu to může být Česká pošta. (Karlíček a kol, 2013, s. 52)

Jestliže bude intenzita soupeření mezi existujícími konkurenty vysoká, promítne se to do velmi nízké ziskovosti. Hodnotu, kterou konkurenti vytvářejí, když ji přenesou na kupující, v podobě snížených cen nebo když ji vyplývají na zvýšené náklady konkurenčního jednání. Rivalita může mít podobu cenové konkurence, investic do reklamy, uvádění nových produktů na trh, zlepšení služeb zákazníků a jiné. (Margretta, 2012 s. 54)

Konkurence může být popsána i tímto způsobem:

- služby a produkty konkurence
- ceny a stanovená cenová politika,
- marketingová strategie,
- vývoj
- silné a slabé stránky konkurence. (braintools, ©2014)

5.2 SWOT analýza

Cílem této analýzy je identifikovat, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa rozhodující a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí. SWOT analýza může být velmi prospěšným způsobem sumarizace mnoha analýz (analýzy konkurence, strategických skupin, atd.) a jejich kombinování s důležitými výsledky analýzy prostředí firmy a jejími schopnostmi. Dále může být tato analýza využita k identifikaci možností dalšího využití unikátních zdrojů nebo klíčových kompetencí firmy. Nevýhodou této analýzy je, že až moc je statická a navíc velmi subjektivní. (Jakubíková, s. 103 a 104, 2013)

Tato analýza se skládá ze dvou analýz a z analýzy silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb. Většinou se doporučuje začínat příležitostmi a hrozbami, které se týkají vnějšího prostředí firmy jak makroekonomického prostředí (faktory jsou politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické.). Dále jsem i patří mikroekonomické prostředí, což jsou např. (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost). Po prozkoumání příležitostí a hrozeb se zabývá analýzou silných a slabých stránek. Tato analýza je určena vnitřním podnikem firmy. Zde například patří (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí atd.) Silné a slabé stránky získávají pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů. Když probíhá hodnocení těchto stránek firmy, tak může být jako výchozí základna pro vyjádření určitého stavu použita určitá klasifikace hodnotících kritérií buď podle nástrojů marketingového mixu 4P. Jednotlivým kritériím, která byla vybrána s použitím různých výzkumných technik. Firma tímto způsobem získává základní přehled o svých silných a slabých stránkách, doplněné o předpoklady vzniku příležitostí a hrozeb, dále poměruje se svými schopnostmi výrobky vyvíjet, vyrábět, financovat podnikatelské záměry a se schopnostmi managementu podniku. (Jakubíková, str. 103, 2013)

Další kdo se zabývá marketingem a marketingovým prostředím je pan Karlíček a kol (2013, s. 47 a 72) Ten ve své knize popisuje jak makroprostředí, tak i mikroprostředí. V mikroprostředí jsou konkurenti jedni z klíčových faktorů. Většina trhů je hyperkonkurenčních. Proto je v současnosti obtížnější odlišit vlastní produkt od konkurenčního. Je to díky nízké loajalitě zákazníků k určité značce. Pro většinu zákazníků je v dnešní době důležitým faktorem při rozhodování cena. Aby se tedy firmy mohly od konkurentů odlišit je pro ně důležité znát silné a slabé stránky firmy. Dalším důležitým faktorem v tomto prostředí jsou distributoři. Můžou to být např. velkoobchodníci nebo maloobchodníci. Přes tento článek je zboží fyzicky distribuováno konečnému zákazníkovi. Maloobchodníci prodávají produkty za vyšší cenu, než ji nakupují. Rozdíl mezi prodejní a nákupní cenou je obchodní marže. Distributoři, ale můžou být i samotní výrobci, ale těch je velice málo. Dodavatelé také patří do marketingového prostředí. Řadí se mezi ně všechny subjekty, které poskytují firmě zdroje k tomu, aby mohla poskytovat a prodávat produkty.

Makroprostředí je v této knize taky popsáno. Do makroprostředí patří politicko-právní prostředí. Určité obory jsou regulovány více jiné méně. Tyto regulační nástroje a legislativa se dotýká hodně tabákového průmyslu, ale také farmaceutického a alkoholového. Např. výrobci tabákových produktů musí ctít přísná omezení v oblasti reklamy a jiných nástrojů marketingové komunikace. Státy také regulují firemní aktivity, které mají negativní dopady na životní prostředí.

Ekonomické prostředí je také faktor jeden z nejdůležitějších v makroekonomickém prostředí. Určuje kupní sílu, která na světě není rozložena rovnoměrně. Jelikož některé státy bohatnou a jiné zase chudnou.

Sociálně-kulturní prostředí je také faktor ovlivňující makroprostředí. Mezi sociální aspekty jde například řídit demografický vývoj. Z tohoto hlediska, je významným trendem stárnutí populace. V dnešní době se to týká již většiny států. Poptávku také mění míra porodnosti. Vysoká porodnost vede k rostoucí poptávce po dětských plenkách, kojenecké stravě atd. Dalším faktorem je také podoba rodiny, která prochází neustálou změnou. Kulturní prostředí má také velký vliv. Kultura znamená soubor hodnot, norem chování, postojů, symbolů nebo rituálů, které ve větší nebo menší míře akceptují všichni lidé žijící v určité společnosti.

5.3 Metoda výzkumu – dotazníkové šetření

Dotazník je většinou rozeslán nebo je zpět poslán poštou, faxem nebo v dnešní době internetem. Tento typ dotazníkového šetření řeší problém se zastižením respondentů. Dotazníky, ale také mohou být rozdávány osobně. Pokud je dotazník sbírán osobně je větší pravděpodobnost zachytit, kdo ho ještě neodevzdal nebo dokonce nevyplnil. Dotazník má pro respondenta také nevýhodu, že je v psané podobě oproti standardizovanému rozhovoru. Proto by měl dotazník zaujmout hned na první pohled, jak vizuálně tak i obsahově. (Foret, 2013, s. 123)

Podle pana Kozla paní Mynářové a Svobodové (2011, s. 199 a 205) jsou dva hlavní přístupy k tvorbě dotazníku. Ten první je sociologický přístup má za cíl probrat co nejvíce oblasti a návazností. Díky tomu jsou sociologické dotazníky rozsáhlé a proto i nevhodné. Druhý přístup je ekonomický a ten spočívá v jasné formulaci a stručné podobě. Tento typ dotazníku musí být srozumitelný a zároveň musí být zachována základní pravidla slušnosti. Délka dotazníku musí být jasně určena. Délka závisí hlavně na zkoumaném tématu a také na vztahu respondenta k tomuto tématu.

Typy dotazníku

Jak také ve své knize popsali pan Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 205 až 208), tak každý dotazník má určitou logickou strukturu, která podporuje plynulost rozhovoru. Otázky v dotazníku by měly z hlediska respondenta tvořit určitý logický celek. Můžeme mít buď strukturovaný dotazník nebo polostrukturovaný dotazník.

Strukturovaný dotazník – je daný tím, že má pevnou logickou strukturu, která se musí během rozhovoru dodržovat. Tento typ dotazníku většinou využívá otázky s uzavřeným počtem variant odpovědí. Hlavní výhodou je rychlost rozhovoru, také jednoduché a lehce srovnatelné zaznamenání odpovědí, snadné zpracování. Jednou z nevýhod je snížení informační hodnoty, protože respondent nemá možnost odpovědět jinak, než je mu nabízeno.

Polostrukturovaný dotazník – tento dotazník využívá polouzavřené nebo otevřené otázky. Při tomto použití otázek se dá zjistit více individuálních rozdílů. Respondent se zde volně vyjadřuje a používá svůj vlastní slovník. Díky tomu, se zpracování odpovědí stává náročnější.

Typy otázek

V dotaznících by se měli jednotlivé otázky týkat opravdu jen těch nejdůležitějších a nejpodstatnějších stránek dané problematiky. Samozřejmě by tyto otázky měli být formulovány jednoduše a jasně, jelikož chybí přítomnost tazatele, který by mohl věc objasnit. (Foret, 2013, s. 123 až 125)

Dalším autorem kdo se zabývá tvorbou otázek v dotazníku, je paní Zamazalová (2010, s. 79 až 80.). Otázky mohou zastávat různou funkci a také podobu. Otázky mohou být otevřené, uzavřené, přímý dotaz a nepřímý dotaz.

Otevřené otázky – nenabízejí žádnou jinou variantu odpovědí, dotazovaný odpovídá zcela volně, někdy kladou velké nároky na paměť dotazovaných ne jeho verbální schopnosti, obtížněji se zpracovávají, většinou při velkých souborech.

Uzavřené otázky – tyto jsou opakem otevřených, nabízejí varianty odpovědí, kdy dotazovaný určitou z nich vybere, nejvíce náročná je příprava odpovědí, jelikož by měli pokrýt celou škálu možností.

Přímý dotaz – otázka je věnována podstatě věci, nemá žádný skrytý význam. Většinou se využívá tam, kde se dotaz na respondenta nedotýká prestiže, ale také kde se nejedná o společenské tabu, atd. Je typický pro kvantitativní výzkum.

Nepřímý dotaz – je to dotaz, který se ptá jakoby na něco jiného, je používán v případě, kde by přímý dotaz mohl narazit na určité bariéry, prestiž apod. Většinou se ptá na věci, které nejsou prožity osobně, nebo na ně není názor.

Dále se mohou otázky dělit také podle pozice, kterou zastávají v dotazníku a tím jsou:

- Finanční/screeningové,
- Kontaktní,
- Analytické,
- Demografické.

Typem otázek se ve své knize zabýval také pan Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 208 až 220), kteří rozdělili otázky následovně a to na otázky dle účelu, otázky dle variant odpovědí, otázky dle vztahu k obsahu a škály.

Otázky dle účelu

Účel otázek úzce souvisí s umístěním otázek v dotazníku. Nástrojové otázky slouží k určení podmínek, za kterých budou kladeny otázky, které se týkají zkoumaného tématu. Těmi

jsou potom otázky výsledkové, z nichž odvozujeme konkrétní výsledky. Třetí skupina v této kategorii jsou pomůcky, které bývají použity samostatně.

Nástrojové otázky se dále dělí na kontaktní, filtrační, analytické a kontrolní.

Výsledkové se dělí na normální, měřítkové a dokreslující.

Pomůcky mohou být buď verbální, obrazové a vzorky.

Nyní si popíšeme jen ty nástrojové otázky, které jsou využívány nejvíce.

Otázky kontaktní – jsou umístěny jak v úvodu, tak i na konci dotazníku. Nejprve navazují kontakt s respondentem a potom s ním i tu spolupráci končí. Respondent těmito otázkami pronikne do tématu. Dále také slouží k přechodu od jednoho tématu k druhému. V závěru dotazníku umožňují respondentovi vyslovit vlastní názor v podobě otázky otevřené bez variant odpovědí.

Filtrační otázky – většinou bývají v dotazníku uváděny na začátku nebo před důležitými výsledkovými dotazy. Cílem filtračních otázek je, aby určité otázky byli kladeny pouze vybraným respondentům. Dále tyto otázky také vytrídí respondenty.

Otázky analytické – už z názvu vyplývá, že slouží k dalším analýzám, většinou se využívají k třídění. Při zpracování výsledků slouží k vyjádření hledaných souvislostí mezi jednotlivými proměnnými. Může se použít filtračních otázek, ale nejčastěji se používá identifikačních otázek, které rozdělují respondenty do sociálních skupin. Poté mají analytické otázky podobu tzv. demografických otázek.

Dalším rozdělením byly otázky dle variant, které se dělí na uzavřené, polouzavřené a otevřené. Budeme se věnovat jen uzavřeným a polouzavřeným.

Otázky uzavřené, nebo také s uzavřeným koncem už dopředu nám říkají možné odpovědi a respondent si z nabídky varianty pouze vybírá. Tím šetří čas a také mu pomáhají lépe formulovat jeho názory.

Otázky polouzavřené – jsou kompromisem mezi otázkami s otevřeným koncem a uzavřeným koncem. Respondentovi jsou dány varianty odpovědí a úniková varianta, u které bývá volné místo pro doplnění konkrétní odpovědi vlastními slovy. Při těchto otázkách je jistota, že varianty odpovědí představují všechny vyčerpávající odpovědi.

Předposledním typem otázek jsou otázky dle obsahu, které se člení na přímé a nepřímé.

Otázky přímé – respondent přesně ví, na co se ho ptáme a tak s plným vědomím odpovídá na prezentovaný smysl dotazu. Dále se tyto otázky člení na otázky prosté a otázky psychotaktické, testy a škály.

Otázky prosté – smysl dotazu jen nezkreslen a jsou využity tam, kde není předpokládáné riziko záměrného nebo neuvědomovaného zkreslení.

Otázky psychotaktické – jsou prezentovány tak, aby snižovali napětí. Dále se tyto otázky dělí na zdůvodňující a odvádějící.

Testy – používají standardizované postupy, jež mají své předem určené vlastní schéma. Většinou se využívají při získávání názorů, které se jinak obtížně vyjadřují nebo nejsou izolovaně prožívány.

Škály – je to speciální skupina otázek, kde respondent něco hodnotí.

Otázky nepřímé – jestliže zjišťujeme odpovědi nepřímou, využíváme k tomu tzv. projekci. Využívá nestrukturovaných otázek k aktivaci fantazie a také to vyžaduje spolupráci psychologů. Používají se k tomu různé techniky a to buď asociativní, konstruktivní, dokončovací, výběrové a řadící a poslední expresivní techniky.

Posledním typem otázky v tomto rozdělení jsou škály.

Škály jsou velmi rozšířené hlavně v marketingových výzkumech, a proto se jim věnuje zvláštní pozornost. Škály slouží k vyjádření a především měření názorů a postojů respondentů. Pro respondenta bývá někdy obtížné vyjádřit svůj postoj nebo názor pro mu je dáván prostřednictvím škál možnost pohybovat se pouze v určitých intervalech, na nějaké stupnici s omezeným počtem bodů atd. Nejčastěji je využívána verbální hodnotící škála. Počet kategorií v dané škále není pevně stanoven, doporučuje se mezi 5 až 7 kategoriemi. Dále by škála měla v obou vyvážená, takže by neměla chybět ani neutrální pozice.

5.4 Shrnutí teoretické části

Teoretickou část práce tvoří definice a poznatky základních pojmů souvisejících hlavně s týmovou prací, která se dá chápat jako forma práce týmu pracovníků v určité struktuře, kteří spolupracují, aby dosáhly společných cílů a tím také navýšili produktivitu procesů organizace. Teoretická část je rozdělena do pěti kapitol. V první kapitole je popsán pojem tým a skupina, typy týmů, týmové role, tvorba a vývoj týmu a rozdíl mezi týmem a skupinou. Druhá kapitola je věnována pojmu týmová práce a komunikace mezi pracovníky. Ve

třetí kapitole jsou definovány pojmy jako vůdce, vedení týmu a chování vůdce v krizových situacích. Předposlední kapitola zahrnuje problematiku teambuildingu, zaměření týmu na cíl a také stanovení cíle. V závěru teoretické části práce byly představeny dvě analytické metody, které jsou v praktické práci použity. Jednalo se konkrétně o Porterův model, který představuje a analyzuje vnější mikroprostředí. Dále byla použita SWOT analýza, což je analýza vnitřního mikroprostředí. V teoretické části byla také popsána metoda dotazníkového šetření. Následně byla použita i v praktické části.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ ZVOLENÉ FIRMY

Firmu, kterou jsem si vybrala pro svou diplomovou práci, nyní patří k jednomu z největších obchodních řetězců v České republice. Spadá pod obchodní řetězec Lidl and Co. Obchodní řetězec Kaufland má spoustu filiálek po České republice, ale také v Evropě (např. Chorvatsko, Rumunsko atd...) Dále také zavedl spoustu svých značek. Dříve patřil k levnějším obchodům, co se týkalo cen.

6.1 Charakteristika organizace

Obchod se nachází v centru Zlína. Na této filiálce pracuje 50 zaměstnanců. V každém Kauflandu je počet zaměstnanců jiný, vždy záleží, kde se nachází. Obchod je rozdělen do určitých oddělení, tím se ale budu zabývat v dalších kapitolách více. V tomto obchodě se neprodává jen jídlo, ale také věci na oblečení, na zahradu, do kuchyně atd. Díky tomu je Kaufland zařazený do hypermarketů a ne do supermarketů.

Sortiment se skládá ze značek Kuniboo, což je značka pro veškeré dětské věci. K-free je značka pro věci, které jsou buď bez lepku, bez laktózy atd. K-Bio většinou pod to spadá ovoce a zelenina, ale můžou to být i výrobky například rýžové chlebičky a další jiné výrobky podobného typu. K-Purland: Naše maso z Modletic je značka pro masné výrobky. Většina balených mas pochází v Kauflandu nyní z Modletic. Pro věci na zahradu, balkóny, doplňkové věci k zahradě, ale i altánů je nabízeno pod značkou Countryside. Poslední značkou je Cultura Vini, kdy tímto obchodní řetězec propaguje vína. Tyto značky, které byly popsány, spadají jen pod Kaufland. Obchod samozřejmě prodává spoustu dalších jiných značek, které se najdou i u konkurence. (kaufland.cz/naše značky, ©2019)

6.2 Historie

Rok 1930 – začalo to v Heilbronn, kdy Josef Schwarz vstoupil jako společník do Lidl and Co, do velkoobchodu s jižním ovocem. Po té ji dovede k potravinářskému velkoobchodu. Až druhá světová válka přerušila rozvoj. Po válce, ale přišel zase obrat a firma se znova rozjela a čekala ji budoucnost jedničky v Evropě.

1968- Byla otevřená první prodejna v Backnangu s velikostí 1200 m².

1972- Centrála byla přestěhována do Neckarsulmu.

1984- První velkoplošná samoobslužná prodejna Kaufland s rozlohou 15000 m² byla otevřena právě v Neckarsulmu.

1998 – První otevřená prodejna v České republice a to v Kladně.

2000- Na Slovensku bylo otevřeno poprvé v Popradu.

2001 – Kaufland se stal ve východním Německu vedoucím obchodním řetězcem na trhu. Byla otevřena prodejna v Chorvatsku a následně i v Polsku.

2005 – Obchod rozšířil síť prodejen jak doma, tak i v zahraničí. Dále slavil 75.výročí založení společnosti v Evropě a 7. výročí v České republice. Také je otevřena další prodejna v Rumunsku.

2006 – Otevřena prodejna v Bulharsku.

2009 – Začátek značky Purland z vlastního masozávodu Kauflandu v Modleticích. Od září toho roku si mohli začít kupovat maso zákazníci od této značky. V té samé době se otevřela největší prodejna v Praze na Vypichu, kde se přesunulo i sídlo centrály.

2010 – Zavedení výrobků vlastní značky K-Classic, u kterých byla zaručena kvalita za nízké ceny.

2011 – Obchod je již 1000x v Evropě a 100x v České republice.

2018 – V české republice tento obchodní řetězec slaví 20 let a v Evropě 50 let. Zákazníci si od tohoto roku mohli užívat prodejny tzv. prodejny nové generace. Začalo se využívat ekologického vytápění i chlazení, kdy jednoduše spotřebovali odpadní teplo z chladicích regálů. Aby se zákazník lépe orientoval, začalo se využívat nového systému piktogramů. (společnost-kaufland.cz/onas/kronika, 2019)

6.3 Nynější postavení organizace

Kaufland jako organizace si nyní na trhu vede dobře. Sice ho v mnoha věcech předbíhá Lidl, ale co se týče cen a dostupných výrobků tak vede Kaufland. Kaufland také nabízí nově zákazníkům věrnostní kartičky, které nahradily věrnostní programy, u kterých musel mít zákazník určitý počet bodů a po té si mohl to zboží zakoupit za nižší cenu. Nyní mu budou na věrnostní kartičku nabíhat za nákupy body a po té jakmile bude nějaký věrnostní program, tak si za určitých počet bodů může zakoupit zboží za nižší cenu. Kaufland také má na určité zboží delší záruku než týden nebo 2 týdny. Vztahuje se to na elektronické zboží, na které je záruka 3 roky. A na oblečení a zboží, které není potravinou tak se může vrátit do 2 let. Kaufland má také zákaznickou linku, na kterou můžou zákazníci volat, pokud potřebují něco vědět o výrobku, ale také pokud si chtějí stěžovat, nebo se jen informo-

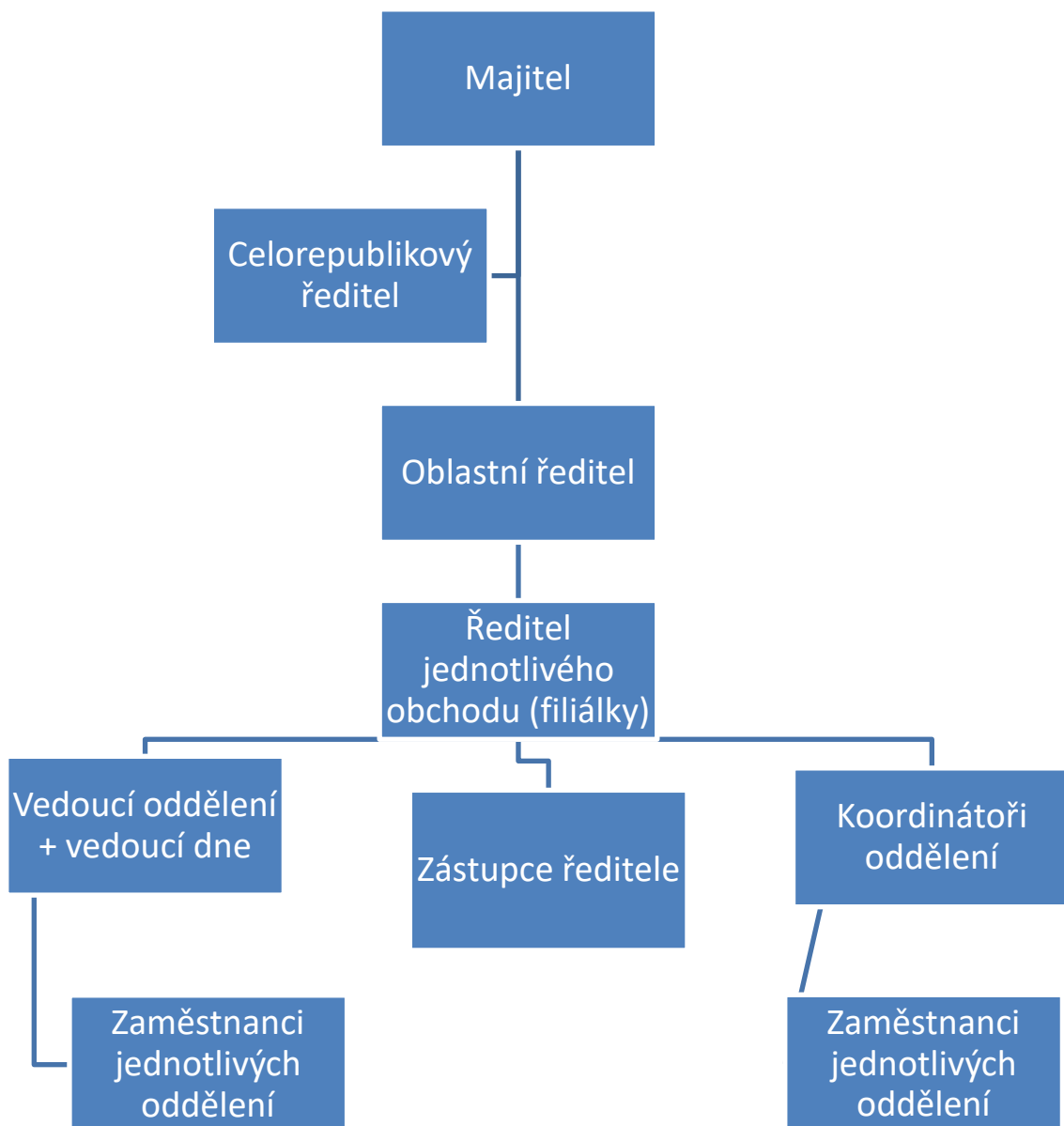
vat. Co se týče zaměstnanců, tak zaměstnanci dostávají stravenky a mají možnost si vyřídit multisportkartu.

6.4 Organizační struktura

Každý obchod má stejnou organizační strukturu. Na každé filiálce se nachází VOD – vedoucí obchodního domu, což je ředitel. Ředitel zodpovídá za svoji filiálku, řeší hlavně administrativní věci, ale zároveň pokud se něco stane na nějakém oddělení, musí to řešit také. Pokud se stane, že je málo zaměstnanců kvůli nemocem nebo jiným věcem, tak také doplňuje zboží. Nad ředitelem obchodu je jeho nadřízený a to oblastní ředitel. Tento ředitel má na starosti určitý počet filiálek ve svém kraji. Jeho prací je kontrolovat chod těchto filiálek a hlavně kontrolovat ředitele, zda vše funguje v jejich obchodu tak jak má. Také musí řešit různé stížnosti od zákazníků, ale i od zaměstnanců pokud se k němu nějaké dostanou. Také řeší jak s ředitelem tak i se všemi vedoucími různé novinky, které se na obchodě budou zavádět. I oblastní ředitel má svého nadřízeného, což je celorepublikový ředitel a po té už je jen majitel. Pod ředitelem, je zástupce ředitele. Tento člověk řeší chod obchodu, pokud je zrovna vedoucí dne, ale také věci ohledně docházek, korekcí atd. Pokud se stane, že má ředitel dovolenou, nebo je na nějakém školení, tak ho v jeho věcech zastupuje a je za ně zodpovědný. Dalšími vedoucími dne (VD), můžou být koordinátoři oddělení. Ti mají na starosti své oddělení, jestliže jsou vedoucími dne tak i ty ostatní oddělení. Ten, kdo má na starosti ten den obchod, tak musí kontrolovat v zelenině a pekárně čerstvost, dále také sledovat zda je na obchodě vyskladněné všechno zboží, co by mělo podle reklamních letáků být dostupné, odbavovat kamiony. Ranní vedoucí směny s dalším zaměstnancem otevírá obchod a odpolední vedoucí směny zase s dalším zaměstnancem zavírá obchod. Nikdy nemůže vedoucí odejít nebo přijít sám. Posledním článkem na každé filiálce jsou asistenti prodeje. Ti jsou rozděleni po různých odděleních a mají na starosti různé věci. To záleží, na kterém oddělení se zaměstnanec nachází.

Každý obchod se skládá z těchto oddělení: zelenina, pekárna, obslužný úsek, jsou zařazeny do úseku tzv. frische, nebo také čerstvost. Toto zboží se musí kontrolovat každý den a samozřejmě musí každý nový den být čerstvé. Zboží z pultového prodeje by se mělo spotřebovat do 2 dní. Dalšími odděleními na obchodě jsou cukrovinky, drogerie a koloniál – tyto oddělení spadají pod tzv. food, nebo také zboží, které je určeno pro jídlo ale i drogistické zboží, zde můžeme najít. Samostatný úsek tvoří oddělení non-food, pokladny, úklid a

mléčné oddělení. V oddělení non-foodu se můžou najít věci určené pro zahrádkáře, kutily, oblečení a další jiné věci.



Obrázek 1 – Organizační struktura podniku (vlastní zpracování)

6.5 Personální zajištění v organizaci

Personalistiku v obchodě vykonává personální, která má sídlo v Praze. Samozřejmě se, ale na každé filiálce nyní nachází člověk, který vykonává funkci sápisťky a personalistky dohromady. Náplní této pozice je tvoření podkladů pro personální. Patří sem např. nábor nových zaměstnanců, vyřízení zdravotních prohlídek, zařazení nového pracovníka do eviden-

ce zaměstnanců, proškolení o BOZP, předání pracovních pomůcek a oblečení, pracovní smlouvy. Jestliže se zaměstnanec neosvědčí, tak i tvoření výpovědí. Dalšími věcmi jsou samozřejmě podklady pro vytvoření daní, také kontrola a korekce docházek, pokud zaměstnanec je nemocný tak i zasílání nemocenských nebo paragrafů. Zaměstnanci jsou povinni si každý měsíc podepsat odpracované hodiny, zkontrolovat zda je to všechno v pořádku. Člověk na této pozici je také zodpovědný za předání výplatnic zaměstnancům. Jedním z úkolů těchto pracovníků je také archivace všech papírů a různých dodacích listů atd. Jednou až 2krát za měsíc se tyto papíry posílají do Prahy. Také vyřizuje různé změny u zaměstnanců, pakliže nějaké nastanou jako je např. změna jména, bydliště nebo také pokud zaměstnanec dostane nějaké lékařské nařízení, že určité práce nesmí vykonávat. Každý zaměstnanec si také může vyřídit multisportkarty. Kdy mu zaměstnavatel strhává z platu určitou částku, a zaměstnanec může díky této kartě chodit do různých sportovních center zadarmo. Zajištění této karty je také náplní práce této pozice.

7 MARKETINGOVÁ ANALÝZA

Marketingová analýza obchodního řetězce Kaufland zahrnuje dvě analýzy. Jako první zde bude popsána analýza vnějšího mikroprostředí – Porterův model pěti konkurenčních sil a v další kapitole bude také popsána souhrnnou analýzou vnitřního mikroprostředí – SWOT analýza. Obě analýzy jsou důležité pro správný chod celé společnosti.

7.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil zahrnuje analýza vnějšího mikroprostředí. Nyní bude analyzováno pět konkrétních sil, jimiž se tento model zabývá.

Noví konkurenti vstupující do odvětví

Supermarkety a hypermarkety jsou v oblasti s hodně velkým a také otevřeným vstupem na trh, kde není žádná překážka, která by zabránila vzniku novému otevření dalšímu supermarketu nebo hypermarketu. Tento obchodní řetězec si je vědom, že hrozby ze strany konkurentů, kteří mohou přijít, jsou nízké a tak, si snaží své výhody vůči ostatním konkurentům udržet. Jedna z největších výhod tohoto obchodu jsou vlastní značky a také nižší ceny.

Největším konkurentem obchodu Kaufland ve zlínském kraji je Lidl a Albert.

Obchod Lidl sice spadá pod stejného majitele, ale i přesto se jejich zboží liší od Kauflandu. Už před začal Lidl s věrnostními programy pro zákazníky, aby si je nalákal do svého obchodu na své výrobky. Dalším plusem pro tento obchod bylo také zařazení oblečení a hlavně sportovního oblečení do svého sortimentu pod značkou Crivit a pro normální nošení např. šatů, ryflí, kalhot, mikin, svetrů atd. pod značkou Esmara. Další výhodou, kterou využívá je e-shop. Také jako první začal propagaci pomocí letáků, již zahrnovali a zahrnují zboží každý týden s jiné země, kde nabízejí např. řecký týden, americký, italský, ale také např. xxl týden. Se všemi těmito věcmi přišel Lidl jako první, nyní to má už i Kaufland. Jedinou výhodou, kterou teď nyní obchodní řetězec Kaufland získal, je věrnostní karta jako má např. Tesco nebo Billa. Albert je konkurentem pro obchodní řetězec Kaufland jen v tom, že se nacházejí blízko u sebe. Jinak tam žádná konkurence nehrozí.

Substituční výrobky

Pro tento obchodní řetězec se dá říct, že hrozba ze strany substitučních výrobků hrozí v každém jiném obchodním řetězci. Pokud se zákazník rozhodne, že půjde do obchodu si koupit smetanu a nebude ji mít právě obchodní řetězec Kaufland, tak si ji může koupit v Albertu, Lidlu, Bille a dalších jiných obchodech. O substitutech můžeme také mluvit, pokud by se jednalo o drogistické věci. Jestliže zrovna prášek na praní, který měl být dostupný v tomto obchodě není, tak zákazník může jít do kterékoliv drogerie, a koupit si ho tam, i když třeba za vyšší cenu. Samozřejmě se jedná i zboží jako je např. oblečení, různé vybavení pro zahrádkáře, nebo na sport a jiné věci. Buď si to zákazník může koupit ve specializovaných obchodech, nebo v jiném obchodě např. Lidlu.

Vyjednávací síla odběratelů (tedy zákazníků)

Odběrateli těchto služeb jsou samozřejmě zákazníci. Mají právo se rozhodnout, do kterého obchodu chtějí jít nakupovat. Pro zákazníky je důležitá hlavně cena zboží, dále také jak a kde je zboží umístěné a také kvalita výrobku. Dalšími aspekty, které zákazník řeší, je přístup samotného personálu. Pokud potřebují poradit, ví, že se může obrátit na informace, pokud je obchod má, nebo na kteréhokoliv zaměstnance, který je zrovna na obchodu. Zákazník se také potřebuje v tom obchodě cítit dobře, takže i na prostředí samotné se zaměřuje. Zda není někde něco špinavé, rozlité atd. Zákazník se tedy rozhoduje podle vlastního uvážení. Pokud se mu v určitém obchodu nebude něco líbit, může kdykoliv začít chodit do jiného. Samozřejmě tato vyjednávací síla zákazníků je pro obchod významná. Díky zákazníkům mohou obchody fungovat. Pokud by zákazníci přestali do daného obchodu chodit, tak v tu chvíli podnik nebude mít tržby a začal by snižovat stavy. Kdyby nepomohlo ani to, tak by firma musela zavřít.

Vyjednávací síla dodavatelů

Mezi firmy které dodávají zboží do obchodního řetězce Kaufland nebo se nějak podílejí na jeho chodu patří Penam – dováží pečivo, pokud se jedná o zeleninu a ovoce na tom se podílí více dodavatelů a těmi jsou – BRAMKO, Bohemia Apple, G s Group Holding CZ, Farma Dryák, Český chřest, VH Agroprodukt, Jižní Morava a.s., Odbytové družstvo polabí, Český raj, Ing. Zdeněk Moc, SAMIR, Hanka Mochov, ZOŠI, Květiny – G s Group Holding CZ a Bloom, Vína - vinařství Baloun, Maso – Maso Brejcha a Maso Jičín, mléčné výrobky – K-Lactosefree, K-bio, K-také it veggie, ...drogistické výrobky - , oblečení atd... Tyto firmy a společnosti jsou pro obchod důležitou součástí, pokud nějaký dodavatel

nebo společnost skončí nebo se s ní obchodní řetězec nedomluví na podmínkách je po té velmi těžké sehnat dalšího dodavatele. Někdy to může trvat až několik měsíců.

Rivalita mezi současnými konkurenty na trhu

Rivalita mezi konkurenty je hlavně ovlivněna velikostí konkurentů, také jejich počtem, stupněm odlišnosti mezi výrobky a službami a také úrovní bariér vstupu na trh. Když bychom vzali Zlínský kraj tak konkurencí je obchodní řetězec Lidl a také Albert. Jak už bylo zmíněno tak Lidl patří pod stejného majitele jako Kaufland, tak i přesto se snaží být od sebe odlišní. Kaufland má nyní nad Lidlem i nad Albertem jednu výhodu a to, že zavedl zákaznické karty. Zákazníci díky nim mohou mít výrobky za výhodnější ceny a také se jim tam načítají různé body, které potom mohou využít při dalších nákupech.

Ohodnocení důležitosti jednotlivých faktorů:

Největší pozornost by měl podnik věnovat substitučním výrobkům. Jak už bylo zmíněno v předešlých odstavcích, právě substituční výrobky mohou tento podnik ohrozit. V tomto odvětví si může zákazník vybírat z mnoha druhů zboží, které mají obchody ve své nabídce.

Druhým faktorem, na který by se měl podnik zaměřit, je vyjednávací síla odběratelů. Pokud podnik zahálí a nebude stále zdokonalovat propagaci daného obchodu, ale také zákazníci se nebudou cítit v daném obchodu dobře, přijdou o ně, ale také přijdou o tržby a to by zapříčinilo i propouštění zaměstnanců.

I vyjednávací síle dodavatelů by se měla věnovat zvláštní pozornost. Pokud podnik přijde o hlavní dodavatele, přijde obchod o výrobky, na které byli zákazníci zvyklí, a tak také mohou o určité zákazníky přijít. Dále by se mělo dávat také na dodavatele pozor z toho důvodu, aby daný podnik neokrádali. Už ne jednou se stalo, že bylo objednané některé zboží a to nepřišlo, nebo přišlo v jiném množství.

Konkurenci v odvětví a také nově přicházející konkurenci může podnik věnovat nejméně pozornosti. Je velmi malá pravděpodobnost, že by se našel nějaký další konkurent v tomto odvětví. Jelikož v České republice, již existují všechny obchody, které můžou a jsou různě vybudované po celé České republice. Rivalita v konkurenčním odvětví. Zde se už bude jen jednat o to, s čím který obchod přijde a jaké výhody postupem času vymyslí.

8 ANALÝZA NYNĚJŠÍ ÚROVNĚ TÝMOVÉ PRÁCE – VÝZKUM

8.1 Charakteristika zkoumaného souboru

Soubor výzkumu tvořili všichni zaměstnanci Kauflandu v centru Zlína ze všech oddělení, které se na dané filiálce nacházejí, nebyl to tedy nahodilý výběr vzorku respondentů. Velikost byla stanovena na 50 respondentů, jelikož na této filiálce pracuje právě 50 zaměstnanců.

8.2 Cíle a výzkumné otázky

Výzkum probíhal na základě získání empirických dat prostřednictvím kvantitativního typu výzkumu, jež byl proveden mezi zaměstnanci Kauflandu v centru Zlína.

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit nynější úroveň týmové práce na určitých odděleních Kauflandu. Na základě stanoveného hlavního cíle se dále také odvíjí dílčí cíle a to na komunikaci mezi pracovníky jak mezi sebou tak mezi pracovníkem a jeho nadřízeným a také na to zda jsou zaměstnanci se svojí prací spokojeni. Metoda sběru dat byla podrobena dotazníkovým šetřením. Tento dotazník byl výhradně pro zaměstnance jedné filiálky.

Výzkumné otázky:

1. Je týmová práce na odděleních mezi zaměstnanci efektivní?
2. Komunikují mezi sebou zaměstnanci, ale i vedoucí oddělení se svými zaměstnanci dostatečně a jsou předávány důležité informace včas?
3. Jsou zaměstnanci ve své práci a na svém oddělení spokojeni?

8.3 Metoda sbíraných dat a popis realizace

Pro sběr dat byl použit kvantitativní, endogenní výzkum a to formou dotazníkového šetření. Dotazníky byly dodány respondentům v určitém časovém období a to od 1.10. 2018 do 31.1. 2019, přičemž bylo osloveno celkem 9 vybraných oddělení. Souhlas s dotazníkovým šetřením v zadaném časovém rozmezí uvedli všechny oddělení a jen 2 zaměstnanci nechtěli poskytnout informace.

Jednalo se o oddělení:

- 1) Pokladny a informace,
- 2) Oddělení cukrovinek,
- 3) Oddělení koloniálu,

- 4) Oddělení zeleniny a ovoce,
- 5) Oddělení pekárny a pultového prodeje, mléčné oddělení
- 6) Oddělení nápojů,
- 7) Oddělení drogerie,
- 8) Oddělení non-food, sklad a domovní kontroly.

Výzkum byl zaměřený tak, aby bylo zjištěno od jednotlivých respondentů jejich názory, postoje a pocity, která byla dána na problematiku týmové práce, komunikace a vedení společnosti ve zkoumané firmě.

Ve výzkumném šetření byla zachována anonymita respondentů a za jednu z nejvhodnějších forem odpovědí na jednotlivé otázky byly použity odpovědi typu: Souhlasím, Spíše souhlasím, Spíše nesouhlasím a Nesouhlasím. Počet otázek ve výzkumném šetření bylo 25. Respondenti měli na vyplnění dotazníku 35 minut. Vyhodnocení dotazníku je v grafické podobě i s doplněným slovním komentářem v další kapitole. (Výsledky dotazníkového šetření)

Před samotným výzkumem, bylo na každém oddělení, udělen vedoucím pracovníkem souhlas s realizací výzkumu. Po té co bylo uděleno schválení i od ředitele filiálky, byli studentkou osloveni jednotliví zaměstnanci určitých oddělení. Dále bylo ještě před samotným dotazníkovým šetřením zavedeno pilotní šetření na menším počtu respondentů (celkem 7 respondentů). Cílem bylo minimalizovat rizika, aby dotazník nebyl špatně vnímán a dále k odstranění některých nedostatků. Bylo osloveno 50 respondentů. Dotazník tvořilo 25 otázek různého typu. Byly tam otázky jak uzavřené tak i otevřené.

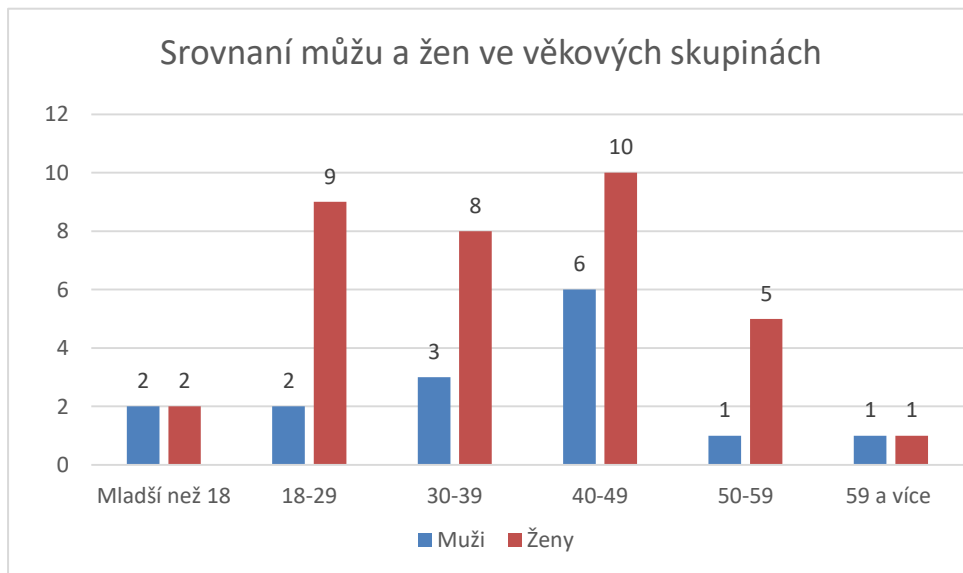
Vyplněné dotazníky se odevzdávaly do krabice na informacích a studentka si každý týden tyto dotazníky vyzvedávala. Po té co byla provedena analýza veškerých dotazníků, tyto formuláře byly skartovány.

8.4 Výsledky dotazníkového šetření

Po zpracování a analýze získaných dat, které byly získány prostřednictvím dotazníkového šetření, byly vyhodnoceny důležité otázky v dotazníku. Dotazník byl tvořen 25 otázkami a z toho 17 jich bylo vyhodnoceno. Jako první jsem se zabývala věkem a pohlavím zaměstnanců tyto dvě otázky byly spojeny do jedné.

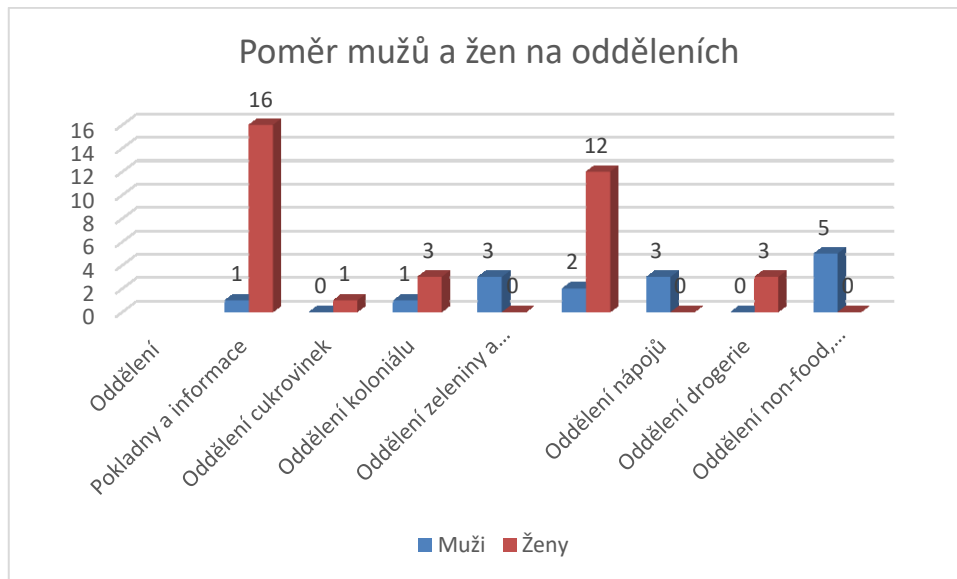
Jak můžeme vidět v prvním grafu, tak nejvíce pracuje v této firmě žen a to 35 a 15 mužů. Z toho nejvíce je zde žen, které mají mezi 40 až 49 lety a druhou největší skupinou jsou

ženy ve věku od 18 do 29. V této kategorii jsou to většinou ženy, buď na brigádě při škole, nebo na mateřských dovolených. Nejvíce mužů zde pracuje ve věku 40 až 49. Je tedy znát, že v této firmě na většině pozic pracují ženy. (Obr. 2)



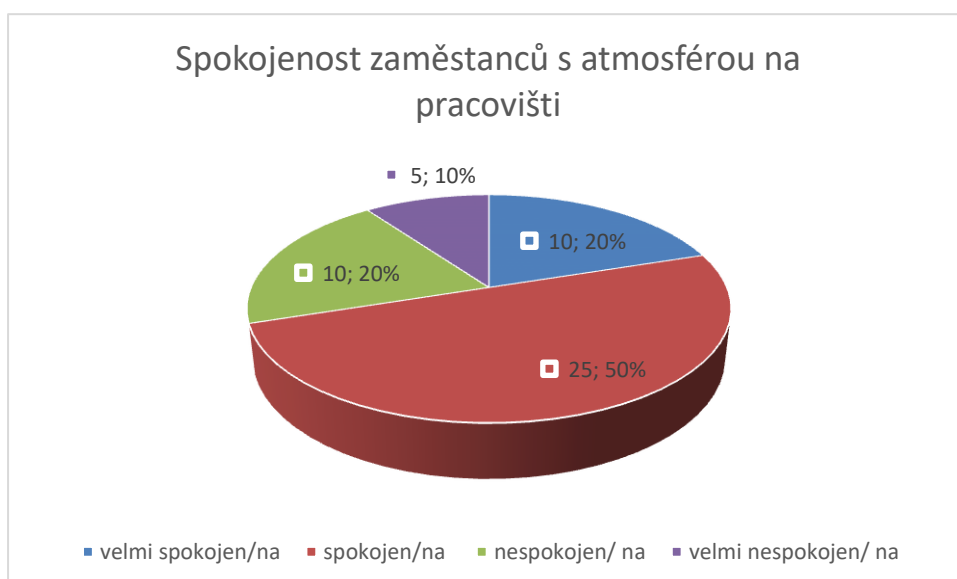
Obrázek 2 – Srovnání mužů a žen ve věkových skupinách (vlastní zpracování)

V další otázce jsem se zabývala poměrem mužů a žen na odděleních. Jak můžeme vidět v grafu tak největší část tvoří pokladny a informace. Zde se vyskytuje 16 žen a z toho jen jeden muž. Druhým oddělením, kde je velký rozdíl mezi poměrem mužů a žen je v oddělení pekárny, pultového prodeje a mléčného oddělení. Zde pracuje 12 žen a z toho jen 2 muži. Naopak kde pracují jen muži a žádné ženy je oddělení skladu, domovní technik a non-food. Zde je poměr 5 mužů a žádné ženy. (obr. 3)



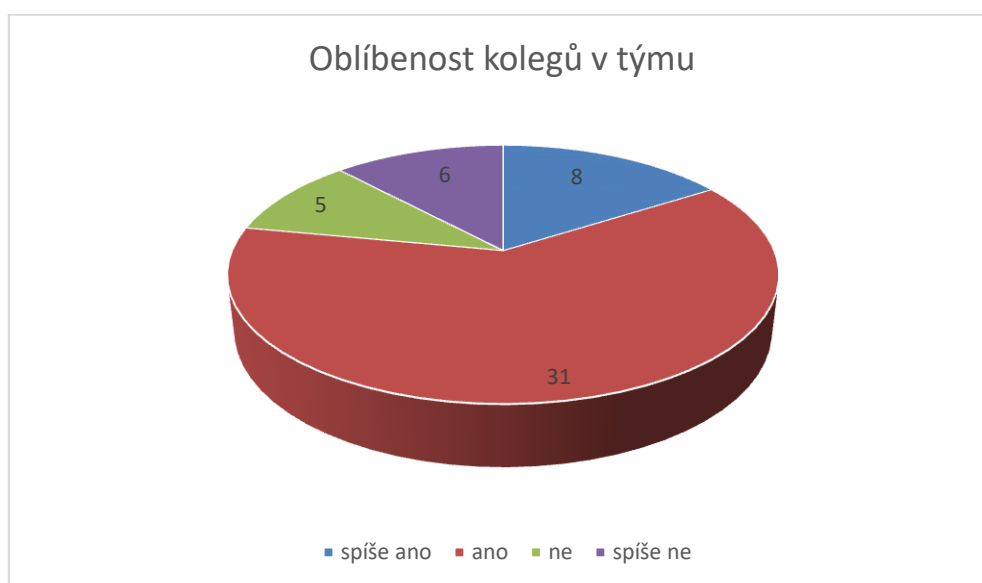
Obrázek 3 – Poměr mužů a žen na odděleních (vlastní zpracování)

1. Jste spokojen/ spokojena s atmosférou na pracovišti? Nejvíce respondentů odpovědělo na tuto otázku kladně a to, že jsou spokojeni, což bylo 25 oslovených z 50 (50%) z toho dalších 10 oslovených je velmi spokojeno, což procentuálně je (20%), takže z těchto odpovědí vyplývá, že až 70 % zaměstnanců je v práci spokojeno. Pouze 5 zaměstnanců je velmi nespokojeno (10%) a dalších 10 je jen nespokojených (20%). Je tedy zřejmé, že zaměstnanci v této firmě jsou spíše spokojeni, což je pro firmu kladné a pozitivní zjištění, ale cílem je, aby byli všichni zaměstnanci spokojeni. (obr. 4)



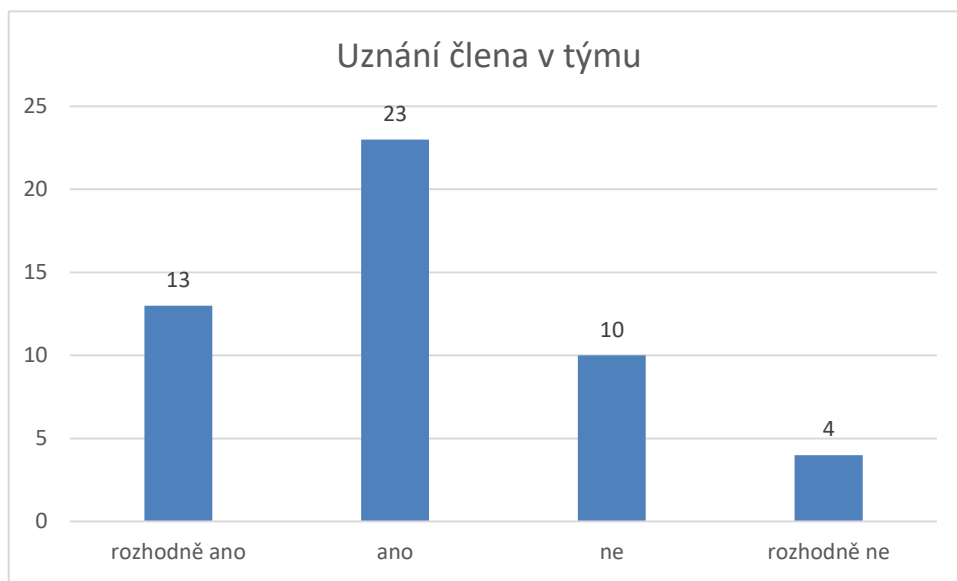
Obrázek 4 – Spokojenost zaměstnanců s atmosférou na pracovišti (vlastní zpracování)

2. Myslíte si, že dokážete vycházet se svými kolegy v týmu? Na tuhle otázku odpovědělo 31 zaměstnanců, že ano a 8 zaměstnanců spíše ano. Skoro nadpoloviční většina zaměstnanců má pocit, že se svými kolegy vycházet umí. Jen 11 zaměstnanců odpovědělo, že spíše ne nebo jen ne. Z tohoto grafu vyplývá, že spolu zaměstnanci v týmu vycházejí, ale úkolem je aby spolu uměli vycházet všichni zaměstnanci. (obr. 5)



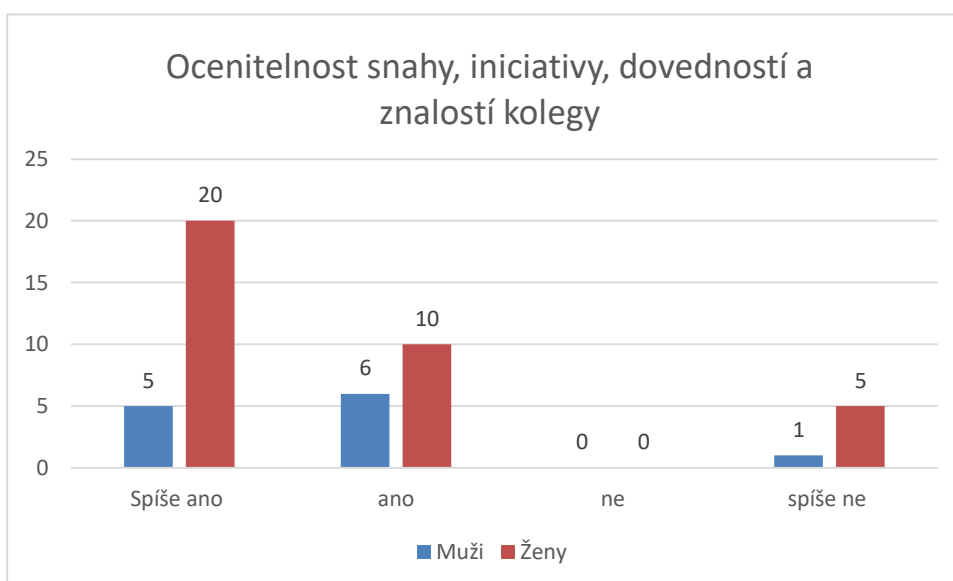
Obrázek 5 – Oblíbenost kolegů v týmu (vlastní zpracování)

3. Myslíte si, že jste jedním z uznávaných členů v týmu? Na tuto otázku odpovědělo 23 respondentů, že ano a 13 respondentů rozhodně ano. Zbýlých 14 respondentů odpovědělo ne nebo rozhodně ne. Z výsledků je možné vyčíst, že většina zaměstnanců je uznávána v týmu, ale pořád ne všichni se tak cítí. (obr. 6)



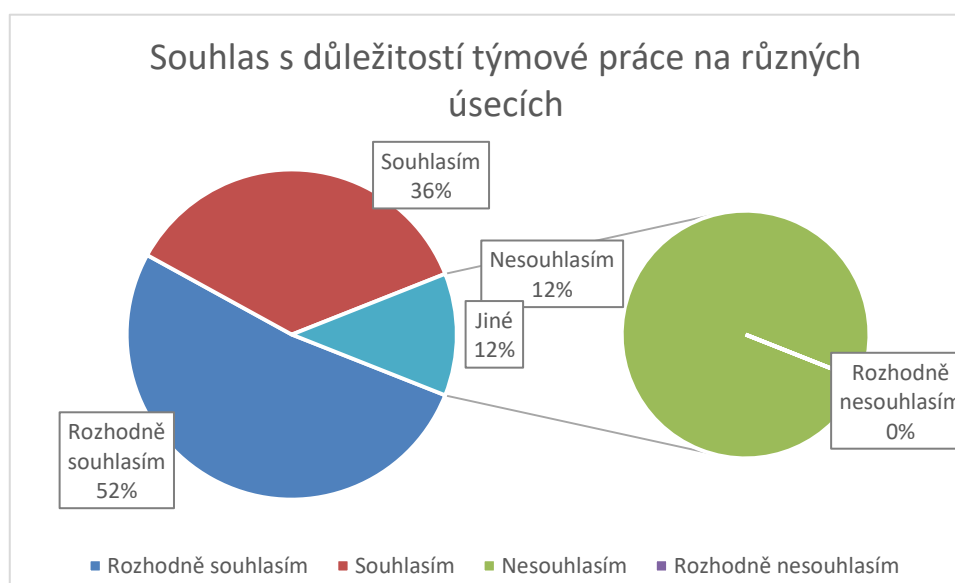
Obrázek 6 – Uznání člena v týmu (vlastní zpracování)

4. Umí Vaši kolegové z týmu ocenit Vaše znalosti, dovednosti, snahu a iniciativu? Na tuto otázku odpovědělo dohromady 30 žen, buď ano, nebo spíše ano. Jen 5 ze 35 žen odpovědělo spíše ne. U mužů na tuto otázku odpovědělo jen 12 mužů a z toho 6 jich odpovědělo ano, spíše ano 5 a je jeden muž odpověděl spíše ne. Jak jde vyčíst, z odpovědí většina zaměstnanců umí u kolegů všechny tyto věci ocenit a jen menší čtvrtina, se k tomu staví záporně. (obr. 7)



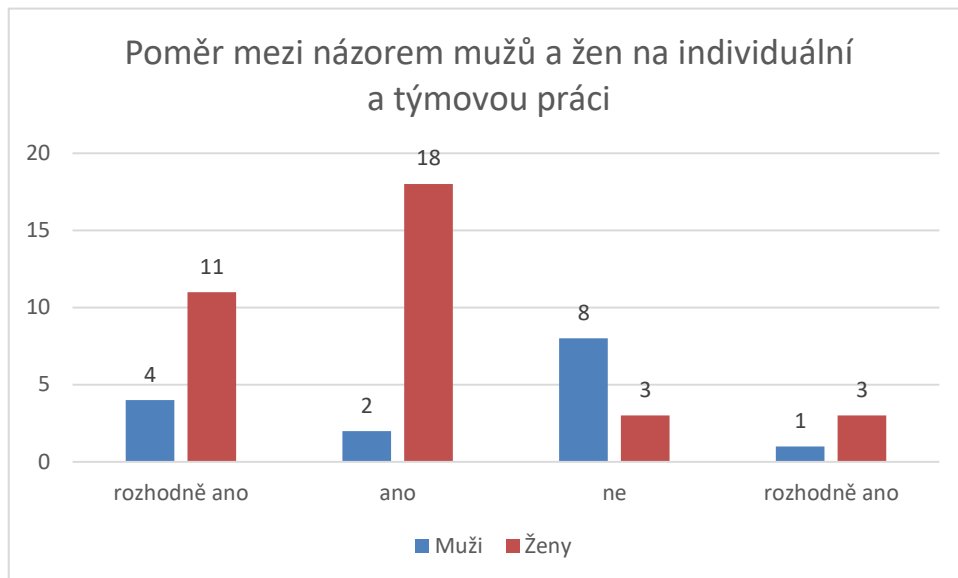
Obrázek 7 – Ocenitelnost snahy, iniciativy, dovedností a znalostí kolegy (vlastní zpracování)

5. Souhlasíte s tím, že práce v týmu je ve Vašem úseku důležitá? V grafu vidíme že, až 88% zaměstnanců souhlasí s tím, že práce v týmu na úseku, kde určití zaměstnanci pracují, tak je důležitá. Jen 12% z nich tento názor nesdílí. Můžeme tedy vydedukovat, že zaměstnanci jsou ochotni a hlavně, že v týmech pracují, jen pro některé z nich to důležité není. (obr. 8)



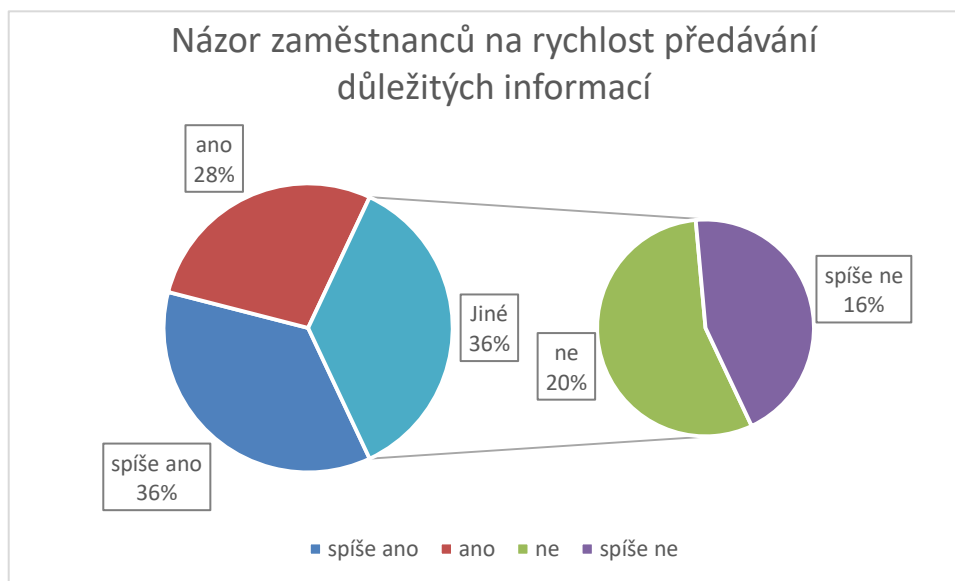
Obrázek 8 – Souhlas s důležitostí týmové práce na různých úsecích (vlastní zpracování)

6. Je podle Vás týmová práce lepší než individuální. V této otázce jsem porovnávala i názor mužů a žen na danou problematiku. Zde můžeme vidět, že pro většinu žen je týmová práce lepší než individuální a pro 18 že které řekli, že ano a pro 11 žen, které odpověděli, že rozhodně ano. U mužů je to přesně naopak většina mužů odpověděla, že je pro ně lepší individuální práce, než práce v týmu a to přesně pro 9. Kdy, 8 z 9 odpovědělo, že ne a 1 z 9 rozhodně ne. Z tohoto grafu můžeme vydedukovat, že názor žen a mužů se liší, ale cílem je, aby na tyto věci, měli jak muži, tak i ženy podobný názor.



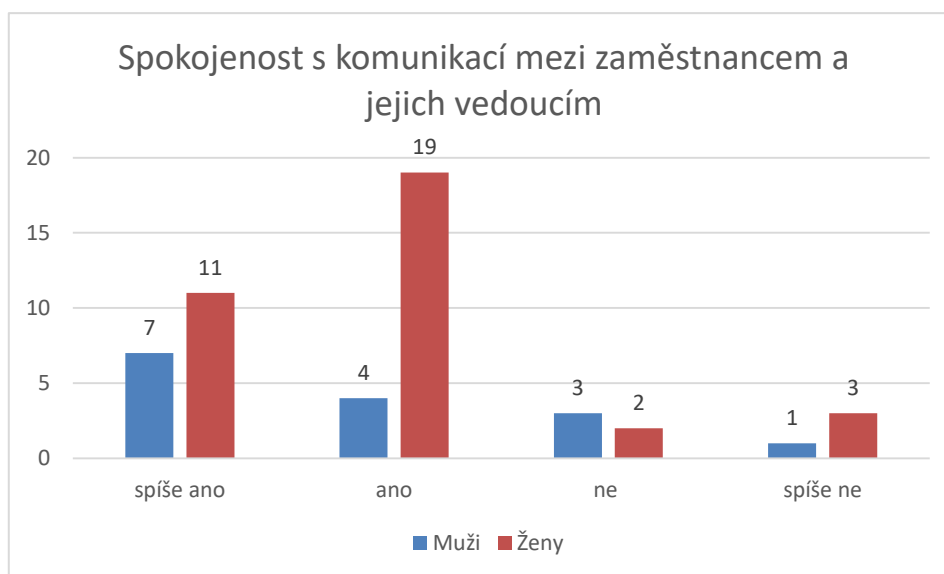
Obrázek 9 – Poměr mezi názorem mužů a žen na individuální a týmovou práci (vlastní zpracování)

7. Jsou Vám důležité informace předávány včas? Na tuto otázku odpovědělo, 36% zaměstnanců, že spíše ano a 28% zaměstnanců, že ano. Dohromady 64% zaměstnanců si myslí, že ty informace, které zrovna potřebují vědět, se k nim dostanou zavčasu. Jiný názor má 36% zaměstnanců, kdy 20 z nich si myslí, že ne a spíše ne 16 % zaměstnanců. Z grafu vyplývá, že většina zaměstnanců, je z předávání informací spokojena, a čtvrtina z nich ne



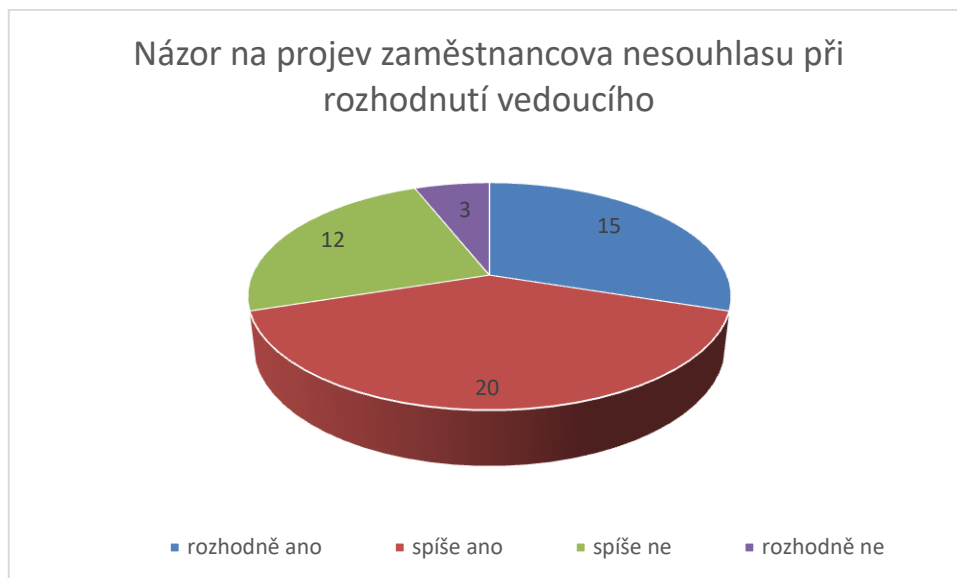
Obrázek 10 – Názor zaměstnanců na rychlost předávání důležitých informací (vlastní zpracování)

8. Jste spokojena s komunikací mezi Vámi a Vaším vedoucí úseku? Na otázku odpovědělo kladně 30 žen a 11 mužů. Záporně odpovědělo 5 žen a 4 muži. Pro podnik a hlavně pro nadřízené je to pozitivní zpráva, ale pořád jak jde vidět z grafu, jsou někteří zaměstnanci se svými vedoucími a hlavně jejich komunikací nespokojeni.



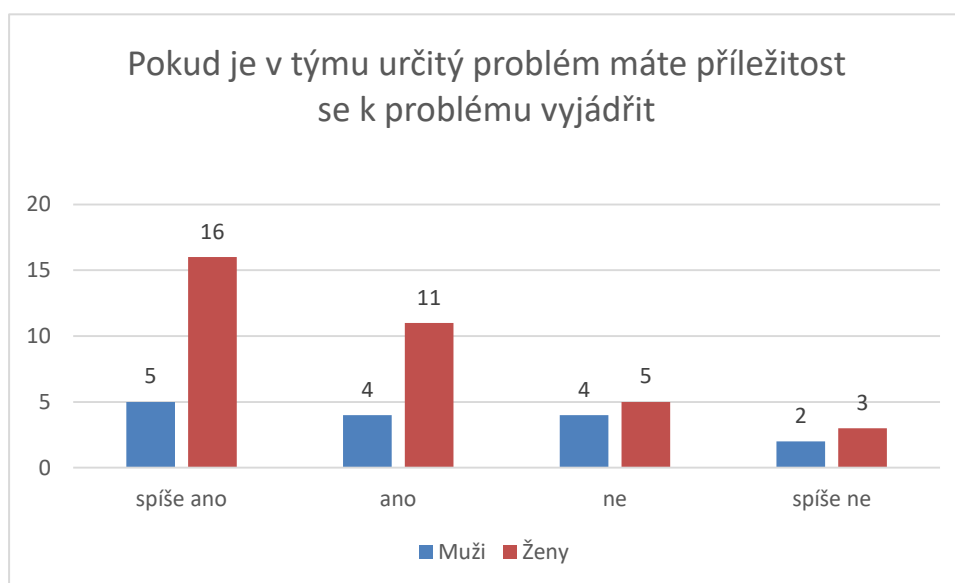
Obrázek 11 – Spokojenost s komunikací mezi zaměstnancem a jejich vedoucím (vlastní zpracování)

11. Názor na projev zaměstnancova nesouhlasu při rozhodnutí vedoucího. Z grafu můžeme vidět, že 35 zaměstnanců má názor, že projevit nesouhlas můžou. Z toho jen 15 s tím mají problém, nebo i ten nesouhlas projevit nechtějí. Pro firmu to znamená, že by měli více se zaměstnanci komunikovat.



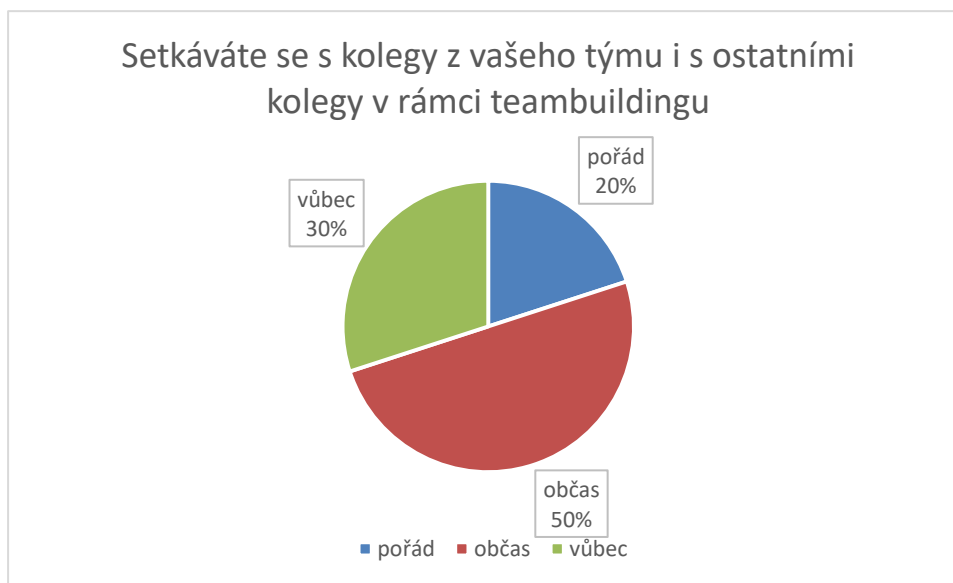
Obrázek 12 – Názor na projev zaměstnancova nesouhlasu při rozhodnutí vedoucího (vlastní zpracování)

12. Pokud je v týmu určitý problém máte příležitost se k problému vyjádřit? Tato otázka jako některé předešlé byla rozdělena ještě na muže a ženy. Nejvíce mužů a žen má názor, že spíše ano (16 žen a 5 mužů). Jen ano odpovědělo (11 žen a 4 muži). Z toho plyne, že většina zaměstnanců má pozitivní přístup. Jen 14 zaměstnanců z toho 8 žen a 6 mužů se vyjádřilo negativně.



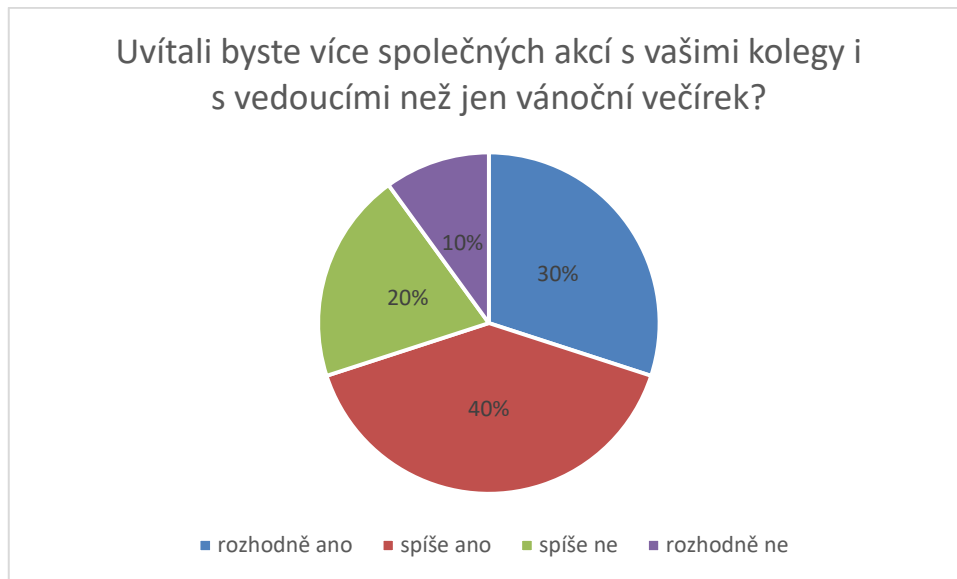
Obrázek 13 – Pokud je v týmu určitý problém máte příležitost se k problému vyjádřit (vlastní zpracování)

13. Setkáváte se s kolegy z vašeho týmu i s ostatními kolegy v rámci teambuildingu? V otázce mohli zaměstnanci odpovědět buď pořád, občas nebo vůbec. Nejvíce zaměstnanců odpovědělo, že občas (50%). Dalších (30%) odpovědělo, že vůbec a posledních (20%), že pořád. Pro firmu to znamená, že by měla pořádat více společných akcí a zaměřit se celkově na věci ohledně teambuildingu. Viz. Obr. 14



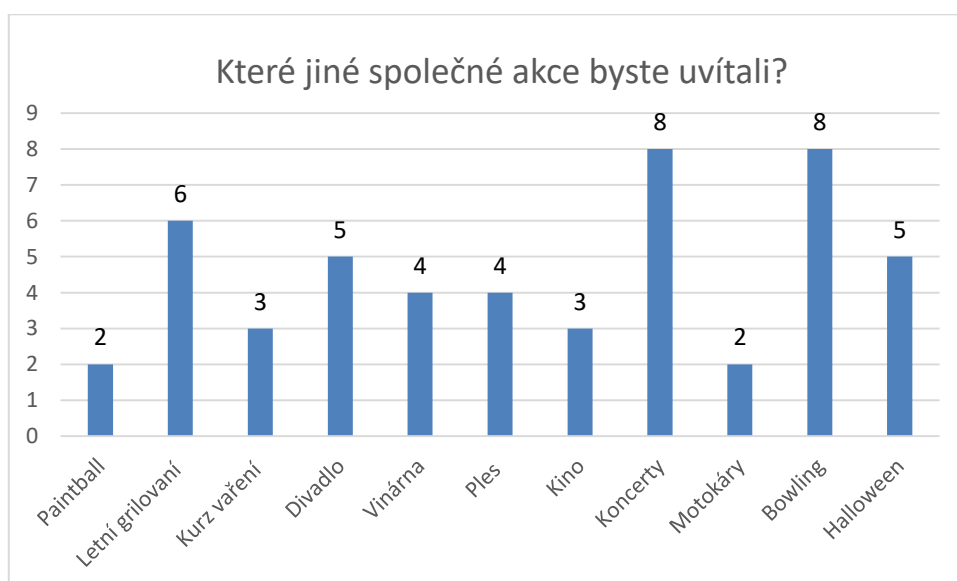
Obrázek 14 – Setkáváte se s kolegy z vašeho týmu i s ostatními kolegy v rámci teambuildingu (vlastní zpracování)

14. Uvítali byste více společných akcí s vašimi kolegy i s vedoucími než jen vánoční večírky? Na otázku zareagovalo pozitivně 70% zaměstnanců. Z toho jen 30% zaměstnanců negativně. Vyplývá z toho, že většina zaměstnanců má zájem o různé akce jak s kolegy tak i s vedoucími, kde se každý více pozná.



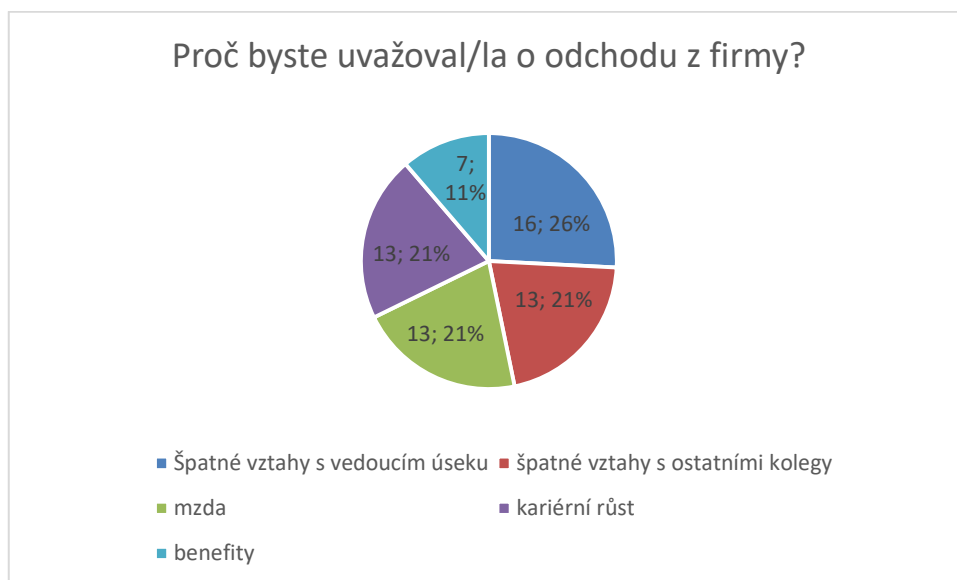
Obrázek 15 – Uvítali byste více společných akcí s vašimi kolegy i s vedoucími než jen vánoční večírek? (vlastní zpracování)

15. Které jiné společné akce byste uvítali? K této otázce se mohli zaměstnanci vyjádřit jakkoliv. Nejvíce by chtěli zaměstnanci chodit na bowling a na koncerty. Obě odpovědi měli stejný počet a to 8. Dále by se některým líbilo letní grilování, na což odpovědělo 6 lidí. A také by někteří chtěli pořádat halloween a nebo jít do divadla. Vyjádřilo se po 5 zaměstnancích. Jsou tam i další odpovědi jako paintball, kurz vaření, chození do vinárny, na plesy a motokáry, ale tyto odpovědi měli jen po 4, 3 nebo 2 hlasů.



Obrázek 16 – Které jiné společné akce byste uvítali? (vlastní zpracování)

16. Proč byste uvažoval/la o odchodu z firmy? Zaměstnanci měli možnost se v této otázce vyjádřit více odpověďmi. Nejvíce zaměstnanců se shodlo na tom, že by odešlo kvůli špatným vztahům s vedoucím (26%). Další zaměstnanci by odešli kvůli špatným vztahům s ostatními kolegy, kariérenímu růstu nebo mzdě. Na tyto 3 otázky odpovědělo stejně zaměstnanců a to vždy po 13 (21%). Jen 7 (11%) zaměstnanců odpovědělo, že by odešlo kvůli jiným benefitům. Viz. Obrázek 17.



Obrázek 17 – Proč byste uvažoval/la o odchodu z firmy? (vlastní zpracování)

8.5 Shrnutí analytické části a zkoumaného souboru

Druhá část diplomové práce, což je analytická část zahrnuje charakteristiku společnosti, její historii, současné postavení na trhu, organizační strukturu a také personální zajištění. Dalším bodem, který je v práci popsán, je marketingová analýza, ve které jsou zahrnuty dvě analýzy a to analýzou vnějšího mikroprostředí – Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýzou vnitřního mikroprostředí, která je uvedena po výzkumu.

Další součástí kromě zmíněných analýz je též samotný výzkum a analýza výsledků některých otázek, které byly získány pomocí dotazníkového šetření. Na základě položených otázek, lze také zohlednit platnost stanovených výzkumných otázek, které byly položeny

ještě před tím, než bylo samotné dotazníkové šetření spuštěno a lze je souhrnně vyhodnotit takto:

1. Je týmová práce na určitých odděleních mezi zaměstnanci nastavena tak aby byla efektivní? Tato první otázka je platná, protože většina respondentů z této společnosti tvrdí, že týmová práce na jejích odděleních je efektivní.
2. Je komunikace mezi zaměstnanci ale i mezi vedoucím a zaměstnancem dostatečná a jsou informace předávány včas? I druhá otázka je platná, protože zaměstnanci v této společnosti mají dobrou úroveň komunikačních dovedností a většinou si informace, které jsou potřebné k práci, tak jsou předávány včas?
3. Jsou zaměstnanci se svou prací na pracovišti spokojeni? Poslední výzkumná je také platná, jelikož zaměstnanci, většinou nejsou nespokojeni na pracovišti a odchod ke konkurenci také neplánují.

Jen samotné primární výzkumné šetření k podání popisu a k výsledku nestačí a není dostačující, a proto jak už jsem zmínila výše, byla použita SWOT analýza, která je důležitá a charakterizuje silné a slabé stránky zkoumané organizace ve vztahu k jejím příležitostem a hrozbám. První je nejdůležitější se zaměřit na slabé stránky organizace a hrozby, kterým by se mělo předcházet. Naopak je vhodné, nějak zužitkovat silné stránky a využít příležitosti, které můžou přijít, a také je případně v rámci organizace uskutečnit.

8.6 SOUHRNNÁ SWOT ANALÝZA PODNIKU

SWOT analýza, nebo také analýza vnitřního mikroprostředí, která se zabývá zaprvé silnými a slabými stránkami vycházejícího z vnitřního prostředí firmy a za druhé příležitostmi a hrozbami, které jsou tvořeny vnějším prostředím. Příležitosti nemůže firma ovlivnit, jelikož to jsou externí faktory. Cílem této analýzy je vytvořit tzv. SWOT matici pro zkoumaný obchod (Kaufland), která je zmíněna níže.

S:Silné stránky:

- spokojenost zaměstnanců,
- fungování pracovníků v kterékoliv situaci,
- kvalitní zboží
- každodenní dovoz čerstvé zeleniny a ovoce
- vlastní značka určitých výrobků

- modernizace určitých oddělení
- nízké ceny
- zavedení věrnostních kartiček.

W: Slabé stránky:

- nedostatek zaměstnanců na obsazení směn,
- nedostatek lidí na roznos propagačních letáku,
- nedostatečné benefity a výhody pro zaměstnance,
- nedostatečné předávání informací v rámci oddělení, ale i při výměně směn,
- nedostatek týmových aktivit – firemní večírek, teambuildingy, atd.,
- vedoucí určitých oddělení mají na starosti celý obchod, pokud jsou vedoucími dne a nemají dost času se věnovat svému oddělení.
- nedostatečné množství zaměstnanců hlavně v oddělení nápojů a pokladen.

O: Příležitosti

- více času na plánování týmových aktivit mimo práci,
- vývoj komunikačních a informačních technologií ke zlepšení komunikace mezi členy týmů.
- více prostoru k zaučení na určitou pozici, která obnáší více povinností a úkolů,
- větší propagace obchodu na veřejnosti i online např. billboardy, e-shop
- vývoj nových vlastních značek a také technologií
- větší důraz na vzdělání a školení ohledně nových zavedených věcí a poskytovaných služeb
- zvyšování kvality poskytované personálem zákazníkovi

T: Hrozby

- nedostatek poptávky na trhu práce po práci do obchodů,
- odchod znalých pracovníků,
- legislativní změny,
- růst nákladů na energii a vodu – růst provozních nákladů,
- podcenění konkurentů v odvětví – přechod zákazníků ale i zaměstnanců do ostatních obchodních řetězců,

- ekonomická krize – lidé budou méně nakupovat, obchodníci budou muset snížit stav zaměstnanců, nebo snížit platové ohodnocení,
- špatné vztahy s dodavateli, nedostatek zboží na prodejnách

Vyplývající závěry ze SWOT analýzy

Z analýzy, která byla definována výše ve vztahu k týmové práci, komunikaci a vedení společnosti, vyplývají závěry:

- vedení plus zaměstnanci by se měli více zaměřit na různé akce, které povedou k zefektivnění týmové práce a také ke stmelení týmu mezi zaměstnanci.
- zlepšit předávání důležitých informací mezi pracovníky aby mohli dobře a efektivněji vykonávat svoji práci.
- zvýšit platové ohodnocení pracovníku a zlepšit propagaci firmy, aby nenastal moc velký úbytek zaměstnanců.

9 PROJEKT NA ZEFEKTIVNĚNÍ TÝMOVÉ PRÁCE VE ZVOLENÉ FIRMĚ

Poslední část práce, což je projektová část, tak je zaměřena na vytvoření konkrétního projektu na zlepšení a zefektivnění týmové práce ve vybraných odděleních organizace. Základem pro tvorbu projektu jsou hlavně výsledky dotazování, které bylo převážně zaměřeno na zjištění nynějšího stavu týmové práce, komunikace v týmu a spokojenost zaměstnanců na pracovišti.

9.1 Odůvodnění projektu a cíle projektu

Pokud chceme sestavovat plán projektu je potřeba si položit pár základních otázek:

Jaké jsou zvolené cíle projektu a jakou metodou se budou vyhodnocovat?

Jaká je cílová skupina projektu?

Jaký je čas a také organizační možnosti práce na projektu?

Hlavním cílem projektu je zefektivnit týmovou, práce zlepšit komunikaci v týmu a také zajistit větší spokojenost zaměstnanců ve vybraných odděleních organizace. Jestliže je splněn tento cíl projektu, tak se musí realizovat i dílčí cíle projektu a těmi jsou:

- Více se zaměřit na teambuildingové akce.
- Zlepšit komunikaci jak mezi samotnými pracovníky, tak i mezi pracovníkem a vedoucím určitého oddělení a to pomocí společného intranetu, ke kterému budou mít přístup všichni zaměstnanci a budou moci sdílet informace a také se budou plánovat společné akce. Ale také zde bude možnost se zúčastnit jak komunikačních kurzů, které budou určeny pro vedoucí oddělení tak i ředitele. Dále také cizojazyčných kurzů, které budou určeny pro všechny zaměstnance.
- Zaměřit se na spokojenost zaměstnanců a snažit se více utužovat kolektiv pomocí týmových porad a také akcí, dále společného sdílení informací mezi zaměstnanci na určitém oddělení, což by po té vedlo, i ke stabilizaci zaměstnanců v celé zkoumané organizaci.

Projekt je dále podroben časové, nákladové a také rizikové analýze.

9.2 Realizace projektu

Aby byl projekt realizován a po té, aby i fungoval, bylo provedeno dotazníkové šetření. Výzkum byl proveden na cílové skupině, kterou byli zaměstnanci organizace, kteří pracují na různých odděleních.

9.3 Závěrečné návrhy pro zefektivnění týmové práce

1. Teambuildingové akce – první navrhovaný cíl

Pokud se jedná o teambuilding, je to aktivita, která většinou má vést k utužení vztahů na pracovišti, k odreagování od denní práce nebo sezení v kanceláři, ale také k rozptýlení, stmelení týmu, lepšímu poznání ostatních spolupracovníků ale i k rozvoji komunikačních dovedností. Jedná se i o vzdělávací metodu, která je zaměřena jak na rozvoj dovedností, tak i pro samotný osobní rozvoj. Teambuilding je vhodný pro dlouhodobé týmy, ve kterých se jednotliví pracovníci setkávají každý den, a tak to i bývá u pracovníků v obchodě. Cílem této metody je, aby jednotliví členové týmu měli zvládnuté jak individuální, tak i týmové dovednosti, aby tým byl hodně silný. Cílem je pomocí této metody dosáhnout efektivní týmové práce. Tým nemůže fungovat, pokud členové určitého týmu neprojevují dostatečný zájem a také starost o toho druhého.

Cílem takových akcí je, aby se členové týmu znali opravdu dobře a to jak po té osobní tak i pracovní stránce, navzájem si pomáhali a takto spolu trávili čas. Tyto akce podporují společný a hlavně společenský život zaměstnanců mimo jejich pracoviště jako je např. letní grilování, sportovní dny, školení atd...

Aby vůbec týmová práce mohla fungovat, je důležité, aby všichni členové týmu byly ve střehu, a to proto, zda se nevzdalují od cílů, které si určily. Každý člen v týmu by se měl cítit jako součást celku a mít tam i svou roli. Na teambuildingových akcích, ale také seminářích se každý člen určitého týmu naučí hlavně dovednostem v komunikaci v rámci týmu, dále si osvojí pravidla, který by se měla také dodržovat. Schopnostmi, které každý člen má a také dovednostmi, které se naučí, by po té měla být posílena spoluúčast každého člena v týmu, při důležitých rozhodnutích.

Implementace navrhovaného cíle

Abychom vůbec mohli teambuildingové akce pořádat musí se vybrat nějaký lektor, mentor a kouč, ale z vnitřního prostředí. Jakmile budou tito lidé vybráni, je důležité vytvořit tým,

který spolu bude chtít spolupracovat, bude kvalitní a hlavně efektivní. Dále se k tomuto bodu pojí také návrh určitého týmu, jak bude tým vypadat, z kterých lidí se bude skládat, musí se rozdělit úkoly, pomalu ten tým rozvíjet. Tato motivace je velmi důležitá, bez ní by tým nemusel fungovat. Po těchto zmíněných faktech se musí udělat hodnocení týmu, ale i jejich týmové práce a důležitou součástí těchto bodů je i komunikace mezi členy týmu.

Tento tým je nejlepší vybrat z vlastních lidí. Pro týmovou práci se nejvíce hodí optimisté, lidé co mají chuť se vzdělávat jak pracovní tak i v osobním životě, přátelští lidé a hlavně co jsou v důležitých věcech ostatním nápomocni. Tito lidé by měli vědět, že mezi sebou nebudou soupeřit, ale naopak by se spolu měli naučit spolupracovat. Pakliže se tohle naučí, tak by se měl dále i zvyšovat výkon každého jedince v týmu, ale mělo by se brát v potaz, že každý člen v týmu má jiné potřeby.

Aby mohli spolu jednotliví spolupracovníci na určitých odděleních spolupracovat, tak je důležité vytvořit vhodné podmínky v pracovním prostředí. Znamená to, že by na pracovišti neměli být mezi členy v týmu nepřátelské vztahy, naopak by měl jeden druhého podporovat a také tomu druhému pomoci pokud má nějaký problém.

Každý tým musí být také řízen. Vedoucí pracovník by tedy měl mít určité postupy, které povedou k efektivnímu řešení řídicích situací. Vedoucí pracovník může mít autokratický styl řízení, ve kterém používá svou autoritu. Také může mít demokratický styl řízení, což znamená, že se každý může vyjádřit k zadaným úkolům a stanoveným cílům. Jako poslední je liberální styl řízení a to je vedoucí, který spíše věci konzultuje.

Týmová práce se dá v praxi využít v mnoha směrech. Pakliže jsme v týmu tak každý jednotlivec umí něco jiného a právě těchto silných stránek se musí využít. Samotná komunikace je jednodušší, jelikož v týmu se lépe a včas předají důležité informace. Když se spolu pracovníci naučí spolupracovat, tak té práce nebude tolik, jelikož si každý splní ten úkol, který má a nemusí myslet na ty ostatní. Samozřejmě, že se jednotlivé úkoly musí provázat a sladit, teprve potom může týmová spolupráce fungovat. Dále je také dobré spolupracovníky měnit na určitých pozicích. Jestliže pracovník, dělá pořád jednu a tu samou věc dokola může dojít k vyhoření. Sami pracovníci jsou v týmové práci vedeni k tomu, aby uměli více činností a tím pádem i profesí. Je to kvůli tomu, pokud někdo z týmu např. vypadne, onemocní, tak aby ho kdokoliv z toho týmu mohl zastoupit. Důležité je umět pracovníky namotivovat. Pokud je pracovník motivován určitou odměnou nebo nějakým jiným předmětem bude pracovat rychleji, efektivněji a také ho ta práce bude více bavit. Také by měli

v týmu být určeny funkce kdo jakou má za co zodpovědnost, kdo je řídicí článek atd. Každý pracovník se navzájem učí od toho druhého. Ne všichni umí všechno stejně dobře. Pokud jsou tyhle všechny věci splněny tak potom i další procesy v podniku můžou začít lépe fungovat. Jednotlivé týmy se můžou navzájem motivovat a inspirovat.

Náklady stanoveného cíle

Náklady na tento navrhovaný cíl budou největší a nejnákladnější, ze všech navrhovaných cílů. Bylo by to rozdělené na jeden velký teambuilding, který by se konal 3 dny a po té by to byli menší akce jako např. Bowling, divadlo atd...U Prvního teambuildingu se musí zjistit místo konání a zaplatit to. To bude stát organizaci tak 50 000 Kč. Pokud by to bylo i s ubytováním a jídlem tak by to byly další náklady, což by stálo 30 000 Kč. Další položkou v těchto nákladech by byl samozřejmě člověk, který by se tomu všemu věnoval a vedl celý teambuilding. Dalších 20 000 Kč. Nesmí se zapomenout na samotného organizátora akce, který vše zařídil, našel místo konání a také ubytování, to je dalších 5000 Kč. Na další akce jako je bowling, vinárna, paintball, letní grilování atd...na to je vyhrazených 65 000 Kč.

Časový plán cíle

Jako první musí být zahájení a schválení projektu těchto akcí. Předpokládaná doba je 14 dní. Je to jedna z nejdelsích částí projektu. Po té se musí vedení a zaměstnanci seznámit s projektem. Na to má jak vedení tak i zaměstnanci týden. Jakmile se vedení seznámí s projektem, tak se musí sehnat zdroje na financování projektu, to bude trvat tak 14 dní. Pakliže jsou sehnány peníze, tak další položkou v časovém harmonogramu je sehnání člověka, na organizování akcí, které zabere 7 dní. Poslední akcí, která je v časovém harmonogramu je samotné organizování teambuildingových akcí které budou trvat 23 dní s určitým časovým odstupem.

Rizika stanoveného cíle

Tento stanovený cíl může mít také určité rizika, které mohou spočívat hlavně v tom, že zaměstnanci nemusí přijmout navrhované řešení. Znamená to, že vytvoření teambuildingových akcí, nebylo dostatečné pro utužení vztahů v kolektivu. Nebo se může jednat jen o špatně zvolený druh teambuildingové akce, kdy firma se dívala jen na náklady, ale na další aspekty se pozapomnělo. Dále nemusí vyhovovat osoba, která teambuilding vede. Ne každý může takové akce pořádat. V poslední řadě se také může stát, že zaměstnanci nemají chuť a nechtějí se těchto akcí zúčastnit.

2. Komunikace mezi zaměstnanci pomocí intranetu – druhý navrhovaný cíl

Druhým cílem, bylo zlepšit komunikaci mezi zaměstnanci na jednotlivých odděleních pomocí intranetu, jehož cílem bude, aby zaměstnanci zde sdíleli informace, a také kde se budou plánovat společné akce.

Pro vedoucí pracovníky a ředitele bude možnost zúčastnění se komunikačních kurzů, aby si zvýšili své komunikační dovednosti. Dále zde budou také jazykové kurzy, které budou také pro již zmíněné vedoucí pracovníky, ale i pro všechny zaměstnance. Jelikož firma má německého majitele, a do obchodu chodí nakupovat i cizinci je vhodné umět aspoň jeden jazyk. Není to sice strategický cíl, ale aby se komunikace zlepšila jak mezi spolupracovníky tak i zákazníky je tato metoda vzdělání vhodná.

Pakliže má být komunikace efektivní, měli bychom vždy být struční, jasní a srozumitelní. Nyní si vysvětlíme, co to znamená.

Stručnost se týká toho, co chci vlastně tomu druhému říci. Hlavně bychom měli vědět náš cíl. Stručnost tedy říká, abychom volili určité množství informací k tomu, co chceme říci. Abychom toho druhého nepřehltli zbytečnými informacemi.

Jasná komunikace se týká konkrétní a také logické struktury našeho obsahu. Pokud máme v našem obsahu přehlednější strukturu i ti druzí nám pak lépe rozumí.

V efektivní komunikaci jde hlavně o porozumění, takže by měla probíhat tak, abychom v situaci kdy zrovna druhé vnímáme, že na nás chtějí útočit, tak nereagovat a ani ho nevracet útokem. Měli bychom tuto komunikaci ukončit a potom si to mezi sebou vyříkat.

Implementace navrhovaného cíle

Aby mohl být tento cíl implementován tak se musí zohlednit v rámci každého oddělení zvláště interní komunikace, jedná se o komunikaci uvnitř organizace. Jedná se o všechno, čím jsou zaměstnanci ovlivňováni, čímž jsou míněny, nástěnky, porady, benefity a také tedy by to byl již navrhovaný intranet.

Jestliže mají jednotlivé oddělení fungovat, jak sami tak i společně, tak je opravdu důležité, aby byly předávány informace včas. Jelikož si málokterý zaměstnanec čte nástěnky, i když na nich jsou pravidelně informace aktualizovány, bylo by vhodné tyto informace dávat na intranet, ke kterému by měl každý zaměstnanec přístup. Tento přístup by byl umožněn i z domu, jelikož ne vždycky všichni z týmu se sejdou na stejné směně. Byli by tam informace, jak ohledně práce, která je potřeba ten den udělat, tak i záznamy z porad, dále tedy i

cíle organizace hlavně ty střednědobé, kariérní růst, konání teambuildingových akcí, výhody a benefity. Také by to zahrnovalo bezpečnost a ochranu práce, což znamená, co všechno se musí používat k výkonu práce, jaké ochranné pomůcky atd.

Komunikace na oddělení může být efektivní, pokud se stanoví určité zásady. Jsou to například naplánované týmové porady na určitých odděleních aspoň jednou za dva týdny. Každý pracovník by spolu měl komunikovat, mělo by to být formou dialogu. Všichni by k sobě měli být upřímní, slušní a hlavně otevření. Důvěra by na pracovišti neměla chybět. Informace které jsou důležité, by měli být všem jasné.

Na každém oddělení by se měli také zavést týmové porady – porady budou velkým přínosem hlavně ve vzájemné informovanosti, ale také úkolů, které kdo a jak má udělat a hlavně, co je pro koho momentálně prioritou. Každý člen týmu se zavčas dozví nové informace, a bude se o ně podílet s ostatními členy v týmu. Může to být také vnímáno pozitivně, že to lidi stmelí více k sobě, když se aspoň jednou za dva týdny sejdou pohromadě. Jakmile probíhá porada, tak se každý dozví, co ho zrovna bude čekat v následujících dvou týdnech, očekávají tedy zpětnou vazbu a také pravidelný styk s vedoucím oddělení. Aby porady byly efektivní, mělo by se řešit hlavně hodnocení a výsledky týmu ale i každého jedince zvlášť.

Nástěnky jsou dalším důležitým aspektem pro zlepšení komunikace. Objevují se na nich aktualizované informace o tom, jak si podnik vede, co by se mělo zlepšit a také jaké kdo má připomínky a návrhy. Dále se zde najdou i informace např. o nových výrobcích, které podnik bude mít a také o nových procesech které podnik připravuje.

Kurzy, které budou zaměřené, jak na komunikační dovednosti, tak i na rozvoj jazyků, tak je důležité hlavně vybrat správný kurz, kde se musí zohlednit cena i kvalita kurzu.

Tento navrhovaný cíl je ve většině organizací hodně komplikovaný a tak je důležité k němu přistupovat opatrně a věnovat se mu delší dobu.

Náklady stanoveného cíle

Největší nákladovou položkou bude sehnat kurz, který bude odpovídat požadavkům od vedení podniku. Pro všechny zaměstnance, kteří na tento kurz budou chodit, podnik zaplatí kolem 70 000 Kč. Bude v tom zahrnuto místo, kde se to bude konat, také lektori, kteří budou zaměstnance vyučovat. Dalších 20 000 firma zaplatí také za vybavení prostoru, kde budou zaměstnanci vyučováni.

Časový plán cíle

Během prvních 3 týdnů se musí předvést a zahájit projekt, samozřejmě seznámit vedení s tímto projektem. Další položkou je také i na tuhle činnost sehnání finančních prostředků. Za další týden by měla firma sehnat manažery, kteří se budou na tomto kurzu vzdělávat. Potom ve 23 dnech by měli tyto kurzy být zahájeny a po těchto dnech by měla proběhnout zpětná vazba.

Rizika druhého stanoveného cíle

Jediné riziko, které může zde nastat, je to, že bude například na intranetu něco špatně zadaného a po té vznikne nepochopení zaměstnance v tom, co se po něm chce. Může se také stát, že zaměstnanec něco špatně pochopí, nebo si něco špatně vyloží, a může dojít k agresi mezi spolupracovníky. Jednotlivým pracovníkům by se nemělo ani naznačovat, že někdo je lepší nebo horší.

3. Zlepšení spokojenosti zaměstnanců na oddělení – třetí navrhovaný cíl

Pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců na určitých odděleních, je hlavní, aby zaměstnanci měli důvěru jak v samotnou organizaci, pro kterou pracují, tak i v jejich vedení, pod kterým pracují nebo budou pracovat. Spokojenost zaměstnanců neplyne jen z finančního ohodnocení a zaměstnaneckých výhod. Důležitou roli hraje právě důvěra v organizaci, v řízení společnosti, která má stanovené určité cíle, prostor pro vlastní nápad a iniciativu a také možnost se stále zlepšovat.

Implementace navrhovaného cíle

Jako u předešlého cíle, i zde musí být navrženy určité zásady, aby se ta spokojenost zlepšovala. Jedna z hlavních zásad je intenzivně budovat vztahy v organizaci, a tím posilovat vztahy v kolektivu. Dalším důležitým aspektem je také si udržet ty zaměstnance, kteří chtějí pracovat. Je dobré je něčím motivovat a následně také odměnit. Pakliže se tohle zavede, měly by se odměny ale i tresty dodržet, vždy u každého stejně. Také benefity by se měly zvýšit. Například na každé kulaté narozeniny zaměstnanci přispět jak finančně tak i nějakým jiným benefitem. Každý zaměstnanec by měl mít nárok na wellness víkend v nějakém hotelu, které by vybrala organizace. Celkově zvýšit efektivnost práce každého zaměstnance. Dále také říct zaměstnancům, že je možnost se vzdělávat a také, že je možnost kariérního růstu. Organizace by neměla zapomenout na některé místo, nebo pracoviště

kam se může zaměstnanec obrátit, pokud má nějaký problém ať už s druhým kolegou nebo s vedoucím.

Náklady stanoveného cíle

Založení takového intranetu našťestí není moc nákladné. Jak za práci zaměstnanci, který to bude zapojovat tak i za samotný program firma zaplatí 5000 Kč.

Časový plán cíle

Během prvních třech týdnů tak jak v předešlých dvou navrhovaných cílech proběhne seznámení s projektem a zahájení a v neposlední řadě i schválení. Dále se musí sehnat finanční prostředky. Jakmile budou sehnány finanční prostředky tak se může zahájit tvorba intranetu, kde během 14 dní by se měli zjistit chyby, které mohou nastat a opravit je, také by se mělo zjistit, jak moc to pomohlo v komunikaci mezi zaměstnanci a také zda to zefektivnilo práci a bylo to přínosem.

Rizika navrhovaného cíle

Rizika tohoto cíle mohou nastat, pokud v organizaci, nebo v týmu panuje nepřátelská atmosféra, zaměstnanci nejsou v týmu nebo dokonce i na oddělení spokojeni, jejich práce je nebaví, mají nedůvěru jak ve svého vedoucího tak i v celou organizaci, tým je špatně vedený, informace nejsou předávány včas nebo se je v nejhorším případě nějaký zaměstnanec nedozví vůbec, prosazování některého člena v týmu. Tyto problémy většinou mohou nastat, pokud se porady neuskutečňují vůbec nebo nejsou pravidelné, nástěnky nejsou aktualizované, v týmu nejsou rozděleny role a poté nastane nepochopení mezi zaměstnanci. Z těchto všech důvodů jsou po té zaměstnanci v práci nespokojeni, jejich práce neodpovídá výsledkům, které se po nich chtějí a po té může nastat i odchod zaměstnance.

9.4 Rozbor a vyhodnocení celého projektu pomocí časové, nákladové a rizikové analýzy

9.4.1 Časová analýza projektu

Jedním z cílů celého projektu je vytvoření časové analýzy, která se zaměřuje na konkrétní činnosti společně s časovou posloupností, což vede ke splnění zadaného cíle a k tvorbě projektu. Pomocí analýzy jde určit časovou náročnost jednotlivých kroků. Hlavní zásadou je dodržení postupných kroků tak, aby šli činnosti logicky po sobě a dále také určení jejich

zahájení a ukončení. V tabulce, která se nachází níže, vidíme jednotlivé činnosti, kterou jsou důležité pro vytvoření projektu společně s potřebným časovým ohraničením. (Tab. 2)

Tabulka 2 – Časová analýza projektu – vlastní zpracování

Časová analýza projektu pro rok 2021	
Název činnosti	Doba trvání
Schválení a zahájení projektu	14 dní 1.10. – 14.10.
Seznámení vedení organizace i s personálem s projektem	7 dní 15.10. – 21.10.
Sehnání zdrojů financování	14 dní 22.10 – 5.11.
Určení manažerů na kurz zaměřený na komunikaci	7 dní 6.11. – 12.11.
Výběr vhodné osoby na přípravu teambuildingových akcí	7 dní 13.11. – 19.11.
Vytvoření intranetu pro rychlejší a přesnější komunikaci	14 dní 20.11. – 3.12.
Zahájení teambuildingových akcí nebo komunikačních kurzů	23 dní 4.12.– 27.12
Zpětná vazba	14 dní Během měsíce ledna
Celkem	100 dní

Z tabulky výše vidíme, že na celkovou časovou přípravu teambuildingové aktivity potřebujeme asi 100 dní. Začátek realizace projektu je přibližně naplánovaný od 1. 5. 2019 a potrvá přibližně 7 měsíců. Plnění činností od schválení a zahájení projektu, až po určení manažerů na kurz, který je zaměřený na komunikaci potrvá 1 a půl měsíce, další činnosti od výběru vhodné osoby na přípravu teambuildingových akcí až po zpětnou vazbu budou trvat 2 měsíce. S určitou časovou prodlevou se podaří uskutečnit akci týmu pro každé oddělení do 4. 12. 2020. Kurz zaměřený na komunikaci proběhne ve stejnou dobu jako teambuildingové akce a také již bude vytvořen intranet pro zaměstnance.

9.4.2 Nákladová analýza projektu

Dalším cílem pro vytvoření teambuildingových akcí je vytvoření finančního plánu, jinak řečeno vymezení nákladů na tvorbu projektu. V rámci nákladů je třeba vycházet z ceny kurzů komunikačních dovedností. Tato analýza zahrnuje jednotlivé jednorázové vstupní náklady a průběžné náklady, které jsou zapotřebí k realizaci projektu.

Jedním ze zdrojů pro financování projektu jsou vlastní, nebo i interní zdroje organizace. Jsou to zdroje, které jdou získat jednoduše. V této fázi už vstupuje garant daného projektu, který zahrnuje tyto výdaje do rozpočtu obchodního zařízení, předloží je na schválení vedení společnosti a oni mají na starosti odsouhlasení financí. Jak teambuildingové akce tak i komunikační kurzy budou financovány z vlastních zdrojů organizace.

Vzdělávání jednotlivých pracovníků bude probíhat prostřednictvím účasti zaměstnanců na různých kurzech, školeních projektu. Náklady se odhadují kolem 300 000 Kč ročně. (Tab. 3)

Tabulka 3 – Nákladová analýza projektu (vlastní zpracování)

Nákladová analýza projektu	
Vstupní jednorázové náklady	Suma
Akce teambuildingu	170 000 Kč
Kurzy zaměřené na komunikaci	90 000 Kč
Založení intranetu pro pracovníky	5 000 Kč
Administrativní a jiné náklady	35 000 Kč
Celkem	300 000 Kč

9.4.3 Riziková analýza projektu

Třetím a taky posledním dílčím cílem projektu je riziková analýza, která se řadí mezi důležité věci v projektu. Sestavuje se pomocí metody RIPRAN (Risk project analysis). Je vhodný nástroj pro střední a velké projekty. Tato metoda chápe jak analýzu rizik, tak i posloupnost procesů, z nichž každý proces má definovány vstupy, výstupy, ale i činnosti procesu, které transformují vstupy na výstupy s jasně daným cílem. Tuto analýzu je nutno provést ještě před vlastní implementací projektu. (Ripran.cz, ©2012)

Výběr rizik byl proveden na základě jejich vlivu na splnění hlavního cíle projektu, a to zlepšení týmové práce na odděleních ve zvolené organizaci.

Pro projekt byla zjištěna rizika mající vliv na realizaci projektu nebo splnění cíle, který byl vytvořen:

Riziko 1 – Nezájem pracovníků obchodu účastnit se teambuildingových akcí

Riziko 2 – Nedostatek vlastních finančních prostředků na realizaci projektu

Riziko 3 – Nedodržení časového harmonogramu projektu

Riziko 4 – Nezájem vedoucích pracovníků o lepší vzdělání a účasti na komunikačních kurzech

Riziko 5 – Vedení organizace se nebude zajímat o návrhy, které by mohli vést ke zlepšení organizace

Riziko 6 – Navrhované opatření nepovedou k hlavnímu cíli a to ke zvýšení efektivnosti týmové práce

Jednotlivé rizika byly poté následně ohodnoceny, jak slovně tak i v tabulce. Byla ohodnocena jejich pravděpodobnost vzniku a také ohodnocení bodové od 1 (Vyloučené) po 5 (Jisté) Dále také byla u každého rizika stanovena závažnost následků, které mohou vzniknout v průběhu projektu a ovlivnit stanovený cíl. Závažnost byla také ohodnocena slovně tak i v tabulce. Ohodnocení bodové mělo od 1 (Nízká) po 3 (Vysoká). Tabulka níže nám ukáže kombinaci obou hodnocení. (tab. 4)

Tabulka 4 – Riziková analýza projektu (vlastní zpracování)

Pravděpodobnost	Stu-	Závažnost následků
-----------------	------	--------------------

	peň	Zanedbatel- né (1)	Nevýznam- né(2)	Střed- ní (3)	Význam- né (4)	Krizo- vé (5)
Jisté	5					
Pravděpodobné	4					
Možné	3			Riziko 1		
Nepravděpodob- né	2			Riziko 4	Riziko 2	Riziko 5, Riziko 6
Vyloučení	1				Riziko 3	

Jakmile je sestaven tým pro hodnocení rizik, tak oboduje jednotlivá rizika první podle pravděpodobnosti výskytu, ale také podle závažnosti následků, které mohou vzniknout. Poté co, tohle tým udělá je jednoduší věnovat se těm rizikům, které jsou nezávažnější. Dalším krokem je tvorba preventivních opatření, kde je vhodné uvést ke každému riziku řešení rizikových situací. Jak už bylo zmíněno na začátku je vhodné s touto analýzou pracovat průběžně během celého projektu, jelikož při realizaci mohou vzniknout další rizika, která tým může odhalit a na počátku nebyla zpozorována a brána v potaz.

Opatření proti rizikům:

Riziko 1 – Nezájem pracovníků obchodu účastnit se teambuildingových akcí

Ne každý, který bude do této problematiky zainteresován, se bude chtít účastnit změn, které souvisejí s projektem. Někteří zaměstnanci z oddělení na obchodě mohou být pesimističtí a hlavně odtažití k teambuildingovým akcím, jelikož si neumějí představit, jak budou v práci na oddělení prospěšné. Hodně zaměstnanců, kteří již v dané organizaci pracují, déle zažívají syndrom vyhoření. Pomocí různých společných aktivit se i zvýší efektivita a chuť do práce jednotlivých zaměstnanců. Toto riziko hodnotím jako střední a možné. Aby riziko bylo menší, lze to řešit motivací osob, které již ví o projektu a také komunikací se zúčast-

něnými členy v rámci celého projektu. Do těchto opatření dále také bude patřit průběžná informovanost a těchto akcích a také o tom kolik společně kdo a s kým stráví čas, což by mělo vést k lepší a efektivnější týmové práci na jednotlivých odděleních

Riziko 2 – Nedostatek vlastních finančních prostředků na realizaci projektu

Nyní se tento obchod nachází ve velmi dobré finanční situaci, a tedy se může zapojit do projektu. Některé náklady na projekt je také možné zabezpečit skoro zadarmo. Aby riziko bylo menší, lze také financování řešit pomocí dotací, úvěru ale také sponzorskými dary.

Riziko 3 – Nedodržení časového harmonogramu projektu

Třetím zmíněným rizikem je možnost nedodržení časového harmonogramu projektu. Časový plán je pro funkčnost projektu velmi důležitý, jelikož díky němu jsou zadané určité termíny a také časově rozpětí, které je potřeba dodržet. Aby se riziku předešlo, je důležité ponechat mezi jednotlivými termíny dostatečnou časovou rezervu. Zde bude také prováděna kontrola, zda všechno probíhá jak má a hlavně zda jdou věci podle časového harmonogramu. Také bude zabezpečen dostatečný počet zaměstnanců, kteří jsou nezbytní pro realizaci jednotlivých úkolů.

Riziko 4 - Nezájem vedoucích pracovníků o lepší vzdělání a účasti na komunikačních kurzech

Jestliže budou zaměstnanci průběžně informováni a také motivováni, lze tomuto riziku předejít. Na každého pracovníka platí jiná motivace, proto jej musíme motivovat individuálně. Vzdělávání zaměstnanců je v současnosti velmi důležité a jednotliví pracovníci by měli být ze strany nadřízeného dostatečně motivováni.

Riziko 5 - Vedení organizace se nebude zajímat o návrhy, které by mohli vést ke zlepšení organizace

Jelikož hlavním cílem projektu je zlepšení týmové práce jednotlivých zaměstnanců, tak toto riziko je závislé na množství informací, které si předávají zaměstnanci s vedoucím mezi sebou. Riziku lze předejít tak, že si zjistíme všechny informace, které jsou pro naše oddělení důležité a vše v první řadě probereme s vedoucím jednotlivých úseků a poté i se samotnými zaměstnanci. Kdyby byl nezájem vedení oddělení, tak by to velmi zkomplikovalo průběh celého projektu a jednotliví zaměstnanci by se nemohli zúčastnit teambuildingových akcí.

Riziko 6 - Navrhované opatření nepovedou k hlavnímu cíli a to ke zvýšení efektivnosti týmové práce

Poslední z rizik, které je zde zmíněno, je že opatření nepovede k zefektivnění týmové práce. Tomuto riziku, lze předejít, když budou prováděny analýzy a také zpětné vazby zaměřené na efektivitu týmové práce. Týmová práce nemůže nastat jen tehdy, pokud zaměstnanci jednotlivých oddělení nebudou chtít spolupracovat, a také pokud nebudou vytvořeny vhodné pracovní podmínky na každém oddělení, které by měl zajistit každý vedoucí pracovník. Právě zmíněné teambuildingové akce by měly vést ke stmelení kolektivu a také k lepší týmové práci.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce byla zaměřena na projekt zefektivnění týmové práce ve zvolené firmě. Cílem této práce bylo zefektivnit týmovou práci ve firmě, komunikaci mezi vedoucími a také zjistit, jak jsou zaměstnanci v práci spokojeni. Práce měla 2 části, a to teoretickou část a praktickou část, která ještě byla rozdělena na analytickou a projektovou.

V teoretické části byla popsána problematika týmu, týmové práce, vedoucích, teambuilding a poslední částí byl Porterův model pěti konkurenčních sil, dotazníkové šetření a souhrnná SWOT analýza. V první kapitole byl popsán tým a skupina, z čeho jsou tvořeny a také rozdíly mezi týmem a skupinou. V druhé kapitole byla popsána týmová práce, komunikace a také druhy komunikace. Ve třetí kapitole byly rozebrány pojmy, jako jsou, kdo je to vůdce, jaké by měl mít správné předpoklady, jak by měl vést tým a také chování vedoucího v krizových situacích, které se mohou vyskytnout v jakémkoliv kolektivu. Předposlední kapitola byla věnována teambuildingu a to charakteristice tohoto pojmu, jak by měl vypadat dobře vytvořený tým, také na přípravu práce v týmu, jaké mohou být programy pro zaměstnance, jak se mohou rozvíjet schopnosti členů v týmu a také na co může být teambuilding zaměřen. Poslední část této kapitoly byly analytické metody a metoda výzkumu. V této části byl charakterizován Porterův model pěti konkurenčních sil, kde byly popsány faktory, jako jsou noví konkurenti vstupující do odvětví, substituční výrobky, vyjednávací síla odběratelů (zákazníků), vyjednávací síla dodavatelů a nakonec rivalita mezi současnými konkurenty na trhu. Dále zde byla popsána SWOT analýza a také dotazníkové šetření. Nakonec této části bylo zaměřeno na shrnutí celé teoretické části diplomové práce.

Druhou částí byla praktická část. Ještě před analytickou a projektovou částí byla zaměřena kapitola na popsání samotné organizace, její historii, nynější postavení organizace, organizační strukturu a také personální zajištění v organizaci. Dalším bodem v této části jsou dvě analýzy a dotazníkové šetření. První analýza, která zde byla řešena, byl Porterův model pěti konkurenčních sil. Všechny faktory zde byly rozebrány. Jako další byl popsán výzkum a vyřešeny otázky z dotazníkového šetření. Nakonec této části byla provedena souhrnná analýza. A také byl proveden souhrn analytické části a zkoumaného souboru.

V poslední části byl v této práci proveden celkový projekt. Zde byly popsány všechny cíle projektu a také odůvodnění proč, se samotný projekt dělá. Poté byla udělána realizace projektu a následně návrhy pro zefektivnění týmové práce. Nakonec byl udělán rozbor a vyhodnocení celého projektu včetně časové, nákladové a rizikové analýzy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1) ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of performance management: an evidence-based guide to delivering high performance*. Sixth edition. London: KoganPage, 2018, 257 s. ISBN 9780749481209.
- 2) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy:13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 9788024752587.
- 3) ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008, 268 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.
- 4) BEARDWELL, Julie a Amanda THOMPSON. *Human resource management: a contemporary approach*. Eighth edition. Harlow, United Kingdom: Pearson Education, 2017, 659 s. ISBN 9781292119564
- 5) BELBIN, Raymond Meredith. *Manažerské týmy: proč některé uspějí a jiné selžou*. Praha: Wolters Kluwer, 2012, 209 s. ISBN: 978-80-7357-851-0.
- 6) BRANSON, Richard. *Tak to dělá Virgin: jak se královsky bavít a budovat přitom úspěšnou firmu*. Přeložil Filip DRLÍK. V Brně: BizBooks, 2015, 280s. ISBN 9788026504122.
- 7) ČASTORÁL, Zdeněk. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013, 336 s. ISBN 9788074520389
- 9) DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada, 2008, 105 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2158-3.
- 10) DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007, 324 s. Expert (Grada). ISBN 9788024721491.
- 11) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- 12) HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008, 128 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.
- 13) HERMOCHOVÁ, Soňa. *Teambuilding*. Praha: Grada, 2006, 113 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 8024711559.

- 14) HORVÁTHOVÁ, Petra. *Týmy a týmová spolupráce*. Praha: ASPI, 2008, 200 s. ISBN 978-80-7357-390-4.
- 15) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- 16) KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2013., 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
- 17) KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006, 142 s. Poradce pro praxi. ISBN 9788024716770..
- 18) KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- 19) MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012, 231 s. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072612512
- 20) MAXWELL, John C. *Týmová spolupráce 101: co potřebuje každý znát*. Hodkovičky [Praha]: Pragma, c2015, 125 s. ISBN 978-80-7349-388-2.
- 21) MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Psychologie v hospodářské praxi*. 4. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2008, 235 s. ISBN 978-80-7043-614-1.
- 22) MEIER, Rolf. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Praha: Grada, 2009, 146 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2308-2.
- 23) MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, 325 s. Manažer. ISBN 9788024723396.
- 24) MOHAUPTOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009, 173 s. ISBN 978-80-7367-641-4.
- 25) PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018, 204 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.
- 26) STACKE, Edouard. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005, 154 s. Manažer. ISBN 80-247-0937-6.
- 27) STRNADOVÁ, Věra. *Interpersonální komunikace: monografie*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011, 542 s. Recenzované monografie. ISBN 9788074351570.

28) VENGLÁŘOVÁ, Martina. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada, 2011, 192 s. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3174-2.

Internetové zdroje

Braintools.cz [online]. 2014 [cit. 2020-06-16]. Dostupné z: <https://www.braintools.cz/toolbox/strategie/porteruv-model.htm>

Managementmania.com [online]. 2011 [cit. 2020-06-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/teambuilding>

Managementmania.com [online]. 2016 [cit. 2020-06-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rozdil-pracovni-skupina-pracovni-tym>

Kaufland.cz [online]. 2019 [cit. 2020-06-16]. Dostupné z: <https://www.kaufland.cz/nase-znacky/k-bio.html>

Spolecnost-kaufland.cz [online]. 2019 [cit. 2020-06-16]. Dostupné z: <https://spolecnost.kaufland.cz/o-nas/kronika.html>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

VOD Vedoucí obchodního domu

VD Vedoucí dne

SEZNAM OBRÁZKŮ

OBRÁZEK 1 – ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	44
OBRÁZEK 2 – SROVNÁNÍ MUŽŮ A ŽEN VE VĚKOVÝCH SKUPINÁCH (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	51
OBRÁZEK 3 – POMĚR MUŽŮ A ŽEN NA ODDĚLENÍCH (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	52
OBRÁZEK 4 – SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ S ATMOSFÉROU NA PRACOVÍŠTI (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	52
OBRÁZEK 5 – OBLÍBENOST KOLEGŮ V TÝMŮ (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	53
OBRÁZEK 6 – UZNÁNÍ ČLENA V TÝMU (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	54
OBRÁZEK 7 – OCENITELNOST SNAHY, INICIATIVY, DOVEDNOSTÍ A ZNALOSTÍ KOLEGY (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	54
OBRÁZEK 8 – SOUHLAS S DŮLEŽITOSTÍ TÝMOVÉ PRÁCE NA RŮZNÝCH ÚSECÍCH (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	55
OBRÁZEK 9 – POMĚR MEZI NÁZOREM MUŽŮ A ŽEN NA INDIVIDUÁLNÍ A TÝMOVOU PRÁCI (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	56
OBRÁZEK 10 – NÁZOR ZAMĚSTNANCŮ NA RYCHLOST PŘEDÁVÁNÍ DŮLEŽITÝCH INFORMACÍ (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	56
OBRÁZEK 11 – SPOKOJENOST S KOMUNIKACÍ MEZI ZAMĚSTNANCEM A JEJICH VEDOUCÍM (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	57
OBRÁZEK 12 – NÁZOR NA PROJEV ZAMĚSTNANCOVA NESOUHLASU PŘI ROZHODNUTÍ VEDOUCÍHO (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	58
OBRÁZEK 13 – POKUD JE V TÝMU URČITÝ PROBLÉM MÁTE PŘÍLEŽITOST SE K PROBLÉMU VYJÁDŘIT (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	58
OBRÁZEK 14 – SETKÁVÁTE SE S KOLEGY Z VAŠEHO TÝMU I S OSTATNÍMI KOLEGY V RÁMCI TEAMBUILDINGU (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	59
OBRÁZEK 15 – UVÍTALI BYSTE VÍCE SPOLEČNÝCH AKCÍ S VAŠIMI KOLEGY I S VEDOUCÍMI NEŽ JEN VÁNOČNÍ VEČÍREK? (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	60
OBRÁZEK 16 – KTERÉ JINÉ SPOLEČNÉ AKCE BYSTE UVÍTALI? (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	60
OBRÁZEK 17 – PROČ BYSTE UVAŽOVAL/LA O ODCHODU Z FIRMY? (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	61

SEZNAM TABULEK

TABULKA 1 – VÝHODY A NEVÝHODY TÝMOVÉ PRÁCE (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	19
TABULKA 2 – ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU – VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	73
TABULKA 3 – NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	74
TABULKA 4 – RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	75

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P1 – Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Analýza týmové práce ve zvolené firmě

Analýza týmové práce ve zvolené firmě

Dobrý den,

Jsem studentkou posledního ročníku navazujícího inženýrského studia Managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Mým konkrétním studovaným oborem je Management a marketing. V současné době píši diplomovou práci na téma Projekt zlepšení týmové práce ve zvolené firmě.

Tímto bych Vás chtěla poprosit o vyplnění tohoto dotazníkového šetření. Dotazníky jsou anonymní a slouží pouze pro analýzu týmové práce ve Vašem podniku, pro účely dalšího zpracování mé diplomové práce. Uvádějte prosím pravdivé odpovědi, aby měl dotazník skutečně vypovídající hodnotu.

1. Vaše pohlaví

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Žena
- Muž

2. Do jaké věkové skupiny patříte?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- mladší než 18
- 18 - 29
- 30 - 39
- 40 - 49
- 50 - 59
- 59 a více

3. Jak dlouho v podniku pracujete?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- méně než 6 měsíců
- do 1 roku
- do 2 let
- více než 2 roky
- do 5 let
- více než 10 let

4. Na jakém úseku pracujete?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Pokladny a informace
- Cukrovinky
- Koloniál
- Zelenina
- Pekárna a pultový prodej
- Nápoje
- Drogerie
- Non - food
- Jiná...

5. Jste spokojen/na s atmosférou na pracovišti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- velmi spokojena
- spokojena
- nespokojena
- velmi nespokojena

6. Myslíte si, že dokážete vycházet se svými kolegy v týmu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- spíše
- ano
- ne
- spíše ne

7. Jak moc jste spokojena s týmovou prací ve vašem kolektivu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- velmi spokojen
- spokojena
- nespokojena
- velmi nespokojena

8. Pokud dostane Váš kolega z úseku úkol udělá ho dobře a včas?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- spíše ano
- ano
- ne
- spíše ne

9. Myslíte si, že jste jedním z uznávaných členů v týmu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- rozhodně ano
- ano
- ne
- rozhodně ne

10. Umí Vaši kolegové z týmu ocenit Vaše znalosti a dovednosti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Spíše ano
- ano
- ne
- spíše ne

11. Umíte ocenit snahu a iniciativu kolegů z týmu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

12. Souhlasíte s tím, že práce v týmu je ve Vašem úseku důležitá?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- rozhodně souhlasím
- souhlasím
- nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

13. Je podle Vás týmová práce lepší než individuální?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- rozhodně ano
- ano
- ne
- rozhodně ne

14. Jsou Vám důležité informace předávány včas?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- spíše ano
- ano
- ne
- spíše ne

15. Umíte svému kolegovi/kolegyni v týmu říct patřičnou kritiku?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- rozhodně ano
- ano
- ne
- rozhodně ne

16. Jste spokojena s komunikací mezi Vámi a Vaším vedoucím úseku?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- spíše ano
- ano
- ne
- spíše ne

17. Pokud nesouhlasíte s určitým rozhodnutím vedoucího, umíte projevit svůj nesouhlas?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

18. Jste spokojen/na s verbálním ohodnocení od svého nadřízeného?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- spíše ano
- ano
- ne
- spíše ne

19. Pokud je v týmu určitý problém máte příležitost se k problému vyjádřit?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- spíše ano
- ano
- ne
- spíše ne

20. Setkáváte se s kolegy z vašeho týmu i s ostatními kolegy v rámci teambuildingu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- pořád
- občas
- vůbec

21. Uvítali byste více společných akcí s vašimi kolegy i s vedoucími, než jen vánoční večírek?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

22. Které jiné společné akce byste uvítali? (může napsat i více odpovědí

23. Myslíte si že jste v práci plně využiti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- spíše ano
- ano
- ne
- spíše ne

23. Myslíte si že jste v práci plně využiti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- spíše ano
- ano
- ne
- spíše ne

24. Je vaše nasazení pro práci podle Vás přiměřeně finančně ohodnoceno?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

24. Je vaše nasazení pro práci podle Vás přiměřeně finančně ohodnoceno?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

25. Proč byste uvažoval/la o odchodu z firmy

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- špatné vztahy s vedoucím úseku
- špatné vztahy s ostatními kolegy
- mzda
- kariérní růst
- benefity

25. Proč byste uvažoval/la o odchodu z firmy

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- špatné vztahy s vedoucím úseku
- špatné vztahy s ostatními kolegy
- mzda
- kariérní růst
- benefity