

Projekt zefektivnění týmové práce vybrané organizace

Bc. Kateřina Drimajová

Diplomová práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Akademický rok: 2024/2025

Studijní program: Management a marketing
Forma studia: Kombinovaná
Specializace/kombinace: Design management (MM-DMK)

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

Jméno a příjmení: **Kateřina Drimajová**
Osobní číslo: **M23300**
Téma práce: **Projekt zefektivnění týmové práce vybrané organizace**
Téma práce anglicky: **Project to Improve the Teamwork of the Selected Organisation**
Jazyk práce: **Čeština**
Související osoby: **Ing. Janka Vydrová, Ph.D. (Vedoucí)**
Ústav managementu a marketingu

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 současný stav týmové spolupráce zaměstnanců Fakulty multimediálních komunikací na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně.
- Na základě výsledků analýzy navrhnete projekt na zlepšení týmové práce na pracovišti.
- Projekt podrobně časově, nákladově a rizikově analyzujte.

Závěr

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. ISBN 9780749481209.
CAMERON, Esther a GREEN, Mike. *Making sense of change management: a complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Sixth edition. London: Kogan Page, 2024. ISBN 978-1-3986-1285-3.
HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, Lenka; DEPOO, Lucie a STRÍTESKÝ, Marek. *Řízení lidských zdrojů v kontextu organizačního chování*. Praha: Wolters Kluwer, 2024. ISBN 978-80-7676-996-0.
JÍLEK, Dušan. *Manažer jako druhé řemeslo: manuál pro vedoucí oddělení, týmů, směn, team leadery a mistry. Část 1, "V první linii"*. Praha: Powerprint, 2023. ISBN 978-80-7568-617-6.
MOSES, Chris. *Úspěšný manažerský start: jak se z řadového zaměstnance stát efektivním manažerem a začít řídit úspěšný tým*. Liberec: Stair jumper, 2024. ISBN 978-80-907289-6-7.

Podpis studenta:

Datum:

Podpis vedoucího práce:

Datum:

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové 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, že

- jsem na diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá problematikou zefektivnění týmové práce vybrané organizace, a to konkrétně Fakulty multimediálních komunikací na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Jejím hlavním cílem je navrhnout konkrétní projekt vedoucí ke zvýšení efektivity týmové práce na základě analýzy současného stavu a potřeb organizace. Projekt byl podroben časové, nákladové a rizikové analýze. Prostřednictvím navrženého projektu se usiluje o zavedení teambuildingových aktivit, formalizaci pravidel spolupráce, systému pravidelné zpětné vazby, zlepšení komunikace a předávání informací a o optimalizaci pracovních procesů. Navržená opatření reflektují potřeby jednotlivých pracovišť a nabízejí praktický rámec pro zefektivnění týmové práce na fakultě.

Klíčová slova: týmová práce, týmová komunikace, efektivita týmu, tým, organizace práce

ABSTRACT

This thesis deals with the issue of teamwork efficiency in a selected organization, namely the Faculty of Multimedia Communications at Tomas Bata University in Zlín. Main objective is to propose a specific project leading to the increase of teamwork efficiency based on the analysis of the current state and needs of the organization. The project was subjected to time, cost a risk analysis. Through the proposed project, the aim is to introduce team building activities, formalise cooperation rules, a regular feedback system, improve communication and information transfer and optimise work processes. The proposed measures reflect the needs of the individual departments and offer a practical framework for making teamwork at the Faculty more effective.

Keywords: teamwork, team communication, team effectiveness, team, work organisation

Poděkování bych ráda věnovala vedení a zaměstnancům Fakulty multimediálních komunikací na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Poděkování jim patří za ochotu a spolupráci při tvorbě diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce Ing. Jance Vydrové, Ph.D. za její čas a pomoc při zpracování diplomové práce.

Poděkování také patří mé rodině a příteli za podporu po celou dobu mého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 CHARAKTERISTIKA TÝMU.....	12
1.1 TVORBA A VÝVOJ PRACOVNÍHO TÝMU	12
1.1.1 Základní pilíře pro tvorbu týmu	13
1.2 TYPY TÝMŮ.....	13
1.2.1 Týmové role	14
1.3 CHARAKTERISTIKA, TVORBA A VÝVOJ PRACOVNÍ SKUPINY	15
1.4 ROZDÍLY MEZI TÝMEM A SKUPINOU	16
2 TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE A KOMUNIKACE V TÝMU.....	17
2.1 CHARAKTERISTIKA TÝMOVÉ PRÁCE	17
2.2 TÝMOVÁ KOMUNIKACE	18
2.3 MOTIVACE A KONFLIKTY V TÝMU	19
2.4 PROBLEMATIKA EFEKTIVNOSTI TÝMOVÉ PRÁCE	20
3 VŮDCE TÝMU.....	22
3.1 CHARAKTERISTIKA VŮDCE TÝMU	22
3.2 JAK SPRÁVNĚ VÉST TÝM	23
4 TEAMBUILDING.....	25
4.1 CHARAKTERISTIKA A ZAMĚŘENÍ TEAMBUILDINGU	25
4.1.1 Typy programů.....	26
4.2 PŘÍPRAVA NA PRÁCI V TÝMU	27
4.2.1 Výcvikové programy pro zaměstnance	29
5 ANALYTICKÉ METODY A METODY VÝZKUMU.....	31
5.1 SWOT ANALÝZA	31
5.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	31
5.3 ROZHOVOR.....	32
6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	34
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	35
7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	36
7.1 STRUKTURA FAKULTY MULTIMEDIÁLNÍCH KOMUNIKACÍ.....	36
7.2 HODNOTY, VIZE A MISE FAKULTY MULTIMEDIÁLNÍCH KOMUNIKACÍ.....	37
8 ANALÝZA ÚROVNĚ TÝMOVÉ PRÁCE	38

8.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	38
8.1.1	Charakteristika cílové skupiny	38
8.1.2	Sběr a zpracování dat	38
8.1.3	Cíle a výzkumné otázky	38
8.1.4	Vyhodnocení výsledků	38
8.1.5	Vyhodnocení stanovených hypotéz.....	52
8.2	ROZHOVOR.....	54
8.3	SWOT ANALÝZA.....	56
8.4	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI A ÚROVNĚ AKTUÁLNÍ ÚROVNĚ TÝMOVÉ PRÁCE	59
9	PROJEKT NA ZLEPŠENÍ TÝMOVÉ PRÁCE NA PRACOVŠTI.....	61
9.1	CÍLE PROJEKTU	61
9.2	CÍLOVÁ SKUPINA	61
9.3	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ TÝMOVÉ PRÁCE	62
9.3.1	Teambuildingové aktivity.....	62
9.3.2	Formalizace pravidel spolupráce	65
9.3.3	Systém pravidelné zpětné vazby	67
9.3.4	Zlepšení komunikace a předávání informací.....	69
9.3.5	Optimalizace pracovních procesů	71
10	ČASOVÁ ANALÝZA.....	74
11	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	77
12	RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	82
12.1	NÍZKÁ RIZIKA A NÁVRH OPATŘENÍ.....	83
12.2	STŘEDNÍ RIZIKA A NÁVRH OPATŘENÍ	84
12.3	VYSOKÁ RIZIKA A NÁVRH OPATŘENÍ	84
	ZÁVĚR.....	86
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	89
	SEZNAM OBRÁZKŮ	93
	SEZNAM TABULEK.....	94
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	95
	SEZNAM PŘÍLOH.....	96

ÚVOD

V současném pracovním prostředí představuje efektivní týmová spolupráce klíčový faktor úspěšných organizací. Způsob, jakým spolu zaměstnanci komunikují, řeší úkoly, sdílí informace, má dopad na výkonnost týmu i pracovní spokojenost jednotlivců. Vzhledem k rostoucím nárokům na pružnost, kreativitu a schopnost adaptace se stává kvalitní týmová práce nezbytnou podmínkou pro fungování všech institucí nejen v podnikatelském sektoru, ale i ve veřejném a akademickém prostředí.

Tato diplomová práce se věnuje tématu zefektivnění týmové práce ve vybrané organizaci, konkrétně na Fakultě multimediálních komunikací na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy současného stavu týmové práce navrhnout konkrétní projektová opatření, která povedou ke zlepšení komunikace, spolupráce a celkové soudržnosti pracovních týmů.

Práce je strukturována do dvou hlavních částí – teoretické a praktické. V teoretické části je zpracována literární rešerše zaměřená na definici pracovního týmu, jeho dynamiku, typy týmových struktur, význam týmové komunikace, motivace, role vůdce týmu a význam teambuildingu. V závěru teoretické části jsou popsány analytické metody a metody výzkumu. Tyto poznatky tvoří východisko pro zpracování praktické části, která se skládá z analytické a projektové části.

Praktická část diplomové práce v úvodu představuje Fakultu multimediálních komunikací na UTB ve Zlíně, kde byl proveden kvalitativní a kvantitativní výzkum. Analytická část práce zahrnuje dotazníkové šetření mezi zaměstnanci fakulty, rozhovory s členy vedení fakulty a SWOT analýzu, která identifikuje silné a slabé stránky stávající týmové práce na fakultě a také příležitosti a hrozby dalšího rozvoje. Na základě získaných dat z analytické části, byly získány poznatky o vnímání týmové práce mezi zaměstnanci fakulty, o jejich motivaci, spokojenosti a také potřebách. V projektové části jsou tedy konkrétní návrhy na zlepšení týmové práce a eliminaci vnímaných nedostatků na pracovišti. Projekt je podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavní cíl diplomové práce je zefektivnění týmové práce na Fakultě multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, pomocí návrhů projektů, které pomohou týmovou práci zefektivnit. K analýze současného stavu týmové práce jsou informace získány z interní dokumentace, osobní zkušeností s pracovištěm, rozhovory s vedoucími pracovníky, dotazníkovým šetřením a z webových stránek organizace.

V rámci teoretické části práce je zpracována literární rešerše zaměřená na oblast týmové práce. Konkrétně na charakteristiku týmu, týmovou spolupráci a komunikaci, zabývá se také vůdcem týmu a teambuildingovými aktivitami. Pomocí teoretických poznatků bude zpracována praktická část diplomové práce.

Praktická část je rozdělena na analytickou a projektovou část. Cílem analytické části je zmapování aktuální úrovně týmové práce na pracovišti vybrané organizace. K vypracování analytické části je použita analýza interních dokumentů, dotazníkové šetření zaměřené na současnou úroveň týmové práce, rozhovor s vedoucí ekonomického oddělení a s proděkanem pro studium. K analýze je také použita SWOT analýza. Před zahájením dotazníkového šetření jsou na základě teoretických poznatků a pomocí indukce stanoveny čtyři výzkumné hypotézy:

- *H1: Zaměstnanci hodnotí celkovou úroveň týmové práce pozitivně.*
- *H2: Většina zaměstnanců se cítí být součástí dobře fungujícího týmu.*
- *H3: Zaměstnanci hodnotí efektivitu komunikace v týmu pozitivně.*
- *H4: Většina zaměstnanců by měla zájem se aktivně zapojit do zlepšování týmové práce.*

K verifikaci výzkumných hypotéz je využit matematicko-statistický software JASP ve verzi 0.19.3.0.

Cílem projektové části diplomové práce je na základě získaných poznatků z analytické části navrhnout projekty, které reagují na zjištěné potřeby pracoviště. K posouzení, zda jsou projekty přínosné a je-li je možné realizovat, jsou projekty podrobeny časové, nákladové a rizikové analýze.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 CHARAKTERISTIKA TÝMU

Individuální chování a chování ve skupině se od sebe liší. Chování člověka je ovlivněno různými skupinami, do kterých v průběhu života patří. Skupina je určitý počet jedinců, kteří spolu mají něco společného, ale netvoří funkčně propojený celek. (Hajerová Müllerová a kolektiv, 2024)

Zaměstnanec je v prostředí organizace součástí pracovního týmu. Tento tým má zaměření, funkci a poslání. Pracovní týmy se staly nezbytným prvkem fungování moderní organizace. Zaměstnanci jsou tedy seskupeni dohromady a pracují na uskutečnění společného cíle či záměru, zároveň za jeho dosažení společně zodpovídají. (Čopíková et. al., 2015)

Podle Plamínka (2018) tým spojuje sdílení myšlenky, nejčastěji jde o cíle a hodnoty. Díky tomu je možné se v týmu dohodnout na pravidlech, aniž by byly napsány a také díky tomu není problém sdílet představy o možných cestách, jak dosáhnout stanovených cílů. Je také dobré, když členové týmu nejsou stejné osobnosti a nemají stejné schopnosti, díky tomu se tým stává rozmanitým.

Týmy je potřeba charakterizovat a kategorizovat, jelikož mohou mít mnoho velikostí a podob. Díky charakteristice týmu můžeme určit, čeho je tým schopen dosáhnout a jaké může k dosažení svých cílů použít postupy či strategie. (Hajerová Müllerová a kolektiv, 2024)

1.1 Tvorba a vývoj pracovního týmu

Podle Kubátové (2013) by měl být počet členů v týmu v rozmezí čtyř až osmi lidí. Pokud tým bude tvořen osmi členy, bude potřeba, aby byly zkušenosti v práci s týmovými procesy. Složitost, rozmanitost a nepředvídatelnost týmových procesů snižuje výkonnost týmu, ale i nalezení společného řešení. V případě, že je potřeba na řešení více lidí, je vhodné rozdělit členy do menších týmů, které budou tvořit dílčí řešení.

Pro vývoj týmu je zásadní složkou řešení konfliktů. Proto by se konfliktům nemělo vyhýbat nebo se je snažit odstraňovat a dělat že nejsou, případně se jich bát. Konflikt se většinou, pokud nedojde k jeho vyřešení, vrátí ještě v silnější podobě, než byla ta předešlá. Je tedy spíše na místě hlídat, aby se konflikty nezvětšovaly a nepřerůstaly „přes hlavu“. Pokud se tak stane, hrozí riziko emocionálního sporu, který lidé řeší pomocí prosazování vlastních názorů. (Plamínek, 2018)

1.1.1 Základní pilíře pro tvorbu týmu

Pro vybudování silného a funkčního týmu je potřeba řídit se základními pilíři:

- Výběr správných členů týmu – identifikace klíčových dovedností a schopností pro potřeby týmu, hledání osobnostního souladu a rozmanitosti zkušeností mezi členy týmu
- Zlepšování důvěry a komunikace – budování prostředí založené na důvěře, podpora efektivní a aktivní komunikace mezi členy týmu, zajištění prostoru pro řešení konfliktů v týmu
- Definování společných cílů a rolí v týmu – tvorba rolí a odpovědností jednotlivých členů týmu, ujištění o představě společných cílů a strategii týmu
- Podpora rozvoje a uznání – zajištění konstruktivní zpětné vazby, která podporuje růst členů týmu, uznání a ocenění úspěchů členů týmu, poskytnutí rozvoje dovedností a osobního růstu členů týmu
- Udržování týmového ducha – tvorba prostředí podporující spolupráci a respekt, organizace týmových aktivit mimo pracovní prostředí, vedoucí by měl být příkladem hodnot, které chce v týmu podporovat (firemní sociolog, 2023)

1.2 Typy týmů

Dle Mikulašтика (2010) rozdělujeme týmy následovně:

- Manažerský tým – sestavován na delší dobu, může být sestaven na dobu neurčitou (snižování flexibility), spolupracuje při řízení firmy
- Projektový tým – obvykle tvořen na dobu určitou za cílem vyřešení úkolů specifického rázu, tým by měl být tvůrčí, nezávislý, pružný
- Výrobní tým – většinou sestavován na dobu neurčitou, cílem je plnění výrobních úkolů
- Tým pro zlepšování procesů – tvořen na krátkou dobu za účelem vyřešení určitých problémů, většinou v podobě workshopu
- Procesní tým – sestavuje se na dobu neurčitou a jeho cílem je zajištění realizace určité plynulé procedury, tým není zodpovědný za výsledek úkolu ale za průběh

- Zákaznické týmy – jsou tvořeny zákazníky a dodavateli, cílem je poskytovat co nejlepší služby a produkty
- Mezinárodní týmy – sestavují se v nadnárodních společnostech a mají za cíl specifikovat služby nebo produkty v odlišných kulturách
- Kroužky kvality – zaměřují se na zvyšování míry kvality služeb a produktů
- Ad hoc týmy – obvykle sestaveny na velmi krátkou dobu na základě momentálních potřeb

Hajerová Müllerová (2024) na rozdělení typů týmů pohlíží z větší části jinak.

- Pracovní týmy – relativně stálé týmy, cílem je poskytovat služby nebo vyrábět zboží
- Manažerské týmy – rozhodují o směřování organizace a podílejí se na úkolech, které celou organizaci ovlivňují
- Paralelní týmy – tvořeny dočasně nebo stále, dle jejich cílů, jsou složeny z členů jiných týmů a různých pracovních pozic
- Projektové týmy – tvořeny na dobu trvání projektu, cílem je splnění „jednorázových“ úkolů=projektů
- Akční týmy – týmy jsou sestavovány za účelem plnění úkolů, které jsou časově omezené (operační týmy), ale některé akční týmy spolupracují po delší dobu (sportovní týmy)
- Virtuální týmy – členové těchto týmů spolupracují na úkolech a cílech, kteří působí za hranicemi organizace, země nebo kontinentu, pro spolupráci využívají telekomunikační a informační technologie

1.2.1 Týmové role

Pro dosažení co nejlepších výsledků týmu a využití potenciálu jeho členů, je potřeba správně rozdělit a identifikovat role. Týmové role mají předem dané povinnosti, díky tomu se může zvýšit efektivita práce, zlepšit komunikace, také stoupnout produktivita a motivace k lepším výsledkům. Tímto rozdělením se zabýval Belbin, který definoval 9 rolí. Jedná se o:

Inovátor/myslitel – hledají nové způsoby řešení problémů, bývají samotáři

Vyhledávač zdrojů – dobří vyjednavací, skvěle komunikují, rádi se socializují

Koordinátor – umění rozdělit úkoly a povinnosti, dokážou specifikovat cíle, umí naslouchat i komunikovat, bývají klidní a pozitivní

Formovač – hledají cesty, jak překonat překážky, jsou iniciativní a dynamičtí

Kontrolor a vyhodnocovač – mají kritický pohled na nápady a návrhy týmu, jsou analytičtí a nedokážou inspirovat ostatní

Týmový pracovník – podporují každého člena týmu, bývají citliví a oblíbení, nedokážou se však rozhodovat v klíčových situacích

Realizátor – dokážou nápady proměnit do aktivit vedoucí k výsledku, bývají praktičtí a organizovaní

Kompletovač – sledují dodržování časového plánu a dotahování úkolů, mají smysl pro detail, ale mají problémy s delegováním

Specialista – mají a také poskytují své znalosti pouze v rámci své specializace, je pro ně těžší vidět problém v širším pojetí (Axial, 2025)

1.3 Charakteristika, tvorba a vývoj pracovní skupiny

Skupinu tvoří dvě a více osob, jejím hlavním znakem je možnost bezprostředního, přímého a interaktivního působení osob, které trvá delší dobu a členové jsou zaměřeni na společný cíl. Pro skupinu je velmi důležitá komunikace, vytvářejí v přímé interakci pocit soudržnosti a členové skupiny se cítí omezeně kvůli určitým pravidlům a normám chování. Tím se skupina vymezuje vůči okolí a tvoří si vnitřní strukturu. Skupiny můžeme dělit podle jednotlivých kritérií, podle nich rozeznáváme obecné typy skupin, například:

- Podle velikosti skupiny (velká, střední, malá)
- Podle stáří skupiny (mládeže, dospělých)
- Podle činnosti skupiny (pracovní, hráčů)

V organizaci každá skupina plní určité úkoly a snaží se dosáhnout určité cíle. K jejich dosažení používá tři základní činnosti – aditivní, konjunktivní a disjunktivní. Aditivní činnosti je druh činností, u kterých je výsledek odrazem úsilí všech členů skupiny. Výsledek konjunktivní činnosti záleží na úsilí nejméně schopného člena skupiny a u disjunktivních činností je výsledek ovlivněn úsilím nejschopnějšího člena skupiny. (Dědina, Odcházal, 2007)

Skupina se postupem času různě vyvíjí, Hajerová Müllerová a kolektiv (2024) rozdělují vývoj skupiny do 4 fází:

1. Forming = formování týmu, členové týmu se snaží zorientovat, pochopit a získat představu o hranicích týmu a co se od nich očekává
2. Storming = vyjednávání pozic, členové týmu mohou mít počáteční neochotu přizpůsobit se nápadům ostatních členů týmu, jelikož jsou ovlivněni vlastními myšlenkami, které do týmu přinášejí
3. Norming = shoda na základních normách, uvědomění mezi členy týmu, že musejí spolupracovat, postupem času dojde k vytvoření norem zodpovědnosti jednotlivých členů týmu
4. Performing = optimální výkon, dosahování pokroku při plnění cílů, jelikož členům týmu se dobře pracuje v jejich rolích
5. Adjourning = ukončení/odchod, životnost týmů je omezená, členové se od týmu odpojují až dojde k úplnému oddělení

1.4 Rozdíly mezi týmem a skupinou

Je důležité rozlišovat pracovní tým a pracovní skupinu, jelikož týmy se vyznačují specifickými charakteristikami. Tým je tvořen jednotlivci, kteří mají společné cíle a na základě toho jsou seskupeni, v týmu vzniká synergie, pracovníci spolupracují mezi sebou a výsledkem práce je celková práce jednotlivých členů týmu. V pracovním týmu je velmi důležitá komunikace mezi jednotlivými členy. Pracovní skupinu tvoří jednotliví pracovníci, kteří se navzájem nemusejí znát. Skupiny vyžadují kvalitního manažera, jelikož členové skupiny spolu nemusejí ani komunikovat, spíše komunikují s vedoucím týmu. V pracovní skupině jednotlivci spolupracují na jednom cíli, ale každý vykonává pouze svou část práce, za kterou jsou také zodpovědní. Kvůli individualistickému přístupu nemůžeme v pracovní skupině vzniknout synergie. (KPMG, 2025)

Dle Dědiny, Odcházela (2007) je pojem skupina širší a zahrnuje i pojem tým. Každý tým je skupinou, ale ne každá skupina je týmem. Teoreticky nelze jednoznačně vymezit tyto pojmy a převážně v praxi dochází k odchýlkám. Obecně se pojem skupina vztahuje na méně či více přehledný soubor lidí.

2 TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE A KOMUNIKACE V TÝMU

Podmínkou úspěšné týmové spolupráce je dobré soužití. Pokud členové týmu nebudou považovat za hlavní věc společnou práci, společné zájmy a neuvidí ve spolupráci výhody, nemůže tým dobře fungovat. Pro dobré fungování je také potřeba jasně stanovit pravidla vzájemného jednání. Úspěch týmu je ohrožen ve chvíli, kdy tým nepracuje na stejném cíli a když dochází ke komplikacím při rozdělování úkolů a informací. (Meier, 2011)

2.1 Charakteristika týmové práce

Pro společné vycházení v týmu a zorganizovanost práce, je potřeba nastavit normy a pravidla. Ty rozdělujeme na formální normy, například pevně dané termíny konzultací a neformální, což může být například průběh diskuze, forma řeči, nebo vtipy, kterým se kolektiv zasměje. Tým si také stanovuje vlastní pravidla, která tvoří rámec spolupráce a pomáhají zvládat práci. Tato pravidla by měla být nastavena v počáteční fázi utváření týmu.

Další charakteristikou týmové práce je sjednocení cílů v týmu, protože cíle udávají směr, určují priority, spolupráci a pomáhají i při rozhodování. Sjednocení cílů také pomáhá při motivaci a zodpovědnosti. K tomu se také váže hlášení dosažených výsledků a systematická zpětná vazba.

Dobrého výsledku může tým dosáhnout díky efektivnímu rozdělení práce. Úkoly by měly pracovníkům sedět a měly by je udržet motivované. Pro organizaci práce v týmu je základním principem delegování. V týmu je delegování založeno na tom, kdo daný úkol dokáže zvládnout nejlépe. Delegované úkoly by neměli nikoho přetížit, ale také by nemělo docházet k nevytížení pracovníků. (Meier, 2011)

K úspěšnosti týmu také přispívá systematické předávání informací a mělo by být samozřejmostí. Ovšem často dochází k nedostatečnému, zkreslenému nebo opožděnému předání informací. Někdy může docházet k zadržování informací i úmyslně. Osoba, která k informacím nemá přístup se může cítit opomíjená, frustrovaná nebo demotivovaná. Nedostatečná informovanost vede ke klepům a fámám na pracovišti. Informace může být předána buď písemnou nebo ústní formou. Písemná varianta může být e-mail, vyhláška nebo oběžník. Ústní varianta je například porada, telefonický hovor nebo zasedání.

Zajištění komunikace je dalším bodem týmové práce. I přesto že je komunikace naprosto přirozená a běžná záležitost, dochází v ní stále k nedorozumění a komunikačním problémům. Jeden z hlavních problémů komunikace je ztráta a zkreslování informací na

cestě od odesílatele k příjemci. Tomuto bodu týmové práce se více věnuje následující podkapitola.

Poslední charakteristikou týmové práce je rozhodování. Týmová rozhodování jsou důležitá a mají smysl vždy, když důsledek rozhodnutí bude mít dopad na pracovníky. Téměř všechna týmová rozhodování probíhají podle určitého schématu, bez ohledu na složitost problému. (Meier, 2011)



Obrázek 1 Schéma rozhodování (vlastní zpracování dle Meiera, 2011)

2.2 Týmová komunikace

Pro pochopení komunikační struktury skupiny, je nutné znát status a role jednotlivých členů ve skupině. Také sílu a směr komunikace mezi jednotlivými pozicemi. Ve skupině jsou jednotlivci závislí na předání informací poskytnutými ostatními členy skupiny, intenzita komunikace mezi členy se odvíjí od spolupráce. Ti, kteří mezi sebou spolupracují velmi těsně, mezi sebou komunikují denně, ovšem ti, kteří pracují v geograficky vzdálených lokalitách, spolu komunikují spíše zřídka. Pro analýzu struktury komunikace může být použita analýza komunikační sítě, která se zabývá otázkou „kde, ke komu a jak často hovoří“. Ovšem tahle analýza zkoumá pouze verbální předání informací, což znemožňuje přesnou interpretaci výsledků. Proto se v praxi více využívá analýza komunikačních vzorů, která sleduje počet telefonních hovorů, poslaných e-mailů a předaných dokumentů mezi členy skupiny. (Dědina, Odcházal, 2007)

Kubátová (2013) zmiňuje metodu komunikace Action Learning, která podporuje soudržnost týmů, a to díky vzájemnému dotazování, na které dostávají členové týmu různé odpovědi, které by je ani nenapadly. Díky tomu si sebe navzájem více váží, zlepšují se mezi členy týmu vztahy a posiluje se motivace spolupracovat. Action Learning funguje na principu otázka-odpověď a vynucené reflexe, to znamená pravidelné zastavení diskuze a vyhodnocení procesu ve skupině. To vede ke zvyšování otevřenosti lidí v týmu.

Efektivní týmová spolupráce závisí dle Jílka (2023) na otevřené a srozumitelné komunikaci mezi jednotlivými členy týmu. Vedoucí pracovníci by měli podporovat sdílení informací a názorů, jelikož to přispívá k většímu porozumění a koordinaci týmu. Také upozorňuje na důležitost pravidelné zpětné vazby a aktivního naslouchání.

Pro efektivní komunikaci je dobré mít vizi a být konkrétní při komunikaci s druhou stranou, důležitým aspektem je také rovnováha mezi nasloucháním a mluvením. Neméně důležitou součástí je také řeč těla a intonace, je vhodné se vyvarovat aroganci a odmítavým gestům. Při online komunikaci může být komunikování náročnější, je vhodné nepoužívat Caps Lock pro demonstraci zvýšení hlasu a emotikony by se měly používat s mírou. (Freelo, 2021)

2.3 Motivace a konflikty v týmu

Pracovní motivaci ovlivňuje mnoho faktorů, které jsou buď příznivé, nebo nepříznivé a jsou tříděny z několika hledisek do určitých společenských skupin. Jako první je Maslowovo třídění motivačních faktorů, které rozděluje hierarchicky lidské potřeby do pěti skupin, a to na potřeby fyziologické, jistoty, sociální, uznání a seberealizace. Dalším důležitým rozdělením je Herzbergova dvou faktorová teorie, která motivační faktory rozděluje na motivátory a „hygienické faktory“. Motivační faktory také můžou být tříděny na vnitřní a vnější, což vychází z toho, zda potřeby uspokojuje výsledek práce, nebo práce jako taková. Velmi podobné rozdělení je na hmotné a nehmotné, kde hmotné faktory motivace jsou peníze a nehmotnou motivací je pochvala, uznání, samostatná práce a seberealizace. Pro úspěšnou motivaci pracovníků je potřeba porozumět motivačním faktorům i rozdílům mezi motivací, spokojeností a nespokojeností. (Urban, 2017)

Pro vznik vnitřní motivace je důležité vytvoření vhodných podmínek, což zahrnuje několik aspektů. Řadíme do toho začlenění každého jednotlivce do týmu, dostatečnou míru volnosti a svobodu v rozhodování, také by mělo být jasné všem členům týmu, jaká jsou pravidla pro fungování týmu a transparentní řízení pocitů spravedlnosti. Také je potřeba, aby si členové týmu byli vědomi dosažitelnosti cílů, potřebují cítit, že jsou schopni splnit kladené nároky. K tomu potřebují podporu, průběžnou zpětnou vazbu, vizualizaci a ideálně rozdělení velkých cílů na dílčí úkoly. K tomu se váže třetí a poslední aspekt, kterým je smysluplnost práce, pozitivní odezva, seberealizace. (HR News, 2018)

Konflikty v týmu jsou každodenní součástí jejich fungování na pracovišti. Jsou rozdělovány do čtyř směrů, a to konflikty komunikace, konflikty rolí, konflikty cílů a konflikty hodnot. Je důležité, aby se tým nesdružoval proti jednomu dotyčnému členu týmu, jelikož velmi

často nevzniká problém na základně jedné konkrétní osoby. Proto je dobré, se na problém dívat z různých perspektiv, jelikož díky tomu může být zmírněno napětí, ale také to pomáhá hlouběji porozumět problému v širším kontextu. Existují dva klíčové body pro řešení týmových konfliktů, kterými by se vedoucí týmů nebo manažeři měli řídit. Prvním z nich je řešení konfliktů v místě jeho vzniku a s celým týmem, aby byla dodržena jednotu týmu. K tomu je ale potřeba ujistit se, zda všichni členové týmu mají kompletní informace o cílech, rolích, očekáváních. Druhým bodem je dostatečné věnování se všem stranám konfliktu. Může se stát, že jedna strana bude pouze jedna osoba a proti ní zbytek týmu. Nesmí se stát, aby většina předčasně uzavřela druhou stranu hlasováním. Pokud jsou dvě vyrovnané strany, manažer nebo vedoucí týmu by měl přidat různé možnosti, které podnítky kreativitu při jejich sjednocování. (Kmošek, 2024)

2.4 Problematika efektivnosti týmové práce

Hlavním pilířem týmové práce by mělo být dosahování efektivního plnění společných cílů, ovšem zajištění efektivnosti týmu není vůbec jednoduchá záležitost. Týmová práce má mnoho úskalí, které efektivitu podkopávají. Do této problematiky řadíme především:

- Osobní hodnocení – obava jedince z individuálního hodnocení, které vede k obranné, někdy zmatené komunikaci a může vést i k odporu vůči učení
- Pasivita týmu – členové týmu přenechávají zodpovědnost na lídrech, jedinci se vyhýbají osobní zodpovědnosti, přenechávají práci na jiné
- Osobní moc – dochází spíše k usilování o vlastní moc a vliv, než snaha o efektivitu týmové práce
- Vyhýbání se nejistotě – místo objevování nového a neznámého se jedinec drží v komfortní zóně a odmítá myslet progresivně
- Ignorance závazků – jednotlivec nepřikládá svým závazkům a dohodám vážnost a nepřebírá za ně odpovědnost
- Špatná komunikace – členové týmu si vzájemně nenaslouchají, nevyjadřují se jasně a zřetelně, nekomunikují mezi sebou s úctou

Mix těchto problémů, které efektivnost týmu narušují, také oslabují jednotlivé členy týmu. To má za následek několik úskalí, které také narušují týmovou práci. Může to být polarizace týmu, která vede k vytvoření dvou protichůdných stran, což oslabuje rozhodovací proces

nebo vyvolává pasivitu některých členů týmu. Také může docházet ke špatným týmovým rozhodnutím. Ve snaze zachovat vnitřní harmonii týmu může vyústit v upřednostňování shodného názoru týmu před efektivitou. Problémem také je ztotožňování členů týmu s dílčími úkoly, které neberou ohled na celkový cíl. (Michal Ondráček © ,2025)

3 VŮDCE TÝMU

Ideální vůdce týmu by měl mít vizi, mělo by mu záležet na lidech a na tom, jak motivování a inspirování jsou. Také by měl mít strategické uvažování, morální integritu a měl by mít chuť zlepšovat lidem život. Lídr týmu by se měl nacházet uprostřed dění a mezi lidmi v týmu. Lídr by také měl být koučem a mentorem, protože dobrý lídr by měl lidi ve svém týmu vést k samostatnému hledání řešení, které si pak doplní vlastními zkušenostmi. (Mühlfeit, Pumpřla, 2022)

3.1 Charakteristika vůdce týmu

Pro tým je velice důležité, kdo ho vede. Záleží na osobnosti i na používaném stylu řízení daného vůdce týmu. Jelikož účelem týmu je dosáhnout efektivní týmové spolupráce, je potřeba zdůraznit, že lepších výsledků dosahují týmy s vůdcem, který má pozitivní přístup, dokáže v lidech vzbudit zájem ho následovat a plnit zadané úkoly s ochotou a radostí. Rozdělujeme dva typy vůdců – vůdce týmový a vůdce sólový.

Týmový vůdce nepotřebuje neustálou pozornost a obdiv, je přirozeně skromný. Nepředpokládá větší moudrost nebo kreativitu oproti jeho kolegům, vztah s nimi má založený na důvěře, proto častěji deleguje. Tým staví na rozmanitosti, vyhledává talenty a svou roli vůdce vnímá spíše jako vytváření obsahu poslání týmu. Tento typ vůdce se neobává konkurence, má zdravé sebevědomí a přijímá jak své přednosti, tak nedostatky. Ostatním členům týmu pomáhá v jejich osobním i profesním rozvoji.

Sólový vůdce se domnívá, že je nejlepší a žije v domněnách, že je nejzkušenější, nejmoudřejší a že zná všechno nejlépe. To mu brání s delegováním, jelikož věří, že danou činnost nikdo jiný nedokáže tak dobře jako on. Rád na sebe strhává pozornost, užívá si osobní publicitu a pocit úcty a důležitosti. V týmu dává jasně najevo kdo, co a jak má dělat, úkoly rozděluje příkazem a očekává splnění všech pokynů. Kolem sebe shromažďuje především své stoupence a může vyhledávat i obdivovatele a pochlebovače. Podřízené vede a řídí, poskytuje jim návody, jak postupovat. (Kolajová, 2006)

Podle Mühlfeita a Pumpřly (2022) by měl být lídr autentický, spravedlivý, odvážný, předvídatelný, ochotný se učit, měl by být schopen přiznat chybu. Také by měl mít jasnou vizi o které je přesvědčený a dokáže pro ni nadchnout i ostatní lidi, dobré komunikační schopnosti a také schopnost naslouchat, měl by velmi dobře znát sám sebe, ale také členy svého týmu.

Podle Armstronga (2018) je důležitým aspektem zefektivnění týmové práce systematické vedení a rozvoj pracovníků. Vedoucí by měli aktivně přispívat k osobnímu i profesnímu růstu jednotlivých členů týmu, jelikož to pozitivně ovlivňuje nejen jejich spokojenost, ale i celkovému výkonu týmu. Hovoří o tzv. „vzdělávacím stylu vedení“, který motivuje pracovníky k učení nových schopností a přebírání odpovědnosti za svou práci.

3.2 Jak správně vést tým

Vývoj hledání optimálního stylu vedení nejčastěji začíná u direktivního, formálního nebo liberálního stylu a přechází k rutinnímu, týmovému nebo direktivnímu stylu. Rutinní styl vedení je pomyslnou křížovatkou mezi všemi styly vedení a dá se říct, že je pro české prostředí typické. O úspěchu či neúspěchu zvoleného stylu vedení rozhoduje soulad či nesoulad s podmínkami vnějšího a vnitřního prostředí firmy. (Plamínek, 2018)

Vedení týmu zahrnuje různé strategie a přístupy v závislosti na typu týmu a jeho dynamice. Ke klíčovým způsobům vedení týmu řadíme:

- Budování důvěry a komunikace
- Hodnocení a přizpůsobení týmových rolí
- Sdílené vedení a struktura
- Model role a delegování
- Stanovení a sladění cílů

K tomu, aby vedení týmu bylo efektivní, je potřeba kombinace budování důvěry, přizpůsobení týmových rolí, jasná komunikace a sdílené vedení. Vedoucí týmu by měl být příkladem pro celý tým a podporovat jeho dynamiku a spolupráci. (Kozłowski a spol., 2021)

Bělohávek (2008) rozděluje popsané techniky podle fází práce na projektu.

1. Mapování situace – snaha si udělat přehled o všech aspektech problému
2. Definice problému – oproštění problému od nadbytečných témat, kterými nemá smysl se zabývat, následně probíhá jednoznačné definování konkrétní otázkou
3. Analýza situace – zkoumání problému, snaha identifikovat všechny jeho příčiny a souvislosti mezi těmito příčinami
4. Hledání řešení – hledání možných řešení pomocí kreativních postupů, vyloučení navrhnutých řešení, která se jeví na první pohled jako nereálná

5. Výběr variant řešení – stanovování kritérií vhodnosti jednotlivých řešení s následným vyhodnocováním a výběrem definitivního řešení
6. Plánování a realizace – definování konkrétních opatření pro realizaci řešení, posouzení důležitosti a naléhavosti jednotlivých opatření a plánování nejefektivnější cesty k dosažení cíle

U většiny uvedených technik je nutné setkání pracovního týmu na poradě. Pro efektivní týmovou práci jsou potřeba vhodné podmínky, jako omezení rušivých elementů, převážně se jedná o telefonické hovory.

Cameron a Green (2024) zdůrazňují, že při zavádění změn hraje zásadní roli emocionální inteligence. Vedoucí, kteří dokáží porozumět pocitům, motivaci a potřebám členů týmu, mají větší pravděpodobnost úspěšně vést tým. Mezi nejdůležitější dovednosti, které by měli lídři v tomto kontextu uplatňovat, patří empatie, schopnost naslouchat a poskytovat smysluplnou zpětnou vazbu.

4 TEAMBUILDING

Definicí teambuildingu je outdoorový nebo indoorový program nabitý různými hrami, týmovými sporty a akcemi, které podporují rozvoj dovedností v týmovém prostředí. Hlavním smyslem teambuildingu je zkvalitnění společenských vztahů, ale také se zaměřuje na odhalení mezilidských problémů ve skupině. Je to prostředek pro nenásilnou formu sblížení a sprátelení se svých zaměstnanců, ale také je to neutrální půda pro vyřešení případných konfliktů. (Brasty, 2020)

4.1 Charakteristika a zaměření teambuildingu

Teambuilding není pro zaměstnance povinným výcvikem, ale spíše by se mělo jednat o motivační nástroj. Je to způsob, jak může firma ukázat svým zaměstnancům, že jsou pro úspěšnost firmy velmi důležití, ale také tím zaměstnance mohou motivovat. Motivovanosti může být dosaženo díky možnosti seberealizace zaměstnanců v rámci týmu a také mimo pracoviště. To také může pomoci identifikovat problémy mezi spolupracovníky a může se tak včas předejít případným nedorozuměním. Teambuilding také umožňuje bližší seznámení zaměstnanců s manažery na osobní úrovni. To může odstartovat efektivní komunikaci, zlepšit vzájemný respekt, který se promítne v budoucích projektech a úkolech. (Brasty, 2020)

Firemní setkání se zaměřuje na týmovou komunikaci, vzájemné naslouchání, synchronizaci členů týmu, efektivní rozdělení týmových rolí. Dále na vznik nových, ale i prohloubení stávajících vazeb, posílení důvěry mezi členy týmu a v neposlední řadě rozvoj efektivní práce s časem. Co se týče délky konání teambuildingu, ta se odvíjí od stanovených cílů, ale nejčastěji se uvádí doporučený počet dní 2 až 3. Teambuilding je vhodný pro 8 až 12člennou skupinu, pokud se jedná o větší firmu, je potřeba zaměstnance rozdělit do skupin, aby se zapojili všichni členové týmu. (Call on me, 2022)

Pro budování týmové spolupráce jsou přínosné i neformální aktivity, jako jsou společné obědy. Moses (2024) uvádí, že společné obědy v pracovním prostředí mohou hrát zásadní roli v budování silného a týmového ducha, což vede ke zlepšení komunikace mezi členy týmu. Neformální setkání poskytují příležitost pro uvolněnější a otevřenější komunikaci, sdílení nápadů i výměnu názorů. Tyto neformální teambuildingové aktivity umožňují členům týmu budovat silnější mezilidské vztahy.

Urban (2018) na problematiku pohlíží výrazně jinak a uvádí, že přerod pracovní skupiny v tým vzniká na základě jasně stanovených cílů a pravidel, s trvalou podporou vedoucího týmu. Na teambuilding pohlíží spíše negativně. Teambuildingové aktivity nemají na tým podstatnější vliv a uvádí, že mohou být i kontraproduktivní. Zodpovědnost za fungující tým má vedoucí týmu, od kterého se vyžaduje více než občasný společný víkend strávený se zaměstnanci.

4.1.1 Typy programů

1. Stmelení kolektivu

Cílem tohoto typu programu teambuildingu je neformální seznámení lidí ve skupině, prohloubení důvěry a podpory v týmu, učení se spolupráci a také jde o společný zážitek. Cílovou skupinou tohoto teambuildingu je malá skupina do 40 lidí, nový tým nebo skupina, samotné pracovní oddělení, případně více oddělení dohromady.

2. Budování týmu

Tato metoda se zaměřuje na zefektivnění týmové práce, na práci s týmovými rolmi a také s odpovědností v týmu. Dále se zaměřuje na aktivní přístup k řešení úkolů/problémů, podporuje spolupráci mezi týmy a jejich vnímání celkového cíle oproti cílům podskupin či jednotlivců. Cílovou skupinou jsou samotné oddělení, týmy, ale i celé firmy.

3. Koučink skupiny, koučink týmu

Zde jsou cílovou skupinou projektové týmy, pracovní týmy a skupiny. U této metody jde o dlouhodobé provázení týmu, převážně při zavádění změn, při zvyšování výkonu nebo během náročného období. Kouč v tomto případě poskytuje nové úhly pohledu na různá řešení.

4. Vzdělávání zážitkem

Metoda je vhodná pro skupinu max 15 lidí a jejím cílem je diagnostika výchozího stavu, cílené vzdělávání na určité téma s praktickým vyzkoušením si změn a nových poznatků.

5. Outdoor assessment

Této metody by se měli účastnit jak zaměstnanci firmy a projektové týmy, tak lidé z managementu všech úrovní – provozní, střední, vedení firmy. Výstupem metody je

hodnocení dovedností a schopností jednotlivců nebo týmu. Při outdoor assessment centru je pozorována práce se stresem, orientace ve složitých situacích s nedostatkem informací, vedení lidí a práce v týmu, reakce na změnu situace a také nezávislost.

6. Expedice a náročné projekty

Pro tento typ programu je vhodná účast malých pracovních skupin, týmů nebo seskupení z prostředí firmy, jelikož cílem je vyzkoušení si fungování týmu v náročných, nemodelových situacích, překonání vlastních hranic jednotlivých účastníků a také neobvyklý společný zážitek. Je nutné, aby účastníci měli dobrou fyzickou kondici, aby udělali osobní rozhodnutí, že do takové akce chtějí jít a tým musí být stmelený.

7. Zábavné akce

Tohoto typu programu se většinou účastní vlastní zaměstnanci firmy a také obchodní partneři jako dodavatelé či odběratelé. Cílem je zvýšení loajality, motivace, případně odměnění obchodních partnerů nebo zaměstnanců. Na tomto typu programu nedochází k žádnému řešení problémů, spíše je zde snaha o pozitivní zážitek. (Zahrádková, 2005)

4.2 Příprava na práci v týmu

V období, kdy organizace prochází vývojem a přizpůsobují se novým podmínkám na trhu práce, dochází k odhalení, že je potřeba doplnit spontánní a nesystematické sociální učení, které má většinou podobu napodobování ostatních nebo je záměrné a plánové. Pokud má organizace tyto potřeby, dochází buď ke tvorbě vlastních výcvikových programů, nebo organizace využije služeb jiných firem, která jim program nabídne ve standardní podobě nebo přizpůsobený potřebám organizace. Výcvikové programy se využívají i při přípravě na práci v týmech. (Hermochová, 2006)

Příprava na práci v týmu může obsahovat také jiné dílčí aktivity, než je výcvikový program. Tyto aktivity jsou podrobněji rozebrány níže.

1. Počáteční nastavení týmu – Ačkoliv se může zdát, že věnování času úvodním schůzkám je neproduktivní, v dlouhodobém horizontu je tímto způsobem přispíváno k vyšší efektivitě týmu. Prostor pro seznámení, sladění očekávání a definování základních principů spolupráce by měl být věnován již na začátku. Pokud dojde k

rozšíření týmu, je doporučeno tento proces zopakovat, aby si všichni osvojili společné hodnoty a pracovní styl.

2. Jasně definovaná pravidla – Dobře nastavené dohody umožňují konstruktivně řešit situace nejistoty nebo nespokojenosti. Je doporučeno pravidelně revidovat a aktualizovat interní pravidla, aby byla reflektována aktuální potřeba týmu. Dohody by měly být uzavírány na určitou dobu, po jejímž uplynutí může být provedeno jejich vyhodnocení. (Příklady pravidel: dodržování dohodnutých termínů, držení slova, otevřená komunikace v případě nespokojenosti)
3. Koordinace týmu a role lídra – Pokud vedoucí týmu není předem stanoven, je nutné, aby bylo o jeho určení rozhodnuto. Jasná koordinace a přidělení odpovědností minimalizuje riziko zmatků a neefektivity. Přestože mohou být odpovědnosti rozděleny mezi více členů týmu, jednoznačnost zodpovědnosti za jednotlivé oblasti musí být zajištěna. Musí být jasně známa odpověď na otázky jako Kdo dohlíží na plnění úkolů? Kdo svolává týmové schůzky? Na koho je možné se obrátit v případě nejasností?
4. Jasná definice cíle – Jasně definovaný a sdílený cíl je považován za jeden ze základních pilířů efektivní spolupráce. Diskuse o cílech by měla být vedena pravidelně, aby bylo zajištěno, že všichni členové týmu rozumějí jejich významu. Díky tomu je minimalizováno riziko nedorozumění a konfliktů a je usnadněno strategické rozhodování.
5. Otevřená komunikace a pravidelná reflexe – Vedle operativních záležitostí by měl být věnován čas i zpětné vazbě na týmovou spolupráci. Doporučeno je realizovat retrospektivu jednou za týden nebo dva, přičemž hlavní zaměření by mělo být na procesy a efektivitu.
6. Prevence konfliktů – V počáteční fázi spolupráce mohou být drobné nesrovnalosti přehlíženy, avšak pokud nejsou včas řešeny, mohou eskalovat do větších problémů. Proto je zapotřebí poskytovat zpětnou vazbu, která by měla být poskytována korektně a konstruktivně.
7. Rozdělení rolí – Při rozšiřování týmu je nezbytné, aby odpovědnosti jednotlivých členů byly jasně definovány. Pokud je tým malý a jeho vývoj nejistý, mělo by být diskutováno, co každý člen může do týmu přinést. Neefektivní rozdělení rolí často vede k situacím, kdy někteří členové nemají dostatek příležitostí k zapojení.

Aktivním mapováním dovedností a preferencí jednotlivých členů týmu je možné optimalizovat rozdělení odpovědností a zvýšit motivaci.

8. Systematická adaptace nových členů – Noví členové týmu by neměli být ponecháni samostudiu dokumentace. Pro jejich rychlou integraci je doporučeno zorganizovat úvodní setkání, kde jim bude představeno fungování týmu, jeho hodnoty a klíčové osoby. Příchod nového člena je také příležitostí k revizi týmového nastavení – může být znovu prodiskutováno stanovení cílů, kapacity jednotlivých členů a zásadní týmové dohody. Měla by být stanovena alespoň jedna osoba, která bude zodpovědná za adaptaci nových členů týmu a také by mělo být nastaven adaptační program, který podpoří jejich rychlé zapojení do práce.
9. Vizualizace – Převod informací do vizuální podoby výrazně napomáhá jejich porozumění a zapamatování. Proto je doporučeno vytvořit jednoduché vizuální reprezentace cílů, procesů nebo odpovědností, které budou sloužit jako opěrný bod pro celý tým.
10. Budování neformálních vazeb – Týmová efektivita není dána pouze odbornými dovednostmi, ale také vzájemnou důvěrou. K jejímu posílení by měla být podporována i neformální setkání. Doporučuje se naplánovat pravidelné nepracovní schůzky – ať už jde o společné snídaně, obědy, kávové pauzy nebo online setkání. Strávením času v neformálním prostředí je podporována soudržnost týmu a usnadněna následná spolupráce. (Teamtest, 2024)

4.2.1 Výcvikové programy pro zaměstnance

Výcviky bývají orientovány na rozvoj jedince a jeho dovedností, jako jsou sebe prezentace, tvůrčí myšlení, sebepoznání, komunikační dovednosti, zvládání stresu, časový management apod. Za velmi efektivní je považován typ programu založený na principu interakce, který se soustřeďuje na aktivitu cvičených osob na úkolech, které jsou součástí pracovní náplně jedince. Výcvikové programy se rozdělují podle jejich zaměření:

- Zvyšování znalostí
- Ovlivňování postojů
- Získávání dovedností

Jako výhody těchto výcvikových programů se uvádí sbližování mezi účastníky, přijetí nových norem komunikace a jednání, podpora vzniku skupinové soudržnosti, usnadňují

přijetí autority a vedou k získání náhledu na vlastní postavení ve skupině. Na druhou stranu mají tyto výcvikové programy i svá úskalí, která jsou například nucení účastníků hrát, i když nechtějí nebo nezahrnutí do hry vedoucího týmu, náhodné využití her bez vyhodnocení případně úplné vynechání fáze vyhodnocení. (Hermochová, 2006)

5 ANALYTICKÉ METODY A METODY VÝZKUMU

5.1 SWOT analýza

SWOT analýza je jedním z klíčových nástrojů strategického řízení a slouží k identifikaci silných a slabých stránek organizace či procesu, stejně jako k určení vnějších příležitostí a hrozeb. Pomocí SWOT analýzy organizace může systematicky hodnotit interní a externí faktory, které mohou ovlivnit její konkurenceschopnost a výkonnost. Interní faktory zahrnují silné a slabé stránky, zatímco externí faktory zahrnují příležitosti a hrozby, které mohou organizaci poskytnout konkurenční výhodu nebo jí naopak uškodit. (Kotler a Keller, 2016).

Podle Foreta a Urbánka (2021) se SWOT analýza nevyužívá pouze v podnikové strategii, ale také při řízení týmové spolupráce, jelikož díky analýze můžou být identifikovány klíčové faktory, které ovlivňují efektivitu týmů a také navrhnuty konkrétní opatření pro zlepšení výkonnosti.

SWOT analýza se skládá ze čtyř oblastí: silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Interní faktory, tedy silné a slabé stránky, jsou ovlivněny vnitřními zdroji a schopnostmi organizace, zatímco externí faktory, tedy příležitosti a hrozby, vycházejí z vnějšího prostředí. Silné stránky představují konkurenční výhody organizace, slabé stránky jsou faktory, které mohou organizaci oslabovat a bránit v dosažení cílů. Další oblastí jsou příležitosti, které představují přínos výhod a podporu růstu a konkurenceschopnosti, poslední složkou SWOT analýzy jsou hrozby, které mohou negativně ovlivnit výkon organizace. (Jakubíková, Janeček, 2023)

5.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření je metoda sběru dat, která se používá v sociálních vědách, marketingu a dalších oblastech pro získání informací od respondentů. Spočívá v tom, že se respondentům předkládá série otázek, na které odpovídají písemně nebo ústně. Tyto otázky mohou být uzavřené, otevřené nebo kombinované, v závislosti na typu informací, které je potřeba získat. Uzavřené otázky nabízejí předem stanovené odpovědi, zatímco otevřené otázky umožňují respondentům formulovat své odpovědi dle jejich představ. (Babbie, 2013)

Cílem dotazníkového šetření je získat reprezentativní vzorek názorů, postojů nebo zkušeností populace. Dotazníky lze distribuovat osobně, poštou, elektronicky nebo prostřednictvím online platform. Elektronické dotazníky jsou v současnosti velmi populární kvůli své snadné distribuci a rychlému zpracování dat. Dotazníková šetření jsou efektivní

pro sběr velkého množství dat v krátkém čase a umožňují analyzovat trendy a vzorce v odpovědích respondentů. Elektronické dotazníky také snižují náklady a zvyšují návratnost odpovědí, protože respondenti mohou odpovídat z pohodlí svého domova nebo kanceláře. Nicméně, je důležité zajistit, aby dotazník byl dobře navržen, aby se předešlo zkreslení odpovědí nebo nízké návratnosti (Dillman, 2007)

Dotazníková šetření jsou široce používána v různých oblastech, jako je výzkum trhu, vzdělávání, zdravotnictví a sociální výzkum. Jejich výhody zahrnují nízké náklady, snadnou aplikaci a možnost získání dat od velké skupiny lidí. Kvalitní dotazník by měl být krátký, jasný a relevantní pro cílovou skupinu, aby se maximalizovala návratnost a kvalita odpovědí. Nicméně, dotazníková šetření také mají své limity, jako je například riziko zkreslení odpovědí nebo nízká návratnost dotazníků. Proto je důležité pečlivě navrhovat otázky a vybírat vhodné metody distribuce, aby se zajistila platnost a spolehlivost získaných dat (Fowler, 2009).

5.3 Rozhovor

Rozhovor je kvalitativní metoda sběru dat, která se často využívá v sociálních vědách, psychologii, a dalších oborech, kde je klíčové porozumět lidským zkušenostem, názorům a motivacím. Podstata rozhovoru spočívá v interakci mezi výzkumníkem a respondentem, při které výzkumník klade otázky a respondent na ně odpovídá. Cílem rozhovoru je získat hlubší vhled do zkoumaného tématu, odhalit detaily, které by mohly zůstat skryté při použití jiných metod, jako jsou dotazníky nebo statistické analýzy. Rozhovor umožňuje výzkumníkovi flexibilně reagovat na odpovědi respondenta, klást doplňující otázky a zkoumat témata, která se během rozhovoru objeví. (Armstrong, Taylor, 2015)

Existuje několik typů rozhovorů, které se liší mírou strukturovanosti a kontrolou výzkumníka nad průběhem rozhovoru.

- Strukturované rozhovory mají předem definované otázky, které jsou kladeny všem respondentům ve stejném pořadí, což zajišťuje srovnatelnost dat.
- Polostrukturované rozhovory mají obecný rámec témat a otázek, ale výzkumník má prostor pro improvizaci a doplňující otázky.
- Nestrukturované rozhovory jsou nejméně formalizované a výzkumník se snaží vést s respondentem otevřený rozhovor, který se zaměřuje na jeho zkušenosti a perspektivy.

Výběr typu rozhovoru závisí na cílech výzkumu a povaze zkoumaného tématu. (Mikulaščík, 2010)

Pro úspěšné provedení rozhovoru je důležité, aby výzkumník měl dobré komunikační dovednosti, empatii a schopnost vytvářet s respondentem důvěrný vztah. Důležitá je také pečlivá příprava, včetně stanovení cílů rozhovoru, formulace otázek a zajištění vhodného prostředí pro rozhovor. Získané data je poté nutné analyzovat a interpretovat, často pomocí kvalitativních metod, jako je tematická analýza nebo obsahová analýza. (Glaser, 2016)

6 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce na téma „Projekt zefektivnění týmové práce vybrané organizace“ definuje týmovou práci jako spolupráci pracovníků za účelem dosažení společných cílů a zvýšení efektivity procesů v organizaci. Kapitola „Charakteristika týmu“ se zabývá definicí týmu jako funkčně propojeného celku s určitým cílem a odpovědností. Práce se rozlišuje mezi týmem a pracovní skupinou, kde tým vykazuje synergii a intenzivnější komunikaci. Kapitola popisuje tvorbu a vývoj týmu, přičemž zdůrazňuje důležitost řešení konfliktů. Dále kategorizuje různé typy týmů – manažerské, projektové, výrobní atd. a uvádí Belbinovy týmové role. Další kapitola se zaměřila na charakteristiku týmové práce s důrazem na stanovení norem a pravidel, sjednocení cílů, rozdělení práce, delegování, předávání informací a rozhodování. Rozebírá týmovou komunikaci, včetně vlivu statusu a rolí členů týmu. Kapitola se také věnuje motivaci a konfliktům v týmu, stejně jako problematice efektivnosti týmové práce a jejím úskalím. Třetí kapitola nese název „Vůdce týmu“ a charakterizuje ideálního vůdce, rozlišuje mezi týmovým a sólovým vůdcem. Popisuje různé styly vedení a klíčové způsoby vedení týmu. Kapitola zabývající se teambuildingem, definuje samotný pojem a také jeho cíle, jako je zlepšení vztahů v týmu a odhalení problémů. Uvádí různé typy teambuildingových aktivit a zdůrazňuje význam příprav na práci v týmu, včetně počátečního nastavení jasných pravidel, koordinaci a definici cíle, komunikaci, prevenci konfliktů, adaptaci nových členů týmu apod. Zmiňuje také výcvikové programy pro zaměstnance. Poslední kapitola se zaměřuje na analytické metody a metody výzkumu. Představuje SWOT analýzu jako nástroj strategického řízení a hodnocení interních a externích faktorů. Popisuje také dotazníkové šetření jako metodu sběru dat pro získání informací od respondentů a rozhovor jako kvalitativní metodu pro hlubší porozumění názorům a motivacím.

II PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně byla oficiálně založena 1. ledna 2001, ovšem vysokoškolské vzdělávání ve Zlíně má mnohem delší historii. Už v roce 1960 zde začali studovat první inženýři, když bylo ve městě zřízeno odloučené pracoviště Slovenské vysoké školy technické, zaměřené především na chemickou a strojírenskou technologii. O devět let později, v roce 1969, se toto pracoviště transformovalo na Fakultu technologickou spadající pod Vysoké učení technické v Brně. Významný rozvoj vysokoškolského vzdělávání ve Zlíně přinesla 90. léta minulého století. Děkan Fakulty technologické a pozdější rektor UTB, Petr Sába, měl jasnou vizi, a to založit vlastní univerzitu. Tento plán se začal postupně naplňovat a v roce 1995 vznikla Fakulta managementu a ekonomiky. V roce 2001 se k ní připojila Fakulta technologická, a tak mohla vzniknout Univerzita Tomáše Bati. Následně se přidaly další fakulty: Fakulta multimediálních komunikací (2002), Fakulta aplikované informatiky (2006), Fakulta humanitních studií (2007) a nakonec Fakulta logistiky a krizového řízení (2009). Velkou podporu při vzniku univerzity poskytl Tomáš Baťa ml., který souhlasil s tím, aby škola nesla jméno jeho otce-Tomáše Bati. A až do své smrti v roce 2008 působil jako předseda její Správní rady.

Univerzita má také své samosprávné akademické orgány, do kterých se řadí akademický senát, vědecká rada, správní rada, rektor, kvestor, rada pro vnitřní hodnocení a disciplinární komise.

Tato práce se zaměřuje na jednu konkrétní fakultu, a to na Fakultu multimediálních komunikací. Tato fakulta vznikla v roce 2002, jak je uvedeno výše. Atmosféra na fakultě je tvůrčí, inspirativní a otevřená úzké spolupráci s firmami v oblasti designu, reklamy nebo audiovizuální tvorby. Díky tomu se studenti podílejí na reálných projektech, na kterých získají cenné zkušenosti a možnost navázat kontakty v oboru. Fakulta také pořádá různé kreativní workshopy, výstavy a festivaly jako je Zlín Design Week. Fakulta se skládá ze 14 ateliérů – Animovaná tvorba, Arts Management, Audiovizuální tvorba, Design obuvi, oděvu, šperku, Digitální design, Fotografie, Game design, Grafický design, Produktový design, Průmyslový design, Sklo a Tvorba prostoru. Dále je součástí Ústav marketingových komunikací a Kabinet teoretických studií.

7.1 Struktura Fakulty multimediálních komunikací

Fakulta má poněkud rozsáhlou strukturu a skládá se z několika částí. První z nich jsou orgány fakulty, kde je zařazen Akademický senát, děkan, tajemník fakulty, vědecká a

umělecká rada a disciplinární komise. Další skupinou jsou akademičtí funkcionáři, což jsou proděkaní. Jedná se o proděkana pro vnitřní a vnější vztahy, pro studium a celoživotní vzdělávání, pro strategický rozvoj, pro tvůrčí činnosti a doktorské studium, pro internacionalizaci. Do struktury Fakulty multimediálních komunikací patří také poradní sbory a pracovní skupiny, studijní oddělení, sekretariát děkana, ekonomické oddělení, projektové oddělení, UPPER-Centrum kreativních průmyslů a podnikání, Galerie G18 a Komunikační agentura-KOMAG.

7.2 Hodnoty, vize a mise Fakulty multimediálních komunikací

Fakulta má určené své hodnoty, vize a mise. To jsou prvky, které určují směřování organizace, firemní kulturu a způsob prezentace na trhu. Slouží pro rozhodování, budování vztahů mezi zaměstnanci i partnery.

Hodnoty Fakulty multimediálních komunikací

- Hrdost – sdílení mise a vize fakulty, šíření a hájení dobrého jména fakulty
- Otevřená komunikace – sdílení relevantních informací, poskytování konstruktivní kritiky a poskytnutí prostoru ostatním k vyjádření jejich názoru
- Sounáležitost a vzájemný respekt – uvědomění si hodnoty kolegů a jejich času, společné jednání v nejlepším zájmu fakulty
- Profesionalita a spolupráce – věci, za které převezme osoba zodpovědnost, řeší včas, svědomitě, kvalifikovaně pouze s těmi, kterých se záležitost týká s respektem jejich časových možností a kompetencí
- Bezpečné a kreativní prostředí – hájení akademické svobody, spoluvytváření prostor pro kreativitu a boj proti diskriminaci

Mise Fakulty multimediálních komunikací

Misí fakulty je „Unikátní spoluprací oborů vychovávat kreativní osobnosti pro komunity budoucnosti.“ (fmk.utb.cz, 2025)

Vize Fakulty multimediálních komunikací

FMK má v plánu do roku 2027 být respektovanou institucí, která bude udávat trendy v oblasti kreativních průmyslů.

8 ANALÝZA ÚROVNĚ TÝMOVÉ PRÁCE

Pro analýzu stávající úrovně týmové práce na Fakultě multimediálních komunikací na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně byly, pro získání potřebných dat, použity metody kvalitativního i kvantitativního výzkumu. A to dotazníkové šetření a rozhovor.

8.1 Dotazníkové šetření

8.1.1 Charakteristika cílové skupiny

Cílovou skupinou pro výzkum byly zaměstnanci Fakulty multimediálních komunikací. Na fakultě pracuje 126 zaměstnanců. Na fakultě pracují akademičtí pracovníci a technickohospodářští zaměstnanci. Tyto skupiny spolu úzce spolupracují.

8.1.2 Sběr a zpracování dat

Dotazník byl vytvořen v elektronické podobě a pomocí univerzitních e-mailů byl rozeslán technickohospodářským a pedagogickým zaměstnancům Fakulty multimediálních komunikací. V dotazníku respondenti odpovídali na 20 otázek, z toho 18 bylo uzavřených otázek a 2 otevřené. Zaměstnanci měli možnost dotazník vyplnit během druhé poloviny března, a to od 24.3. do 31.3.2025. Dotazníkové šetření probíhalo anonymně.

8.1.3 Cíle a výzkumné otázky

Cílem diplomové práce bylo zjistit aktuální stav týmové práce na Fakultě multimediálních komunikací, především mezi řadovými zaměstnanci. Hlavním cílem dotazníkové šetření bylo zjištění, jak týmovou práci vnímají zaměstnanci.

Výzkumné hypotézy

H1: Zaměstnanci hodnotí celkovou úroveň týmové práce pozitivně.

H2: Většina zaměstnanců se cítí být součástí dobře fungujícího týmu.

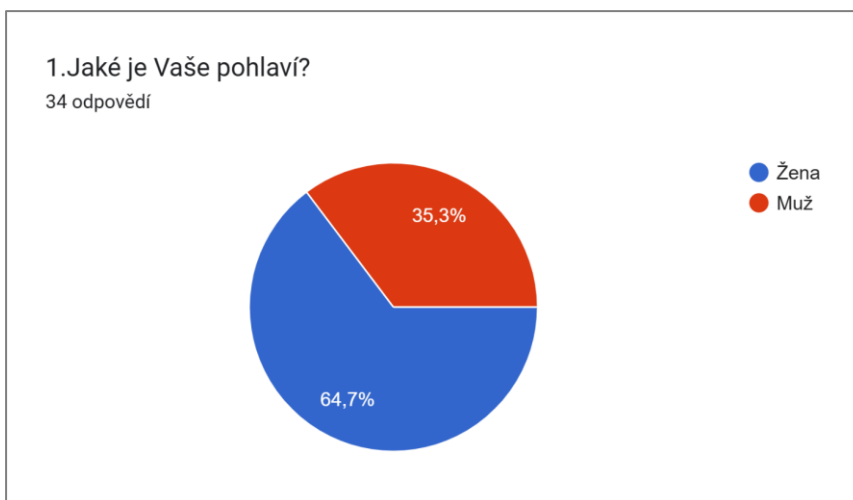
H3: Zaměstnanci hodnotí efektivitu komunikace v týmu pozitivně.

H4: Většina zaměstnanců by měla zájem se aktivně zapojit do zlepšování týmové práce

8.1.4 Vyhodnocení výsledků

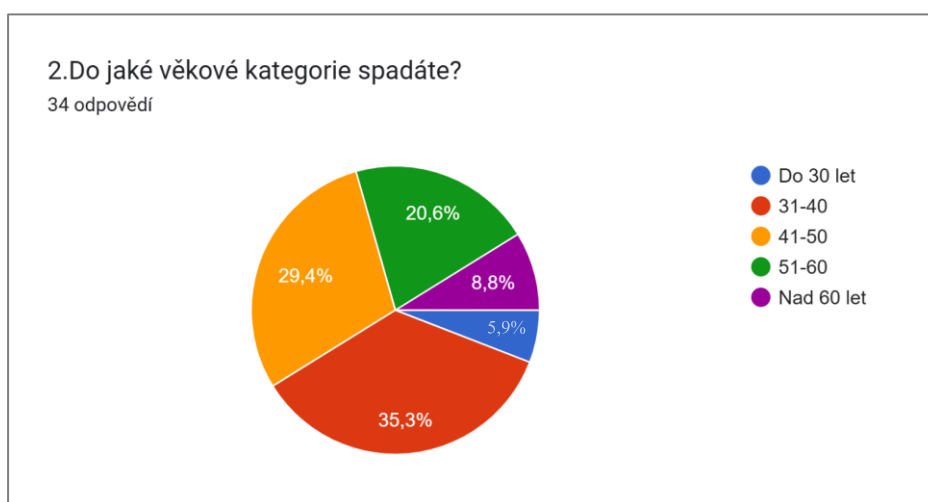
Jak již bylo zmíněno v předešlé podkapitole, v dotazníku odpovídali respondenti na 20 otázek. Celkem odpovědělo 34 respondentů. V této podkapitole se nachází rozbor jednotlivých otázek.

První otázka se týkala pohlaví. Z grafu je patrné, že odpovědělo o polovinu více žen než mužů. Na fakultě tedy je zaměstnaných více žen než mužů.



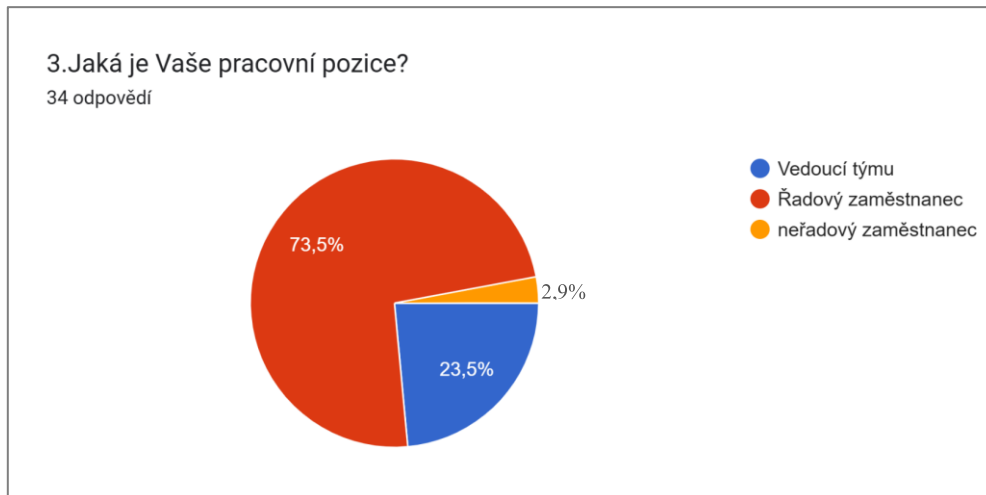
Obrázek 2 Pohlaví respondentů

Druhá otázka se zabývala věkem respondentů. Nejvíce zaměstnanců je ve věkovém rozmezí 31-40 let, tuto věkovou skupinu označilo 12 zaměstnanců. O 2 méně označilo odpověď 41-50 let. Do nejnižší věkové skupiny se zařadili 2 respondenti. Celkově je na fakultě mix všech věkových skupin. Pro fakultu to má spíše pozitivní vliv, jelikož zkušení zaměstnanci dokážou svými zkušenostmi obohatit ty méně zkušené. Ovšem z hlediska používání digitálních technologií, je pro starší věkovou skupinu nápomocná mladší skupina zaměstnanců.



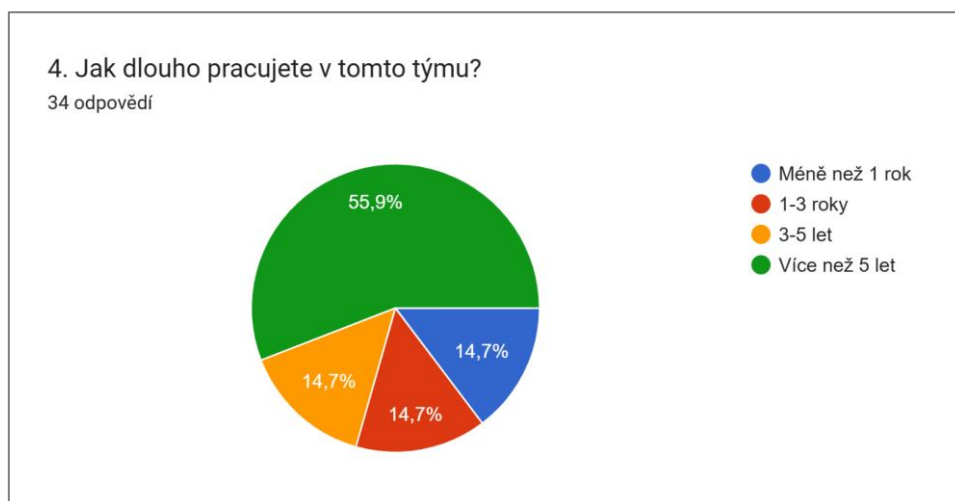
Obrázek 3 Rozdělení zaměstnanců do věkových kategorií

Další otázkou se zjišťovala pozice, respektive zda je respondent vedoucí pracovník nebo řadový zaměstnanec. Většina odpovědí je od řadových zaměstnanců, což je 25 zaměstnanců z celkových 34 odpovědí.



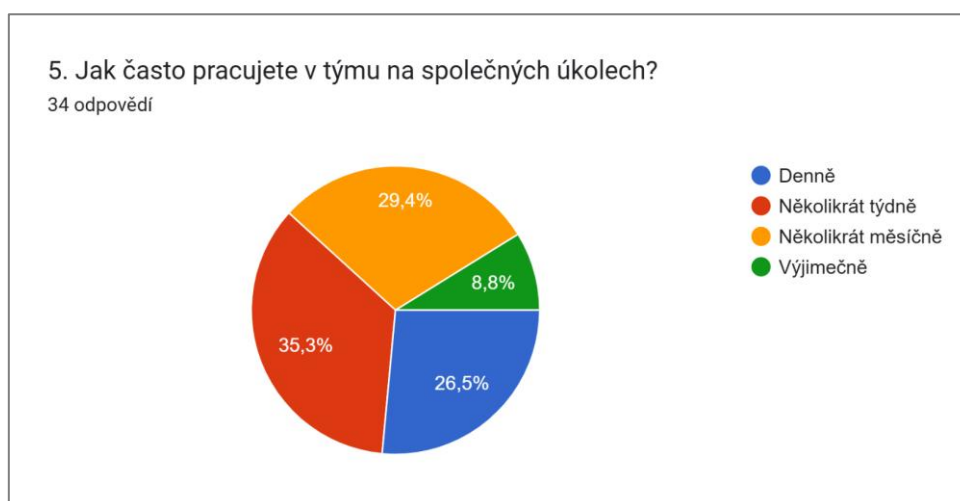
Obrázek 4 Pracovní pozice respondentů

Čtvrtou otázkou bylo zjišťováno, jak dlouho pracují respondenti ve svém týmu. Více než polovina odpovědí je více než 5 let, což značí určitou stabilitu týmů a znalost povinností, které má každý zaměstnanec na starost. Z respondentů dlouhodobě v týmu pracuje 19 osob. Na pracovišti jsou ale také nově přijatí zaměstnanci, kteří na fakultě pracují méně než 1 rok, těch je 5. Z toho vyplývá, že probíhá určitá fluktuace zaměstnanců, která může být způsobena například odchodem zaměstnanců do starobního důchodu nebo na mateřskou dovolenou.



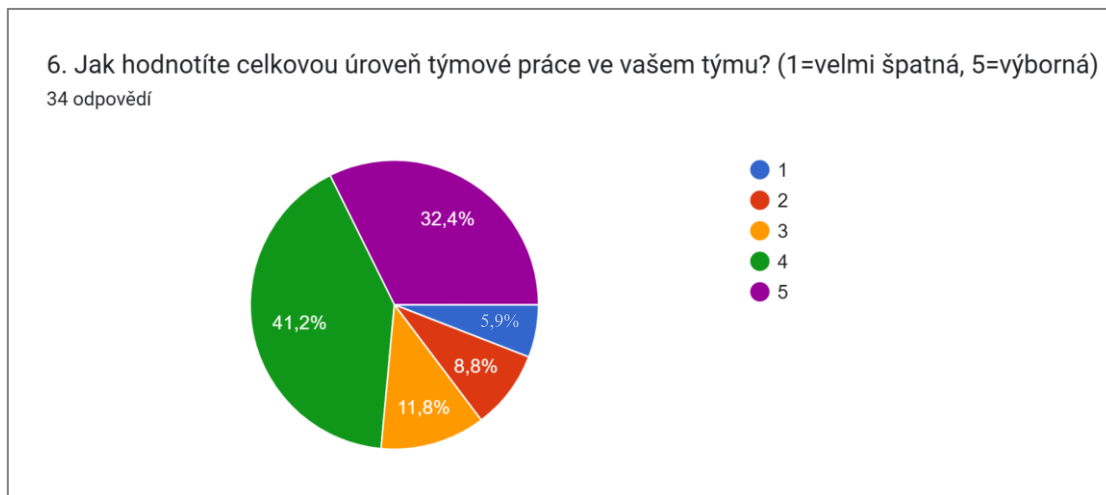
Obrázek 5 Součást respondentů v daném týmu

Otázka číslo 5 zjišťovala, jak často se v týmech pracuje na společných úkolech. Vzhledem k povaze práce jednotlivých ateliérů a jiných pracovišť na FMK, se četnost spolupráce liší. Ovšem nejčastější odpovědí je práce na společných úkolech několikrát týdně, tu zvolilo 12 respondentů. Poté několikrát měsíčně, tuhle variantu uvedlo 10 respondentů. Asistentky jednotlivých ateliérů spolupracují s akademickými pracovníky, svými vedoucími i ostatními pedagogy na spoustě záležitostech. Od administrativních činností jako vytvoření požadavků na objednávku dle daných instrukcí, zpracování docházky až po komunikaci se studenty. Konkrétně na ekonomickém oddělení spolupráce probíhá na denní bázi, a to jak mezi členy týmu EO, tak s asistentkami ateliérů.



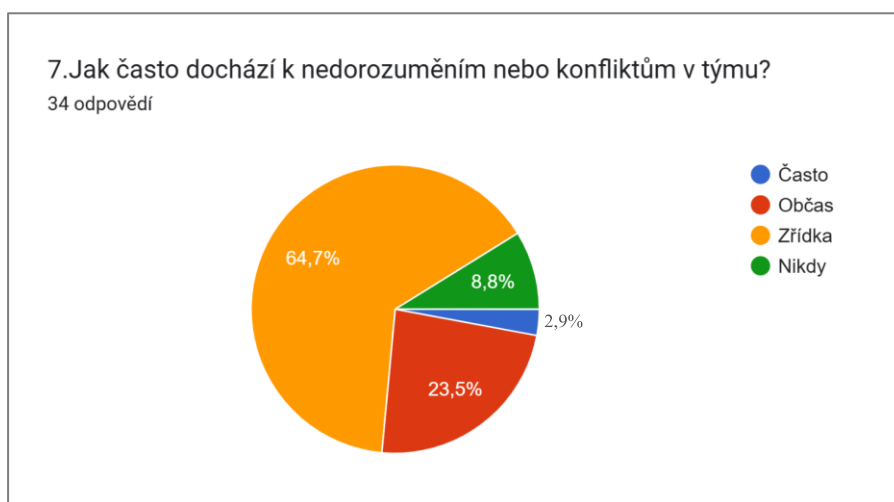
Obrázek 6 Četnost spolupráce týmu na úkolech

Následující graf vyjadřuje úroveň týmové komunikace v jednotlivých týmech, kde byla uvedena škála 1-5. V případě zvolení jedničky, respondent hodnotil úroveň týmové práce velmi špatně, a naopak pětka znamená výbornou úroveň týmové práce. Většina, což je v tomto případě 14 zaměstnanců, zvolila čtyřku, což vyjadřuje spokojenost s aktuální situací, ale je tam určitý prostor na zlepšení. 11 zaměstnanců hodnotí aktuální úroveň týmové práce na výbornou. 2 zaměstnanci jsou nespokojeni a zvolili na škále jedničku.



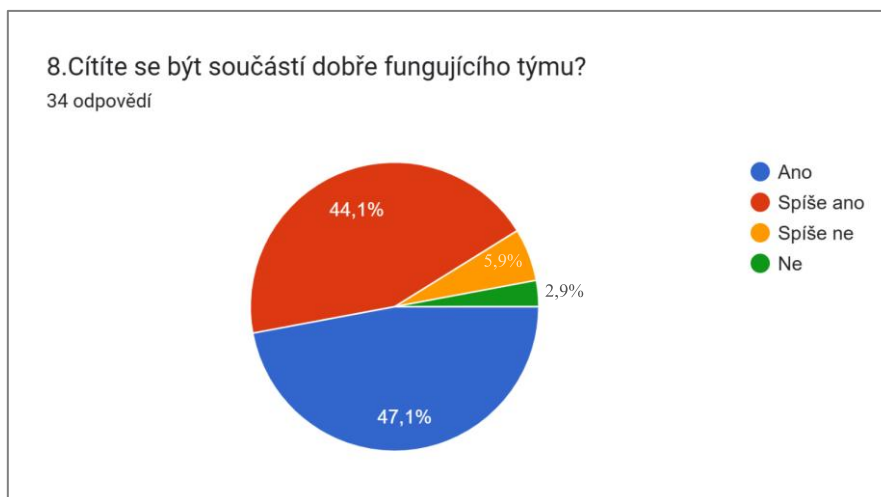
Obrázek 7 Hodnocení úrovně týmové práce

Na otázku, jak často dochází k nedorozuměním nebo konfliktům v týmu, odpovědělo 22 zaměstnanců z celkových 34 odpovědí, že zřídka. 3 zaměstnanci se s konflikty nebo nedorozuměním nesetkávají nikdy, 8 zaměstnanců zvolilo odpověď občas a pouze 1 zaměstnanec označil možnost často. Ke konfliktům nebo nedorozuměním dochází přirozeně v kolektivu lidí, ať už se jedná o pracovní nebo osobní prostředí. V této oblasti je tedy prostor na zlepšování, ovšem je přirozené, když k menším konfliktům a nedorozuměním bude docházet i nadále.



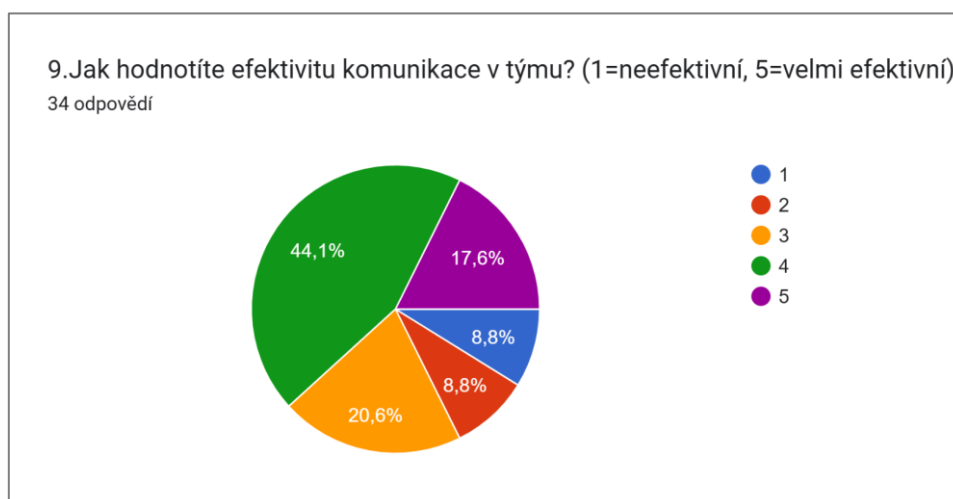
Obrázek 8 Četnost nedorozumění a konfliktů v týmu

Osmá otázka reflektuje pocit, zda se zaměstnanci cítí být součástí dobře fungujícího týmu. Pouze 3 zaměstnanci se tak necítí. To je velmi pozitivní výsledek, ovšem na dobrém fungování týmu je nutná stálá práce a snaha všech členů, aby tým dokázal fungovat.



Obrázek 9 Pocit součásti dobře fungujícího týmu

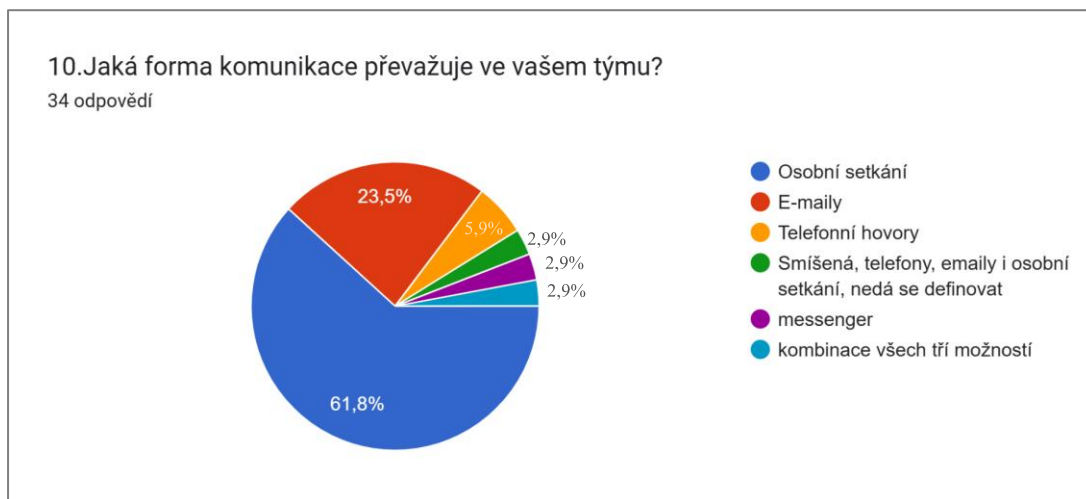
V další otázce byla zjišťována efektivita komunikace v týmu. Respondenti měli na výběr ze škály 1-5, kde 1 znamenala velmi neefektivní komunikaci a 5 velmi efektivní. Nejčastější odpověď byla 4, kterou zvolilo 15 respondentů. Druhou nejčastější odpovědí byla 3, tedy střed. Z toho vyplývá, že jsou s komunikací spokojeni, ale je tam prostor na zlepšení. Vyšší úroveň spokojenosti s komunikací může být způsobena formou komunikace a také přátelskou atmosférou, která na fakultě panuje.



Obrázek 10 Hodnocení efektivnosti komunikace v týmu

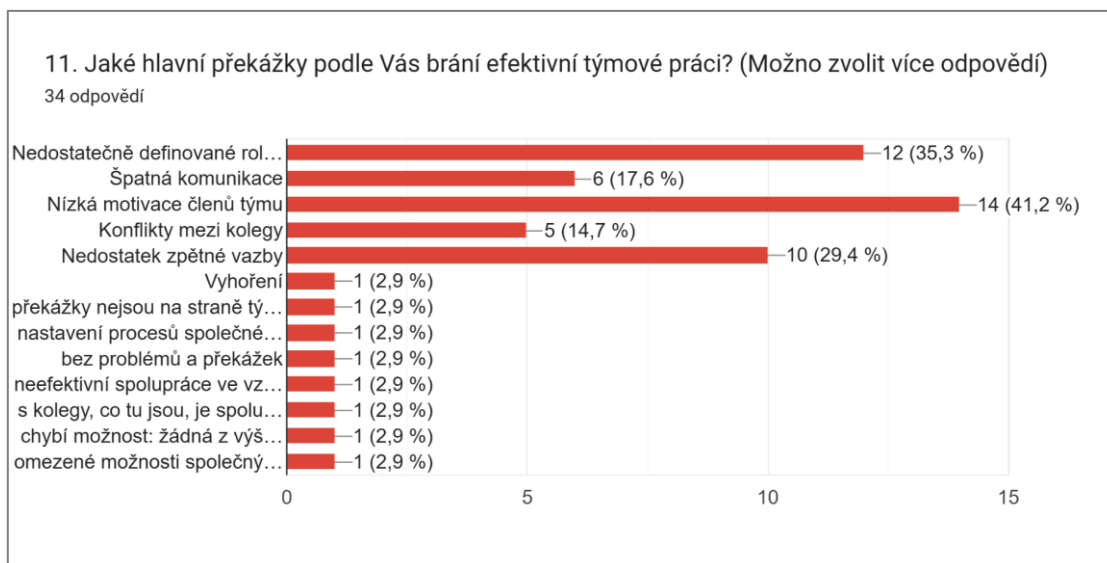
Poslední otázka sekce, která zjišťovala aktuální stav týmové práce, se zaměřila na to, jakou formu komunikace tým využívá. Respondenti měli na výběr ze tří možností, ale mohli přidat vlastní poznatek. Původní varianty byly – osobní setkání, e-maily, telefonní hovory. 21 respondentů zvolilo možnost osobní setkání, 8 uvedlo e-mailovou formu komunikace a 2

telefonní hovory. Objevila se tam také varianta sociální sítě messenger. Na fakultě je zvykem, pokud někdo něco potřebuje, většinou za člověkem, se kterým danou věc řeší, přijde osobně do kanceláře. Je to rychlá metoda, jak řešit operativně problémy. Ovšem je podmínkou, aby obě, případně více stran, bylo fyzicky v kanceláři. Pokud tomu tak není, komunikace probíhá e-mailem, na fakultě se využívá aplikace Outlook. Komunikace neprobíhá pouze v samotných týmech, ale napříč všemi týmy na fakultě.



Obrázek 11 Forma komunikace v týmu

Následující sada otázek se zaměřila na problémy a překážky týmové spolupráce. Jako první otázka této sekce, v pořadí však 11., obsahovala několik možností, kde respondenti mohli zvolit více odpovědí a napsat i nějakou další překážku, pokud daná možnost nebyla v původním výběru. Nejčastěji zvolená překážka byla nízká motivace členů, nedostatečně definované role a nedostatek zpětné vazby. Tyto překážky jsou poměrně závažným problémem pro efektivní práci v týmu, ovšem jsou řešitelné. Méně volenými překážkami byla špatná komunikace a konflikty mezi kolegy. Návrhy na zlepšení jsou uvedeny v projektové části diplomové práce.



Obrázek 12 Překážky efektivní týmové práce

Dvanáctá otázka „Jakým způsobem jsou konflikty ve Vašem týmu řešeny“ byla otevřená, kde respondenti psali své odpovědi. Většina odpovědí je řešení konfliktu otevřenou diskuzí, osobním setkáním a následným vyřikáním si problému. Nachází se zde i 2x odpověď „dobrou kávou a domácí buchtou“. Což je velmi progresivní řešení konfliktu, jelikož se osoby setkají u nepříjemné činnosti vyřikání si věci, ale spojí ji s příjemnou činností. Obecně je na fakultě možnost řešení konfliktů jednodušší, vzhledem k tomu že drtivá většina zaměstnanců daného týmu, sdílí společné prostory. Proto je také možnost osobní konfrontace mnohem snazší. Níže je přiloženo několik odpovědí.

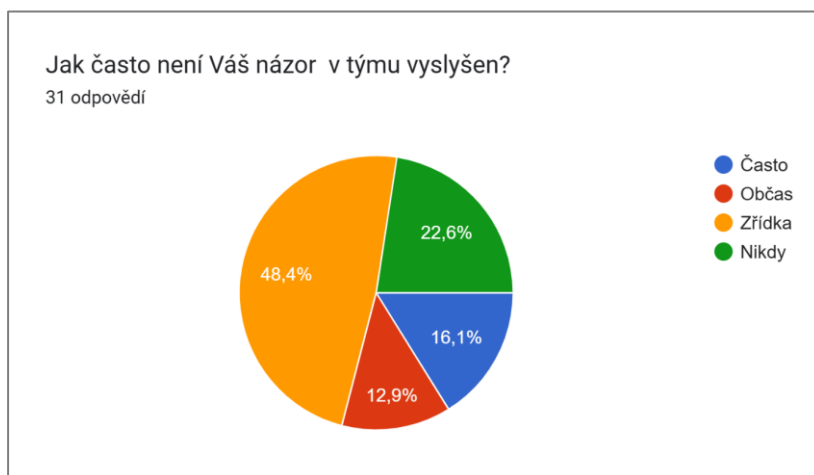
Tabulka 1 Odpovědi na otázku č. 12.

Otázka č. 12. Jakým způsobem jsou konflikty ve Vašem týmu řešeny?	
Trpělivou domluvou	osobním rozhovorem
Komunikací	Dobrou kávou a domácí buchtou
Dialogem	Kolektivně si o problémech popovídáme
Nijak	Moc se neřeší
Uznáním práva na odlišný názor	osobně, e-mailem, telefonicky
Ke konfliktům v podstatě nedochází	Vyřikáme si to
Diskuzí	Domluvou

Následující otázkou bylo zjišťováno, jestli a jak často v týmu není vyslyšen názor respondentů. 28 respondentů uvedlo „Ne“. K tomu se vztahovala podotázka, jak často jejich názor není vyslyšen. Téměř polovina zvolila možnost „zřídka“, a to konkrétně 15 respondentů. To značí, že na jednotlivých pracovištích/ateliérech jsou komplikace s nasloucháním druhých. Rozhodně je zde prostor na zlepšování.



Obrázek 13 Vyslyšení názoru v týmu



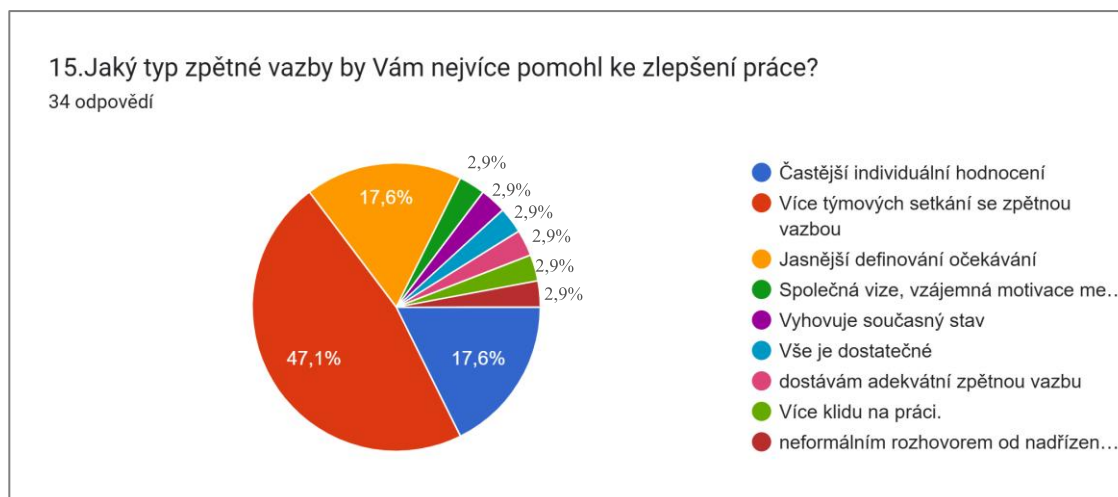
Obrázek 14 Četnost nevyslyšení názoru

Další sekci, která v dotazníku byla zjišťována, se týkala motivace a zpětné vazby. Úvodní otázkou této sekce, v pořadí 14., se zaměřila právě na četnost zpětné vazby k práci respondentů. 21 lidí zvolilo možnost „občas“, druhou nejčastější odpovědí bylo „velmi zřídka“, kterou zvolilo 6 respondentů. 5 respondentů vybralo možnost „pravidelně“ a 2 respondenti nedostávají zpětnou vazbu nikdy. Zpětná vazba je ale velmi důležitý faktor, ať už z hlediska stanovení nějakého očekávání od daného zaměstnance, ověření si, zda zaměstnanec správně pochopil zadání práce a také cíl, nebo jako motivační faktor. Existuje mnoho způsobů, jak zpětnou vazbu vyjadřovat a dá se najít varianta, která bude vyhovovat všem zainteresovaným stranám.



Obrázek 15 Zpětná vazba na práci respondentů

Na základě další otázky bylo od respondentů zjišťováno, jaký typ zpětné vazby by jim nejvíce pomohl ke zlepšení práce. Nejvíce volená odpověď byla „Více týmových setkání se zpětnou vazbou“, kterou zvolilo 16 respondentů. Dvě možnosti odpovědí zvolilo stejný počet respondentů. Každou variantu zpětné vazby uvedlo 6 osob, jednalo se o „častější individuální hodnocení“ a „jasnější definování očekávání“. Několik respondentů uvedlo své vlastní varianty řešení. Zajímavou variantou je „více klidu na práci“. Je tedy potřeba, se na zpětnou vazbu více zaměřit a věnovat jí více pozornosti, jelikož by ji zaměstnanci potřebovali.



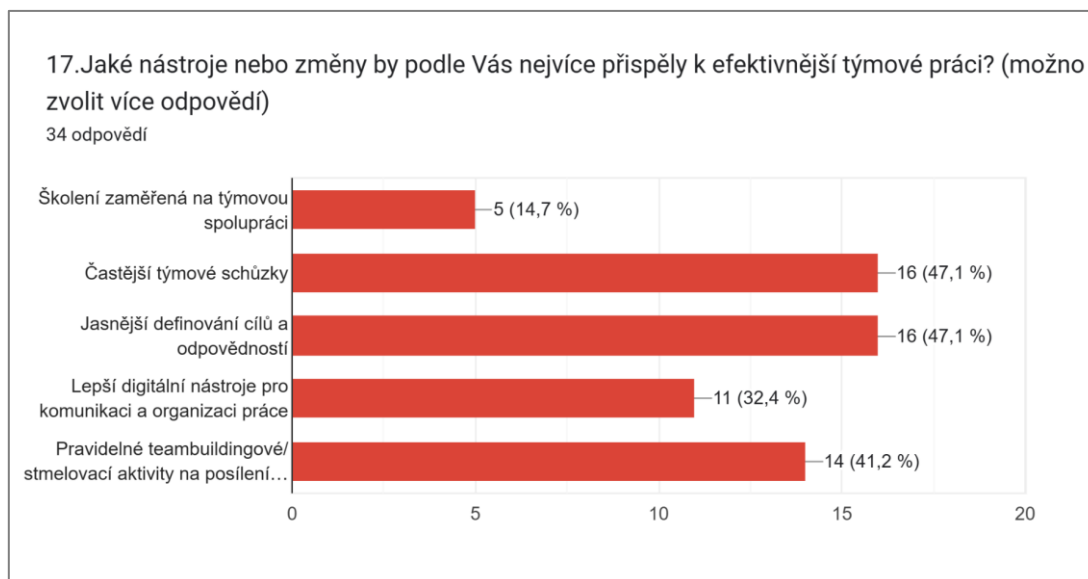
Obrázek 16 Typ zpětné vazby

Poslední otázka této sekce se věnuje motivaci respondentů, která by zlepšila týmovou práci. Bylo zde na výběr ze 4 možností. Nejčastěji zvolenou byla „lepší organizace práce“, tuhle možnost vybralo 12 respondentů. Druhá nejčastější odpověď byla „více týmových aktivit“, tahle odpověď byla vybrána 11 lidmi. 7 respondentů by motivovalo zlepšení komunikace a pouze 4 zvolili finanční motivaci. Díky lepší organizaci práce by určitě bylo dosahováno lepších výsledků, jelikož by zaměstnanci měli v práci systém a přehlednost o úkolech. Na většině ateliérech a pracovištích fakulty dochází k občasnému chaosu kvůli nepřesnému přenosu informací nebo nedodání podkladů pro vykonání určitého úkolu včas. To snižuje motivaci pracovníků, protože jsou v časovém tlaku. Týmové aktivity na fakultě téměř nebývají, pokud ano, jedná se většinou o akci se studenty nebo o výstavu/jinou fakultní akci, kde zaměstnanci mají možnost přijít.



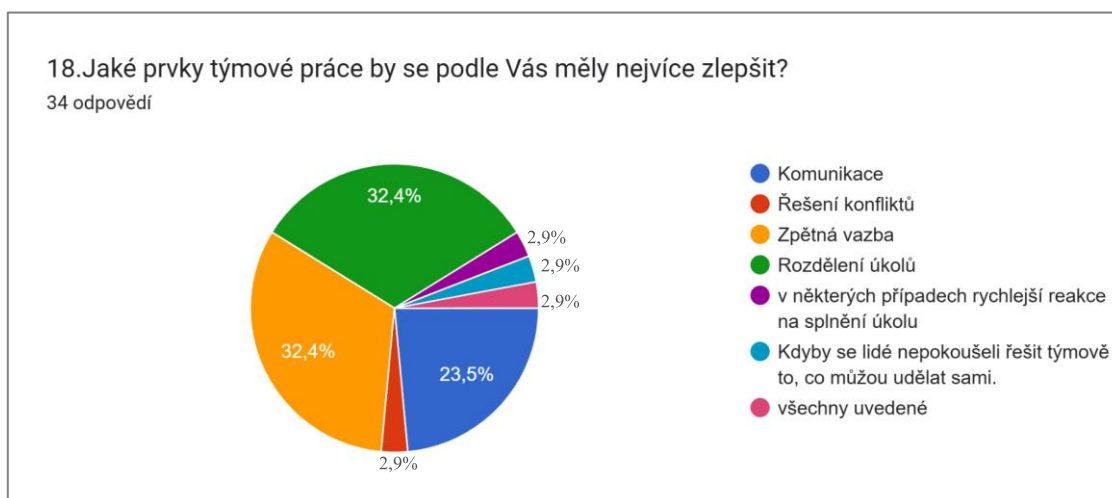
Obrázek 17 Motivátory zlepšení týmové spolupráce

Poslední sekci v dotazníku byly zaměřeny na návrhy zlepšení týmové spolupráce. Tato sekce obsahovala 4 otázky. První z nich byla mířena na nástroje nebo změny, které by podle respondentů přispěly k efektivnější týmové práci. U této otázky mohli zvolit více odpovědí. U této otázky jsou rovnou dvě, nejčastěji volené varianty, a to „častější týmové schůzky“ a „jasnější definování cílů a odpovědností“. Každou z těchto odpovědí vybralo 16 respondentů. Druhou nejčastější odpovědí, kterou zvolilo 14 respondentů, je „pravidelné teambuildingové/stmelovací aktivity na posílení vztahů v týmu“. Nejméně volená varianta bylo školení, které by bylo zaměřené na týmovou spolupráci. Každá skupina zaměstnanců má různou četnost týmových schůzek. Asistentky jednotlivých ateliérů a pracovišť se scházejí jednou měsíčně, poradou vede tajemnice fakulty. Na této poradě jsou sdělovány informace ohledně administrativních činností, které se týkají například požadavků a změn na dohody o provedení práce, k cestovním příkazům, informace ohledně smluv apod. Také se na této poradě probírají interní záležitosti fakulty, informace o různých akcích ateliérů, provozní činnosti. Jak již bylo zmíněno u předchozí otázky, č. 15, teambuildingové či stmelovací akce na fakultě téměř neprobíhají. Pokud ano, většinou se jich účastní vedení fakulty. Ovšem stmelování kolektivu právě asistentek, je také velmi důležité, vzhledem k tomu, že mezi sebou spolupracují často.



Obrázek 18 Nástroje k efektivnější týmové práci dle respondentů

Další, 18. otázkou bylo zjišťováno, jaké prvky týmové práce by se podle respondentů měly nejvíce zlepšit. Opět jsou stejným počtem odpovědí zastoupeny dvě varianty. Každou, z těchto dvou variant řešení, zvolilo 11 respondentů. Jedná se o odpověď „rozdělení úkolů“ a „zpětná vazba“. Je tedy zřejmé, že zaměstnancům na pracovišti chybí zpětná vazba na jejich práci. S tím souvisí i rozdělení úkolů, jelikož ne vždy dochází ke správné specifikaci požadavků daného úkolu. Zřídka nastává chaos v tom, kdo jakou činnost vykonává a na koho se v případě problému obrátit. To má za následek duplikaci práce, v horším případě nesplnění daného úkolu, čímž vznikají další problémy a určitý tlak.



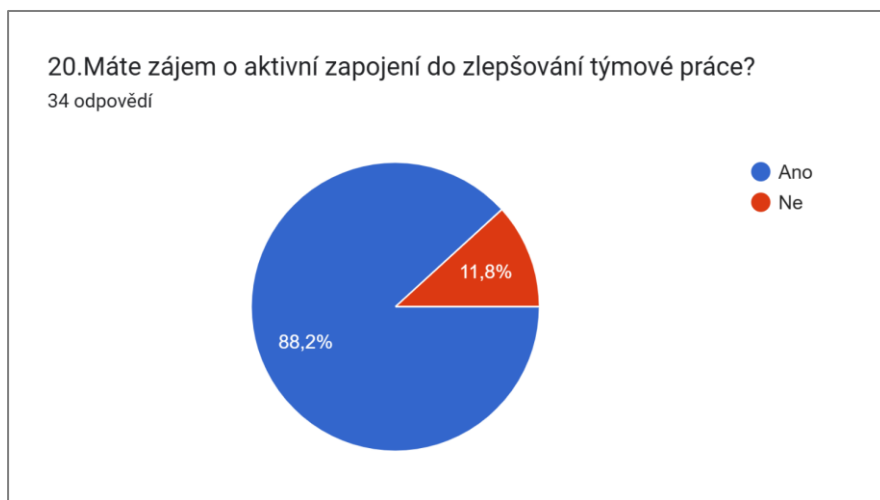
Obrázek 19 Zlepšení prvků týmové práce dle respondentů

Předposlední otázka dotazníku byla otázka otevřená a respondenti v ní měli napsat návrhy na zlepšení týmové spolupráce. Častokrát se opakovala odpověď nemám/ne. Ostatní respondenti navrhovali častější komunikace a předávání informací od vedení, více společných aktivit jak na pracovišti, tak mimo něj, jasné rozdělení rolí a zodpovědností, častější porady. Je tedy potřeba se na tyto poznatky z řad respondentů brát ohled a zaměřit se na tyto nedostatky. To může pomoci s větší motivací zaměstnanců, také k efektivnosti týmu a celkové efektivní spolupráci na fakultě. Níže jsou do tabulky přepsány odpovědi respondentů.

Tabulka 2 Odpovědi na otázku č. 19.

Otázka č. 19. Máte nějaké konkrétní návrhy na zlepšení týmové spolupráce?	
Nemám	více společných aktivit, pracovních i nepracovních
ne	školení na efektivní využívání MS office nástrojů
X	jasné stanovení zodpovědnosti za fáze/úkoly/deadliny
Komunikace, častější předávání informací od vedení	setkání s týmem, které se netýká týmové spolupráce
jasně dané postupy, rozdělení rolí, zodpovědnost	dodržování pravidel a zodpovědné plnění činností
pravidelné setkávání a vyhodnocování stanovených cílů s následným stanovením cílů dalších	pravidelné předávání informací z vedení řadovým zaměstnancům, častější porady.

V poslední otázce šlo o zjištění, jestli respondenti mají zájem o aktivní zapojení se do zlepšování týmové práce. Téměř většina se aktivně zapojit chce, tuto část tvoří 30 respondentů. Pouze 4 respondenti se zapojit nechtějí.



Obrázek 20 Zájem respondentů o zapojení do zlepšování týmové práce

8.1.5 Vyhodnocení stanovených hypotéz

V rámci dotazníkového šetření byly stanoveny výzkumné hypotézy. Celkem byly stanoveny 4 hypotézy a byly zpracovány pomocí statistického softwaru JASP ve verzi 0.19.3.0. Hypotézy byly stanoveny před samotným spuštěním dotazníkového šetření.

- H1: Zaměstnanci hodnotí celkovou úroveň týmové práce pozitivně.

První výzkumná otázka byla verifikována pomocí wilcoxonova testu.

$$H_0: \mu = 3$$

$$H_A: \mu > 3$$

V následující tabulce jsou výsledné hodnoty wilcoxonova testu.

Tabulka 3 Testová statistika (vlastní zpracování pomocí JASP)

	V	p
6. Jak hodnotíte celkovou úroveň týmové práce ve vašem týmu? (1=velmi špatná, 5=výborná)	390.000	< .001

Jelikož hodnota p vyšla méně než 0,5 hypotézu tedy zamítáme. Zaměstnanci tedy úroveň týmové práce hodnotí kladně.

- H2: Většina zaměstnanců se cítí být součástí dobře fungujícího týmu.

Druhá výzkumná hypotéza byla verifikována pomocí binomického (proporčního) testu.

$$H_0: \pi = 0,5$$

$$H_A: \pi > 0,5$$

Tabulka níže uvádí výsledné hodnoty binomického testu.

Tabulka 4 Testová statistika (vlastní zpracování pomocí JASP)

	Možnosti	Počet odpovědí	Celkem	V	p
8. Cítíte se být součástí dobře fungujícího týmu?	Ano	31	34	0.912	< .001
	Ne	3	34	0.088	1.000

Na základě výsledku hodnoty p, která je menší než 0,5 hypotézu zamítáme. Zaměstnanci se cítí být součástí dobře fungujícího týmu.

- H3: Zaměstnanci hodnotí efektivitu komunikace v týmu pozitivně.

$$H_0: \mu = 3$$

$$H_A: \mu > 3$$

V následující tabulce jsou zachyceny výsledky wilcoxonova testu.

Tabulka 5 Testová statistika (vlastní zpracování pomocí JASP)

	V	p
9. Jak hodnotíte efektivitu komunikace v týmu? (1=neefektivní, 5=velmi efektivní)	280.500	0.011

Hodnota $p < 0,5$, proto hypotézu zamítáme. Je tedy zřejmé, že zaměstnanci vnímají komunikaci v týmu jako efektivní.

- H4: Většina zaměstnanců by měla zájem se aktivně zapojit do zlepšování týmové práce.

Poslední výzkumná hypotéza byla verifikována pomocí binomického testu.

$$H_0: \pi = 0,5$$

$$H_A: \pi > 0,5$$

Tabulka níže znázorňuje výsledky binomického testu a odpovědi respondentů na otázku č.20 dotazníkového šetření.

Tabulka 6 Testová statistika (vlastní zpracování pomocí JASP)

	Možnosti	Počet odpovědí	Celkem	V	p
20.Máte zájem o aktivní zapojení do zlepšování týmové práce?	Ano	30	34	0.882	< .001
	Ne	4	34	0.118	1.000

Z výsledku testu, kde $p < 0,5$ vyplývá, že zaměstnanci mají zájem o aktivní zapojení do zlepšování týmové práce a hypotézu tak zamítáme.

8.2 Rozhovor

Rozhovor byl uskutečněn s tajemnicí FMK a proděkanem pro studium. Hlavním zájmem rozhovoru bylo objasnit si pohled na týmovou práci ze strany jak akademických, tak technickohospodářských zaměstnanců, ovšem v roli vedoucího pracovníka. V rozhovoru bylo položeno 7 otázek, oběma vedoucím byly položeny stejné otázky. Přepsané rozhovory se nacházejí v příloze této diplomové práce.

Tajemník

Podle paní tajemnice vedení týmu v oblasti ekonomické a správní podpory na fakultě zahrnuje poskytování služeb pro ateliéry, vedení fakulty a další univerzitní jednotky. Důležitou součástí práce je správná administrace dokumentů a zajištění jejich plynulého oběhu. Role jednotlivých členů jsou přesně definovány, přičemž důraz se klade na zastupitelnost, což umožňuje flexibilní řešení nečekaných situací.

Komunikace v týmu probíhá převážně osobně, ale také prostřednictvím e-mailů a telefonu, což přispívá k efektivnímu řešení úkolů. Mezi hlavní výzvy patří časté nárazové zatížení způsobené opožděným příchodem podkladů, ve většině případech z jednotlivých ateliérů, což vede ke stresovým situacím. Tým se snaží eliminovat tyto problémy průběžným plněním úkolů a zlepšením koordinace s ateliéry.

Motivace týmu je založena na přátelské a otevřené atmosféře. Mezi klíčové faktory patří vzájemná důvěra, ochota pomoci a konstruktivní diskuse o problémech. Digitalizace administrativy by mohla dále zvýšit efektivitu a umožnit častější využití Home office.

Konflikty uvnitř týmu jsou minimální, protože otevřená komunikace pomáhá předcházet nedorozuměním. Větší výzvy vznikají při spolupráci s jinými odděleními, kde může docházet ke zpoždění nebo změnám v postupech, které ovlivňují efektivitu práce týmu.

Podpora rozvoje členů týmu je realizována formou sdílení znalostí a otevřenosti k delegování úkolů. Tajemnice podporuje přístup k dalšímu vzdělávání, přičemž členové týmu si mohou sami vybrat vhodné kurzy a školení.

Pokud jde o teambuilding, vedoucí preferuje přirozené formy budování vztahů, jako jsou společné akce v rámci fakulty nebo neformální setkání. Za klíčové považuje dobře fungující spolupráci v každodenní praxi, která přispívá k posilování týmového ducha.

Na závěr paní tajemnice zdůraznila důležitost kvalitního zaškolení nových členů týmu, aby se cítili podporováni a snadno se zapojili do kolektivu. Dobrá atmosféra při začleňování nových pracovníků je podle ní klíčová pro jejich dlouhodobou spokojenost a efektivitu.

Proděkan pro studium

Pan proděkan pro studium uvádí, že činnost týmu studijního oddělení je silně ovlivněna cyklem akademického roku. Referentky zajišťují rozmanité agendy – od přijímacích řízení přes státní zkoušky až po správu stipendií a studijních plánů. Pracovní zatížení je rovnoměrné a kontinuální, bez výrazných klidových období. Rozdělení rolí v týmu je jasně strukturované: každá referentka má přidělenou skupinu studentů podle ateliérů a ústavů. Tento systém zajišťuje přehlednost a minimalizuje potřebu složitého delegování.

V případech, kdy se úkoly vymykají běžné agendě, dochází k operativní dohodě uvnitř týmu – prioritou je flexibilita a spolupráce. Odpovědnosti jsou formálně definovány v pracovních náplních a dokumentech, což poskytuje důležité mantinely pro chod oddělení.

V současnosti čelí tým výzvám spojeným s personální obměnou. Některé referentky odešly (mateřská, jiná pracovní pozice), nové členky teprve procházejí adaptační fází. Plné zapojení do agendy vyžaduje absolvování celého akademického roku, protože procesy jsou komplexní a různorodé. Problémy vznikají např. tehdy, když zkušenější kolegyně z časových důvodů převezmou práci za novou členku místo zaučení. Tato praxe je nevhodná a řeší se individuálně – cílem je především podpořit předávání know-how.

Živá každodenní komunikace mezi referentkami, které sdílí kancelář, zůstává hlavním pilířem spolupráce. Vedoucí týmu, ačkoliv sídlí v jiné budově, se snaží být co nejvíce přítomen – dochází na porady a neformálně kontroluje situaci.

Co se týče motivace, ta je vnímána komplexně – jako kombinace psychické podpory, pracovní atmosféry a možností osobního růstu. Práce na studijním oddělení je velmi náročná, často nevděčná, přesto klíčová pro chod fakulty. Vedoucí vnímá svou roli jako podpůrnou: snaží se fungovat jako „terapeut“, naslouchat potřebám týmu a pomáhat vytvářet prostředí, kde se lidé necítí přehlíženi. Kromě psychické podpory motivuje tým také finančně, a to formou mimořádných odměn, pokud to rozpočtové možnosti dovolují. Důraz je kladen na přátelskou, otevřenou komunikaci a pocit, že tým táhne za jeden provaz.

Přímé konflikty v týmu nejsou běžné, jelikož referentky se znají a tráví spolu celé dny. Napětí může nastat v adaptačním období nových pracovníků, když dochází k neefektivnímu rozdělení práce nebo opakovaným chybám. Pan proděkan se snaží působit jako mediátor, který zajišťuje, že problémy jsou řešeny včas a konstruktivně. Oceňuje kulturu nastavenou bývalou vedoucí studijního oddělení, která přispěla k dobré atmosféře týmu.

Delegace úkolů probíhá přirozeně, většina agendy má svou jasnu referentku. Pokud nastane potřeba přearování úkolu, řeší se to individuálně. Co se týče profesního rozvoje, členové týmu mají přístup ke školením, kurzům (např. angličtina, právo, STAG) a vedení je v tomto podporuje. Rozvoj není řízen centrálně, ale spíše na základě vlastní iniciativy pracovníků. Přístup je flexibilní a otevřený.

Na téma teambuildingu má pan proděkan pozitivní názor, pokud jsou aktivity zaměřeny smysluplně. V rámci jeho vedoucí pozice se teambuildingových aktivit účastní, jelikož je pořádá děkan fakulty. Pro studijní oddělení nikdy žádný teambuilding sám neorganizoval, protože tým fungoval přirozeně, jelikož se lidé v týmu znali a vycházeli spolu dobře.

Co se týče návrhů na zlepšení týmové spolupráce, zásadní problém vidí v rozložení pracovišť. Vedoucí týmu má kancelář v jiné budově, než sídlí jeho tým. Tento problém vnímá v celkovém rozmístění pracovišť po Zlíně. Výrazně to ovlivňuje efektivitu komunikace a řešení problémů napříč fakultou. Řešení vidí ve zvýšení počtu neformálních akcí mezi všemi ateliéry a pracovišti, aby došlo k propojení všech částí fakulty.

8.3 SWOT analýza

SWOT analýza se zabývá mikroprostředím organizace a zkoumá silné a slabé stránky, které představují faktory uvnitř organizace a příležitosti a hrozby, což jsou okolní faktory organizace. Druhou skupinu faktorů, příležitosti a hrozby, nemůže organizace nijak ovlivnit.

Níže je uvedena SWOT matice, která byla vytvořena pro Fakultu multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

1. Silné stránky

- **Zavedená kultura důvěry a vzájemného respektu** – Stabilní vztahy vytvářejí prostředí podporující otevřenou komunikaci a kooperaci.
- **Přátelské pracovní prostředí** – Nízká míra týmových konfliktů přispívá k vyšší angažovanosti a nižší fluktuaci zaměstnanců.
- **Digitalizace interních procesů** – Využívání informačních kanálů zajišťuje plynulejší sdílení dat a dokumentace. Na fakultě je nyní využíván informační systém SAP a e-spis.
- **Podpora ze strany vedení fakulty** – Klíčová pro alokaci potřebných zdrojů, komunikaci změn a řízení očekávání zaměstnanců.
- **Motivace ke zlepšování** – Identifikace potřeby změny týmové dynamiky vzešla přímo z vnitřních zpětných vazeb.
- **Možnost získání dotační podpory** – Na digitalizaci, vzdělávání nebo inovace řízení týmové spolupráce.

2. Slabé stránky

- **Neefektivní předávání informací** – Často dochází ke zpoždění nebo zkreslení sdílených informací mezi členy týmů.
- **Absence formalizovaných pravidel spolupráce** – Nedostatek standardizovaných postupů vede k nejasnostem v rolích a odpovědnostech jednotlivých zaměstnanců.
- **Nedostatečné týmové aktivity mimo pracovní rámec** – Nízká úroveň neformální interakce snižuje soudržnost týmů.
- **Různorodost úrovně digitálních kompetencí** – Rozdíly v ovládnutí digitálních nástrojů komplikují implementaci nových systémů a digitálních postupů.
- **Rezistence ke změně** – Někteří pracovníci vnímají nové iniciativy a postupy jako ohrožení zaběhnutých postupů. Nejsou ochotni přistoupit na nové požadavky jejich práce.
- **Zvýšené nároky na manažerské vedení** – Úspěch projektu je podmíněn intenzivní podporou a aktivní facilitací ze strany vedoucích pracovníků.

3. Příležitosti

- **Technologický pokrok** – Rozvoj nástrojů pro spolupráci umožňuje pokročilejší řízení týmové práce. Jedná se především o nástroje umělé inteligence.
- **Trend hybridní a vzdálené práce** – Otevírá prostor pro zavedení efektivních metod komunikace a řešení úkolů. Zároveň pomáhá sladit osobní a pracovní život zaměstnanců.
- **Atraktivita moderního pracovního prostředí** – Zvýšená schopnost organizace přilákat a udržet kvalifikované pracovníky. Vzhledem k tomu, že se jedná o uměleckou fakultu, je zde příležitost vytvořit designérsky originální pracovní prostředí.
- **Spolupráce s akademickou sférou a odborníky** – Podpora výzkumu a inovací v oblasti týmové dynamiky v rámci ostatních fakult i jiných univerzit, nejen v České republice.
- **Změny v generacích pracovníků** – Lidé generace Y i Z preferují týmovou a smysluplnou práci s využitím moderních technologií. Můžou do organizace přinést jiný pohled na jednotlivé činnosti a tím procesy zefektivnit.

4. Hrozby

- **Ekonomická nejistota** – Omezení rozpočtu a investic může ohrozit financování veřejných subjektů i jejich projektů. Také se jedná o politickou situaci státu.
- **Fluktuace zaměstnanců** – Ztráta klíčových pracovníků narušuje plynulost týmové práce a předávání know-how.
- **Zvyšující se kybernetická rizika** – Růst hrozeb v oblasti digitální bezpečnosti vyžaduje preventivní opatření. To mohou být různá školení, aktualizace softwaru a systémů, zálohování dat apod.
- **Nadměrné zatížení zaměstnanců** – Implementace různých změn zvyšuje pracovní zátěž, což může vést ke stresu, poklesu výkonu a motivace.
- **Nepříznivé změny legislativy** – Nové regulační požadavky mohou ovlivnit podmínky pro zavádění digitálních nástrojů, GDPR nebo změny v dotačních podmínkách.

- **Sociokulturní rozdíly v týmu** – V případě zaměstnávání více zahraničních zaměstnanců, může určitá diverzita týmu vést ke komunikačním nedorozuměním, konfliktům a tím k neefektivnosti týmu.
- **Konkurenční tlak** – Tato hrozba motivuje organizaci ke zvýšení efektivity, digitalizaci, flexibility systému a inovativním přístupům k týmové práci.

Závěry ze SWOT analýzy

SWOT analýza ukazuje, že FMK se vyznačuje stabilními vnitřními vztahy, ochotou zaměstnanců ke změně a otevření digitalizaci. Zároveň však čelí určitým slabinám. A to konkrétně v oblasti komunikace, týmové soudržnosti kvůli nedostatečným týmovým aktivitám a řízení změn. Pevné základy jsou tvořeny převážně důvěrou a respektem mezi zaměstnanci a také pozitivní přístup a motivace ke zlepšování týmové práce. Fakulta má mezery v organizační struktuře, dochází k neefektivnímu předávání informací a také chybí formalizovaná pravidla spolupráce. Externí prostředí nabízí mnoho pozitivních impulsů jako vzdálená práce a technologický rozvoj. Týmovou práci ohrožují převážně ekonomická nestabilita a také legislativní změny, které mohou přinést nové administrativní a technické požadavky.

8.4 Shrnutí analytické části a úrovně aktuální úrovně týmové práce

Analytická část diplomové práce se zaměřila na zjištění aktuální úrovně týmové práce na Fakultě multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Pro získání dat byly použity kvalitativní i kvantitativní metody výzkumu, konkrétně dotazníkové šetření a rozhovory. Dále byla vytvořena SWOT analýza.

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na zaměstnance FMK s cílem zjistit, jak vnímají týmovou práci. Z výsledků vyplynulo, že na fakultě pracuje více žen než mužů a nejvíce zaměstnanců je ve věku 31-40 let. Většina odpovědí respondentů byly od řadových zaměstnanců, kteří spolupracují v týmu několikrát týdně nebo denně.

Většina zaměstnanců hodnotí úroveň týmové práce jako dobrou nebo výbornou, ale vidí prostor pro zlepšení. Komunikace v týmech je hodnocena převážně jako efektivní, přičemž využívanou formou jsou osobní setkání. K nedorozuměním dochází spíše zřídka. Většina respondentů se cítí být součástí dobře fungujícího týmu. Konflikty jsou nejčastěji řešeny otevřenou diskuzí. Zpětná vazba na práci respondentů je poskytována spíše občas nebo velmi zřídka, proto by zaměstnanci uvítali více týmových setkání s vyhodnocením zpětné vazby a

jasnější definování očekávání. Pro zlepšení motivace by zaměstnanci nejvíce ocenili lepší organizaci práce a více týmových aktivit. Mezi nástroje, které by přispěly k efektivnější týmové práci, respondenti nejčastěji uváděli častější týmové schůzky, jasnější definování cílů a odpovědností a také pravidelné teambuildingové aktivity. Většina respondentů má zájem o aktivní zapojení se do zlepšování týmové práce.

Rozhovory byly vedeny s tajemnicí fakulty a proděkanem pro studium, s cílem získat pohled vedoucích pracovníků na týmovou práci. Tajemnice popsala svůj tým jako zaměřený na poskytování ekonomických a administrativních služeb v rámci univerzity. Pro její tým je hlavní výzvou nárazové zatížení způsobené opožděným dodáním podkladů od ostatních zaměstnanců fakulty. Proděkan pro studium charakterizoval tým studijního oddělení jako jasně strukturovaný a ovlivněný cyklem akademického roku. Hlavní výzvou jsou personální změny a s nimi spojené potřeby adaptace nových členů.

SWOT analýza odhalila silné stránky FMK, jako je zavedená kultura důvěry, přátelské pracovní prostředí. A také slabé stránky, mezi které patří neefektivní předávání informací, absence formalizovaných pravidel spolupráce a nedostatečné týmové aktivity. Příležitosti zahrnují technologický pokrok a trend hybridní práce, zatímco hrozby představují ekonomickou nejistotu a fluktuaci zaměstnanců.

Celkově lze konstatovat, že úroveň týmové práce na FMK je na dobré úrovni, s prostorem pro zlepšení. Především v oblasti komunikace, formalizace pravidel, poskytování zpětné vazby a organizace týmových aktivit. Zaměstnanci jsou převážně spokojeni, spolupracují a mají zájem o zlepšení týmové práce.

9 PROJEKT NA ZLEPŠENÍ TÝMOVÉ PRÁCE NA PRACOVŠTI

Hlavním cílem této diplomové práce je zefektivnění týmové práce na Fakultě multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Analytická část práce, která zahrnovala dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, rozhovory s tajemnicí fakulty a proděkanem pro studium a SWOT analýzu, odhalila několik klíčových oblastí, ve kterých existuje prostor pro zlepšení. Mezi tyto oblasti patří neefektivní předávání informací, nedostatek formalizovaných pravidel spolupráce, nedostatečné množství týmových aktivit, potřeba častější a strukturovanější zpětné vazby a v některých případech i nejasnosti v rozdělení úkolů. Nákladová výše projektu byla po domluvě s tajemnicí fakulty stanovena na 130 000 Kč.

9.1 Cíle projektu

Na základě těchto zjištění je cílem projektové části navrhnout konkrétní opatření a doporučení, která povedou ke zlepšení identifikovaných nedostatků v týmové práci na FMK. Tyto návrhy budou zohledňovat specifika pracovišť asistentek ateliérů a ekonomického oddělení fakulty, s hlavním cílem zvýšit celkovou efektivitu a spokojenost zaměstnanců fakulty.

Projektová část se zaměří na dílčí cíle:

- podporu týmového ducha pomocí teambuildingových akcí
- posílení komunikace pomocí využívání moderních technologií
- formalizaci spolupráce
- zavedení efektivnějšího systému zpětné vazby a organizace práce

Celý projekt je podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

9.2 Cílová skupina

Cílovou skupinou toho projektu jsou zaměstnanci Fakulty multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Diplomová práce se zaměřuje na zlepšení týmové práce na tomto pracovišti. Jak vyplynulo z dotazníkové šetření, 65 % zaměstnanců jsou ženy a 35 % jsou muži. Většina zaměstnanců je ve věku 31-40 let, na fakultě pracují jako řadoví zaměstnanci a v týmu pracují více jak 5 let.

9.3 Návrhy na zlepšení týmové práce

Tato kapitola se bude věnovat konkrétním návrhům doporučení pro zlepšení identifikovaných nedostatků týmové práce na Fakultě multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Jednotlivé návrhy budou brát ohled na specifika jednotlivých pracovišť – asistentky ateliérů/pracovišť, ekonomické oddělení, vedení fakulty.

- První doporučení bude zaměřeno na podporu týmového ducha pomocí teambuildingových aktivit mezi asistentkami ateliérů a ekonomickým oddělením.
- Další návrh se bude zabývat formalizací pravidel pro spolupráci, která má pomoci zaměstnancům pracovat efektivněji a mít v činnostech přehled. Bude vytvořen dokument s pracovními náplněmi pracovních pozic.
- Následující návrh se bude týkat dílčího projektu se zaměřením na zavedení systému pravidelné zpětné vazby v týmu, a to proto, že na fakultě chybí formální mechanismus zpětné vazby.
- Cílem dílčího projektu: zlepšení komunikace a předávání informací, bude zlepšit interní komunikaci, přehled o dění na fakultě a sdílení důležitých informací napříč fakultou.
- Posledním dílčím cílem bude optimalizace pracovních procesů, který se zaměří na tvorbu jednotného systému řízení úkolů, na standardizaci pracovních postupů a klidové bloky pro soustředěnou práci.

9.3.1 Teambuildingové aktivity

Teambuilding je důležitou částí firemních aktivit, které slouží ke stmelování týmu a posílení neformálních vazeb mezi zaměstnanci FMK. Teambuildingové aktivity na fakultě probíhají spíše zřídka a primárně se jich účastní vedení fakulty, cílem tohoto návrhu je zapojit do těchto akcí i řadové zaměstnance. Teambuildingové aktivity budou rozděleny na neformální stmelovací akce, mezi které budou patřit společné kávové pauzy, neformální sportovní aktivita jako je společný běh po práci, workshop zaměřený na aspekty týmové práce a rozvoj zaměstnanců a také teambuildingový pobyt.

Kávové pauzy

Mezi neformální stmelovací akce bude zařazen návrh týkající se společných kávových pauz, které se mohou konat v rámci pracovní doby a nezaberou příliš mnoho času.

Tato akce se bude konat každý pracovní den v týdnu, od 9:30 do 9:45 hod., v prostorách fakulty, respektive v nové zasedací místnosti, jejíž výstavba má být realizována v letních měsících tohoto roku. Výhodou této akce je každodenní pravidelnost, tudíž zaměstnanci, kteří v daný den nemají prostor se kávové pauzy zúčastnit, se jí mohou zúčastnit kterýkoliv jiný pracovní den. Fakulta také zajistí občerstvení jako kvalitní kávu, čaj, sušenky nebo drobné občerstvení. V případě iniciativy zaměstnanců, může kdokoliv přinést občerstvení dle vlastních preferencí. Pokud by zaměstnanci chtěli, můžou se občasné zavést tematická setkání jako „čokoládové úterý“, „ovocné úterý“ apod.

V případě konání porady nebo kolegia děkana apod. se akce může přizpůsobit. O této změně bude zaměstnanec informovat pověřená osoba ze sekretariátu děkana.

Dodavatelem kávy a občerstvení k ní bude zajišťovat společnost ACTIVA, se kterou je uzavřena smlouva. Celkové náklady (viz tabulka 10) na kávové pauzy, které tvoří pouze nákup kávy a občerstvení k ní, jsou kalkulovány na 1 500 Kč/měsíc.

Neformální sportovní aktivita

Po pracovní době, v rámci zdravého životního stylu by tým mohl vykonávat neformální sportovní aktivity, při kterých se zaměstnanci dokážou lépe mezi sebou poznat. Zaměstnanci budou společně běhat, případně chodit na společné procházky.

Sportovní aktivita bude vykonávána 1x týdně, a to každý čtvrtek od 16:30 dle časových možností zaměstnanců. Očekává se, že tato sportovní aktivita nebude časově náročnější než 1 hodinu. Účast na této mimopracovní aktivitě bude dobrovolná. Aktivita bude tedy ve formě běhu nebo procházky. Startovat a končit bude před fakultou. V případě stálých účastníků by mohl vzniknout reprezentační tým fakulty, který by se účastnil různých běhů, např. benefičních (Běh pro Paraple, Běh pro Světlušku), překážkových (Spartan Race, Gladiator Race) nebo zážitkových (Barvám Neutečeš, Night Run). Pro stabilní účastníky sportovní aktivity by mohla být vyrobena týmová trička.

Tato aktivita netvoří žádné náklady do chvíle, než se budou tvořit týmová trička a přihlášky na běžecké závody. Na základě průzkumu trhu, kolik stojí služba potiskování triček, bylo zjištěno, že průměrně se ceny pohybují okolo 450 Kč/tričko. Celkové náklady (viz tabulka

10) za trička jsou vyčísleny v nákladové analýze této diplomové práce. Pokud by běžecký klub uvažoval o účasti na běžeckých závodech, tak by do nákladů vstupovala i tato položka. V případě zájmu o účast na zážitkovém běhu, by se ho běžecký klub mohl zúčastnit v příštím roce, kdy závod probíhá v období jarních až letních měsíců.

Níže je uveden návrh trička z přední i zadní strany. Na přední straně se nachází název univerzity a na zadní straně trička nápis „Run Club FMK“. Je v červené barvě, jelikož je to reprezentativní barva Fakulty multimediálních komunikací.



Obrázek 21 Návrh trička běžeckého klubu FMK (vlastní zpracování)

Workshopy

Pro vědomé budování týmové spolupráce bude využito workshopů. Workshopy budou zaměřeny na efektivní komunikaci, aktivní naslouchání, typologii osobností v týmu, řešení konfliktů, zpětnou vazbu a také na seberozvoj zaměstnanců. Tyto workshopy se budou konat jednou za půl roku, v maximální délce 8 hodin. Bude se jednat o aktivní workshopy s důrazem na praktická cvičení, modelové situace a týmovou diskuzi. Ideálním výstupem bude, pokud si každý účastník odnese vlastní akční plán pro zlepšení dané problematiky v týmu. Tyto workshopy budou určeny převážně asistentkám ateliérů a ekonomickému oddělení. Místo konání bude Zlín. Konkrétně byl jako první workshop zvolen na téma Work life balance – jak zůstat produktivní a „happy“ od Asociace pracovníků univerzit. Workshop se bude konat 26.9. od 9:00 do 11:00 hod. v on-line formě. a náklad na 1 osobu bude tvořit 1 000 Kč. Celkové náklady na tuto aktivitu jsou uvedeny v nákladové analýze (viz tabulka 10).

Teambuildingový pobyt

Teambuildingové aktivity budou zaměřené na spolupráci, budou obsahovat hry a úkoly vyžadující kooperaci, sdílení informací a důvěru. Půjde o venkovní i vnitřní aktivity. Teambuildingy se budou konat mimo prostředí fakulty.

Vzhledem k tomu, že vedení fakulty teambuildingové aktivity pořádá, návrh této aktivity bude směřován k teambuildingové akci pro asistentky, studijní oddělení a ekonomické oddělení fakulty. První teambuilding by se mohl uskutečnit 4.-6.9.2025, na ubytování „Vila u Kubíka“ v Jindřichově. Program by vedla tajemnice fakulty.

Pronájem celé vily je 7 857 Kč/noc, při obsazenosti 18 osob jsou náklady na osobu 436,5 Kč/noc. Vzhledem k tomu že se ubytování nachází na severní Moravě, účastníci se dopraví na místo veřejnou dopravou nebo soukromým autem. Celkové náklady na teambuildingový pobyt jsou uvedeny v kapitole 11 Nákladová analýza (viz tabulka 10).

9.3.2 Formalizace pravidel spolupráce

Tento návrh má zaměstnancům pomoci pracovat efektivněji a mít v činnostech přehled. V rámci řešení této problematiky bude vytvořen dokument s popisem dané pozice. Dokument bude obsahovat název pozice, hlavní účel dané pozice, klíčové činnosti, odpovědnosti, pravomoci a kompetence a také vztahy k ostatním pozicím. Vytvořením tohoto dokumentu vznikne přehled v pracovních pozicích a jejich pracovních náplních. Vzor dokumentu pro pracovní pozici: Referent/ka pro ekonomiku je vytvořen v tabulce níže (viz tabulka 5). Návrhy pracovních náplní budou postupně projednávány s vedoucími. Tento dokument bude konzultován i s řadovými zaměstnanci, aby poskytli zpětnou vazbu k popisu jejich náplně práce. Na základě zpětné vazby bude finální verze schválena vedením fakulty. Aktualizovaný dokument bude předán každému zaměstnanci s důrazem na odpovědnosti. Zaměstnanci také budou seznámeni s přínosy jasně definovaných rolí a odpovědností.

Po třech měsících bude provedeno zpětné hodnocení, zda jsou zaměstnanci se svými popisy spokojeni a zda došlo k většímu pochopení vlastní role. Hlavním přínosem by mělo být zlepšení spokojenosti zaměstnanců, posílení výkonnosti, eliminace překrývání kompetencí a zvýšení transparentnosti týmu.

Na tvorbě dokumentu se bude podílet vedoucí pracovník, tajemník, držitel dané pozice a vedení fakulty.

- Přímý nadřízený dané pozice vymezí hlavní pracovní náplň, cíle pozice, odpovědnosti a pravomoci.
- Tajemník zajistí formální správnost dokumentu a sladí ji s firemní kulturou, jelikož úzce spolupracuje s vedením univerzity.
- Zaměstnanec dané pozice doplní reálný pohled na činnosti, přidá připomínky ze své praxe.
- Vedení fakulty poté schválí finální verzi a sladí ji s celkovými cíli fakulty.

Při tomto projektu vzniknou mzdové náklady. V rámci práce „navíc“, a také jako motivační prvek bude podílejícím se zaměstnancům na tvorbě dokumentu vyplacena odměna. Po domluvě s tajemnicí fakulty, která spravuje rozpočet, byly určeny fixní odměny zainteresovaným stranám. Odměny byly stanoveny následovně: vedoucí pracovník dostane 1 000 Kč, tajemníkovi bude náležet odměna ve výši 700 Kč, zaměstnanec na dané pozici dostane za konzultaci 500 Kč a vedení fakulty za finální schválení obdrží 400 Kč. Celkové náklady na tento dílčí projekt jsou zaznamenány v kapitole 11 Nákladová analýza (viz. tabulka 11). Tento návrh projektu lze realizovat v průběhu července roku 2025.

Tabulka níže znázorňuje vzorový dokument s popisem pracovní pozice, konkrétně na pozici Referent/ka pro ekonomiku FMK.

Tabulka 7 Vzorový dokument popisu pracovní pozice (vlastní zpracování)

Název pozice	Referent/ka pro ekonomiku FMK
Zařazení v organizační struktuře	Podřízená vedoucímu ekonomického odd.
Hlavní účel pozice	Zajištění agendy ekonomických operací.
Hlavní činnosti	Administrace objednávek a faktur, práce s informačním systémem SAP, vedení docházky členům EO, zařazování věcí do majetku.
Odpovědnosti	Správnost ekonomických údajů, včasné zpracování podkladů, dodržování interních směrnic.
Pravomoci	Spolupráce napříč odděleními (ateliéry), požadovat doplnění/opravu ekonom. podkladů.

Požadované kompetence	SŠ/VŠ ekonomického směru, znalost práce v MS Excel, orientace v účetnictví, pečlivost, samostatnost.
Klíčové vztahy	Vedení organizace, účetní oddělení, mzdové oddělení, asistentky ateliérů, dodavatelé.
Hodnocení výkonu	Plnění termínů a přesnost, kvalita spolupráce s ostatními složkami univerzity.

9.3.3 Systém pravidelné zpětné vazby

Na základě dotazníkového šetření, kde respondenti vyjádřili nedostatek zpětné vazby na jejich práci, budou v této kapitole navržena týmová setkání, kde bude poskytována zpětná vazba a návrh poskytování individuální zpětné vazby, které bude probíhat pouze mezi vedoucím a zaměstnancem. Absence zpětné vazby vede k opakování chyb, snížené efektivitě a frustraci zaměstnanců.

Týmová setkání se zpětnou vazbou

Systém týmové zpětné vazby bude tvořen především pro asistentky ateliérů, studijní oddělení a ekonomické oddělení FMK. Zpětná vazba by měla zaměstnancům umožnit bezpečně reflektovat fungování nejen týmové práce, ale také komunikace, pracovních procesů a celkové efektivit. Zpětná vazba je nástroj pro zlepšování a měla by směřovat ke zvyšování otevřenosti a společné odpovědnosti za výsledky.

Týmová setkání se budou konat 1x měsíčně, mohou být i po poradě asistentek, která se také koná jednou v měsíci. Týmová setkání budou trvat 30-50 minut a budou se ho účastnit všechny asistentky, studijní referentky a členové EO. Zpětnou vazbu bude poskytovat tajemnice všem zúčastněným a také pracovníci mezi sebou. Žádné náklady na tento dílčí projekt nevznikají.

Níže je uveden návrh struktury setkání:

1. Úvod a tvorba bezpečné atmosféry – na začátku setkání by se měla vytvořit bezpečná atmosféra a připomenout pravidla otevřené komunikace a vzájemného respektu zúčastněným zaměstnancům, může se také zhodnotit plnění dohod z minulého setkání

2. Úspěchy – poté by se mělo zhodnotit, co se v uplynulém období zaměstnancům podařilo a jaké postupy práce jsou efektivní
3. Neúspěchy – následovat by měla reflexe problematických částí, jako jsou překážky, chyby a případně co danou osobu brzdilo v práci
4. Návrhy na zlepšení – ke zpětné vazbě zaměstnanců také patří návrhy zlepšení nebo postřehy, co se dá dělat jinak
5. Plán – na konci setkání by se měli návrhy ke zlepšení zaznamenat a rozřadit zodpovědnosti jednotlivým zaměstnancům

Systém individuální zpětné vazby

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci postrádají pravidelnou, konstruktivní zpětnou vazbu a pochopení, co se od nich očekává. To může způsobovat ztrátu motivace a vést k nejistotě.

Cílem tohoto návrhu je systematický a konstruktivní individuální hodnotící pohovor. Hodnotící pohovor by měl být strukturovaný a měl by probíhat mezi nadřízeným a zaměstnancem.

Frekvence pohovorů by byla ideální 1x za čtvrtletí v rozmezí 20-30 minut. Vzhledem k důvěrnosti pohovorů by měly probíhat mimo denní provoz a rušnost, a především bez rušení. Ideálně tedy v dopoledních hodinách, případně odpoledne mezi 13:30-15:30 po obědové pauze.

Rozhovor by měl obsahovat:

- Zhodnocení uplynulého období
- Pracovní očekávání
- Silné stránky zaměstnance
- Oblasti pro zlepšení s konkrétním doporučením
- Nastavení nových priorit na další období
- Podpora a identifikace potřeb

Výstupem hodnotícího pohovoru by měl být zápis a záznamový list cílů a rozvojových plánů. Jako motivaci pro vedoucí zaměstnance, aby hodnotící pohovory vedly, bude finanční odměna. Tím vzniká náklad spojený s individuálním rozhovorem. Vzhledem k tomu, že

vedoucí zaměstnanec se bude muset věnovat přípravě na pohovor a také jeho vyhodnocení, musí být finančně ohodnocen.

Průměrně může vedoucí nad přípravou i vyhodnocením strávit zhruba 1,5 hodiny, samotný rozhovor bude trvat 30 minut, celkem tedy práce vedoucího na hodnotícím pohovoru bude 2 hodiny na 1 zaměstnance. Odměna bude stanovena na 400 Kč za jeden pohovor. Celkové náklady na systém individuální zpětné vazby jsou uvedeny v kapitole 11 Nákladová analýza (viz. tabulka 12).

9.3.4 Zlepšení komunikace a předávání informací

Kvalita komunikace ovlivňuje koordinaci týmů, atmosféru na pracovišti a také výkonnost. Nedostatečná komunikace je zdrojem nedorozumění, chyb v práci, způsobuje časové prodlevy a tím i demotivuje zaměstnance. Proto je potřeba zlepšování komunikace věnovat pozornost a nacházet vyhovující komunikaci potřebám zaměstnanců.

Pravidelné informační schůzky

Pravidelné informační schůzky by měly podpořit komunikaci mezi jednotlivými odděleními/ateliéry, posílit otevřenost a motivaci zaměstnanců, zlepšit předávání strategických a provozních informací mezi vedením a zaměstnanci.

Na fakultě již systém některých porad funguje, 1x za měsíc se koná porada asistentek, porada projektového oddělení a kolegium děkana. 2x za měsíc probíhá porada vedení. Na úrovni jednotlivých oddělení a ateliérů pravidelné informační schůzky neprobíhají.

Bylo by vhodné tyto informační schůzky zařadit, protože na nich může docházet k plánování práce, určení priorit, můžou na nich být rozdělovány úkoly a také sdíleny problémy a potřeby týmu. Ideální frekvence týmových porad je 1x za týden, případně 1x za 14 dní podle potřeb daného pracoviště/ateliéru. Bude se jí účastnit vedoucí daného oddělení/ateliéru a jeho tým zaměstnanců. Porady budou probíhat za fyzické přítomnosti zaměstnanců na fakultě.

Pro informovanost všech zaměstnanců o aktuálním dění na fakultě by mohly vzniknout informační schůzky celé fakulty. Pořádali by se 1x za dva měsíce v on-line formě pomocí MS Teams. Cílem této informační schůzky by bylo informovat o výstupech vedení fakulty, společných dlouhodobých cílech, sdílení organizačních změn a také by zde byl prostor pro dotazy. Tímto dílčím cílem nevznikají fakultě žádné náklady.

Zajištění interní komunikace

Základem dobře fungujícího týmu je efektivní předávání informací. Přetížení komunikačních kanálů vede k nedorozuměním, duplikaci činností a může vést i k pocitu vyloučení některých zaměstnanců z událostí, které se dějí na fakultě. Plynulost informací neulehčuje různost digitálních schopností v týmu.

K efektivnosti komunikace může pomoci využití interních komunikačních kanálů, protože se využívají pro každodenní předávání informací. K tomu, aby docházelo k efektivnímu využívání, potřebují být jasné definovány, strukturovány a systematicky používány podle typu sdělované informace. Mezi komunikační kanály, které budou používány pro zajištění interní komunikace byly zvoleny tyto digitální platformy: e-mail, sdílené disky, týmové a chatovací platformy a digitální kalendář.

- **E-mail** – Vhodný komunikační kanál pro formální a důležité informace je e-mailová komunikace. V rámci celé univerzity je používána e-mailová aplikace Microsoft Outlook. Momentálně je na fakultě e-mailová komunikace využívána jako hlavní, mnohdy jako jediný komunikační kanál. Kvůli tomu je e-mailová schránka zaměstnanců přehlcena všemi informacemi. Proto se by se e-mailová komunikace měla využívat pouze pro zápisy z porad, oznámení ze strany vedení, k oznamování organizačních změn a pro sdělení důležitých termínů.
- **Sdílené disky** – Na některých pracovištích se sdílené disky využívají, ovšem ne na všech. Toto řešení je vhodné pro dlouhodobé sdílení dokumentů, šablon a plánů. Ideální variantou by bylo založení každému oddělení/ateliéru vlastní sdílený disk, na kterém by byly potřebné informace. Zodpovědnost za údržbu sdíleného disku by bylo smysluplné přiřadit asistentce ateliéru, která potřebuje mít přehled o veškerých činnostech.
- **Týmové a chatovací platformy** – Pro rychlou a každodenní operativní komunikaci by bylo vhodné využívat aplikaci Microsoft Teams. Její výhodou je rychlost a okamžitost komunikace, možnost rozdělení tematických kanálů např. „Asistentky“, „Ekonomické oddělení“, „Marketingové oddělení“ apod. Případně se dá propojit s kalendářem, což

může zlepšit efektivitu práce a Time management. Je ale nutné stanovit pravidla chování jako nepsat po 17 hodině a o víkendech, vyvarovat se posílání velkého množství zpráv v krátkém čase, což způsobuje nepřehlednost komunikace. Vzhledem k tomu, že fakulta platí Microsoft licenci, může být aplikace MS Teams využívána bezplatně v základní verzi, která umožňuje společné volání a chatování, dají se zde naplánovat úkoly. Pokud by však fakulta chtěla využívat rozšířené funkce této aplikace, byla by potřeba vybrat program předplácet. Tyto případné náklady jsou uvedeny v kapitole 11 Nákladová analýza, v tabulce 8.

- **Digitální kalendář** – Jak již bylo zmíněno, univerzita využívá aplikaci Outlook, která má také funkci sdíleného kalendáře. I přesto že asistentka děkana vždy termíny porad připomíná, občas se stane že některý zaměstnanec zapomene. Funkce sdíleného kalendáře je ideální volbou i v případě, že by se na fakultě implementoval některý z návrhů nových informačních schůzek. Každý by o termínu věděl včas a dokázal by si rozvrhnout svůj čas více dopředu.

Vzhledem k tomu, že každý zaměstnanec má rozdílné digitální schopnosti, tento faktor ovlivňuje efektivitu interní komunikace. Na základě sebereflexe digitálních dovedností každého zaměstnance, bude mít každý možnost zúčastnit se praktického školení na používání sdíleného disku, připojení k on-line schůzce, základy práce s chatem a sdíleného kalendáře.

9.3.5 Optimalizace pracovních procesů

Z analýzy současného stavu týmové práce vyplynulo, že dochází ke zbytečným časovým ztrátám a nejistotě ohledně odpovědností a priorit. Následující opatření by mohla přispět k vyšší efektivitě týmové práce: jednotný systém řízení úkolů, standardizované pracovní postupy, klidové bloky pro soustředěnou práci.

Jednotný systém řízení úkolů

K eliminaci časových ztrát a zvýšení přehlednosti v odpovědnostech a prioritách zaměstnanců je potřeba zavést jednotný systém řízení úkolů. Implementací jednoduchého nástroje pro plánování a sledování úkolů je Microsoft Planner. Tato aplikace umožňuje pravidelný přehled úkolů celému týmu. Díky tomuto programu by se mohlo předcházet zapomínání, nadbytečné komunikaci a případným nejasnostem. Úkoly by měly obsahovat

popis zadání, měly by být určeny odpovědné osoby a také termín splnění a stav rozpracovanosti daného úkolu. Aplikace bude nainstalována každému zaměstnanci do počítače. Odpovědnost za instalaci aplikace zaměstnancům by mělo nést IT oddělení fakulty.

Aplikace je dostupná zdarma jako součást plánu Microsoft 365 Enterprise. Konkrétně verze zdarma dokáže vytvářet a spravovat úkoly, zobrazovat sekci „Můj den“, „Moje úkoly“ a sekci „Přiřazené mně“. Dále obsahuje základní šablonu plánu, dokáže se propojit s aplikací MS Teams i Outlook a zobrazuje tabule, plány, grafy a mřížky. (Microsoft.com, 2025) V případě výběru placené, rozšířené verze vzniknou fakultě náklady. Ty jsou zahrnuty v kapitole 11 Nákladová analýza.

Standardizované pracovní postupy

Pracovní postupy jsou na celé univerzitě vymezeny zákonem, směrnicemi a pokyny. Podle těchto postupů je nutné se řídit a dodržovat nastavené hranice. Ovšem nikde nejsou stanoveny přehledné postupy pro opakující se činnosti. Proto tento dílčí cíl obsahuje návrh na tvorbu stručných, jasných a vizuálně přehledných postupů u opakujících se činností, jako je tvorba objednávek nebo příprava každoročně opakujících se akcí.

Standardizovaný pracovní postup by měl mít podobu elektronického dokumentu, na jednotlivé činnosti samostatně. Měl by je vždy tvořit zaměstnanec, který daný pracovní úkol zpracovává a tím pádem o něm ví nejvíce detailů a zná potřebné požadavky. V dokumentu by měla být činnost popsána krok za krokem, ideálně s vizuální ukázkou správného provedení. Také může obsahovat jednotlivé odpovědnosti za určité činnosti, termíny, potřebné formuláře případně dokumenty.

Tabulka níže zobrazuje návrh standardizovaných požadavků pro tvorbu požadavku na objednávku na FMK. Požadavky na objednávku tvoří všechny asistentky pracovišť/ateliérů. V IS SAP, který je na univerzitě používán, je v rámci nastavení programu nutné vyplnit určitá políčka, ovšem neplatí to u všech. Je také důležité při tvorbě požadavku na objednávku dostatečně specifikovat objednávané zboží/službu, což se neděje a poté vznikají časové prodlevy.

Tabulka 8 Návrh dokumentu standardizovaného pracovního postupu (vlastní zpracování)

1.	Požadavek na objednávku vždy tvořit před nákupem zboží/služby.
2.	Do první kolonky „text“ v řádku, uvést nejdůležitější informace o objednávaném zboží/službě, případně datum a místo konání

3.	Nezapomínat na zadání nákupní organizace
4.	Do kolonky „poznámky“ popsat objednávané zboží/službu podrobně. V případě zboží popsat co přesně se objednává, pro jaké účely. V případě služby také uvést o co se jedná, za jakým účelem, datum konání/čerpání, kdo bude účastník čerpání služby (např. studenti ateliéru). Do každého požadavku na objednávku uvést kontaktní osobu a označení o jaký nákup se jedná, podle interních zkratk (DN, PŘ, SPEC, LU, ...). V případě, že nelze vložit určitý zdroj úhrady, také vložit do poznámky.

Hlavní výhodou tvorby těchto standardizovaných pracovních postupů je snížení chybovosti a případná možnost delegace. Také to zkrátí dobu zaškolování v případě nástupu nového zaměstnance na danou pozici.

Klidové bloky pro soustředěnou práci

Na fakultě je poměrně rušné prostředí a v kancelářích sedí ve většině případech více než 1 zaměstnanec. To zapříčiňuje nesoustředěnost zaměstnanců a také nesystematičnost práce, protože se stává v případě urgentních požadavků, že je na některé zaměstnance vyvíjen tlak na splnění jiné činnosti, než kterou doposud vykonával. Tato situace se děje převážně na ekonomickém oddělení fakulty a členové tohoto oddělení nemají příliš prostor na plnění úkolů, které vyžadují větší soustředěnost.

Z toho důvodu bude pro všechny zaměstnance vymezen klidový blok pro soustředěnou práci. Bude se jednat o časové bloky bez vyrušování, 2x v týdnu v časovém rozmezí 9:00-11:00. V tomto časovém rozmezí budou mít všichni zaměstnanci fakulty prostor, vykonat pouze svou agendu. V této době by nemělo docházet k telefonátům, osobním návštěvám kanceláří, poradám a řešení operativních záležitostí. Z tohoto návrhu neplynou žádné náklady.

10 ČASOVÁ ANALÝZA

Časová analýza popisuje časovou náročnost realizace projektu a je nezbytnou součástí úspěšného zakončení projektu. Této analýze byl podroben i tento návrh projektu. Pro co největší efektivnost projektu z časového hlediska, bude použita metoda CPM, kterou bude stanovena kritická cesta. Tabulka níže zobrazuje časový harmonogram projektu.

Tabulka 9 Časová analýza projektu (vlastní zpracování)

Symbol činnosti	Název činnosti	Doba trvání (dny)	Předchozí činnost
A	Analýza současného stavu	10	-
B	Návrh a tvorba pracovních popisů	18	A
C	Zavedení týdenního plánování a řízení úkolů	20	A
D	Workshop týmové spolupráce-příprava, realizace	16	A
E	Teambuildingové aktivity-příprava, realizace	14	D
F	Neformální aktivity-kávoové pauzy a běh	7	D
G	Zavedení individuální zpětné vazby	14	B
H	Zavedení týmové zpětné vazby	14	C
I	Zavedení systému interní komunikace	22	C
J	Optimalizace pracovních procesů	30	A, G, H

Tabulka výše ukazuje, že mezi nejdelší části projektu patří zavedení týdenního plánování a řízení úkolů (20 dní), zavedení systému interní komunikace (22 dní) a optimalizace pracovních procesů (30 dní). Níže je uveden obrázek (Obrázek 22) ukazující zadání síťové analýzy v programu QM for Windows.

Activity	Activity time	Predecessor 1	Predecessor 2	Predecessor 3	Predecessor 4	Predecessor 5	Predecessor 6	Predecessor 7
A	10							
B	18	A						
C	20	A						
D	16	A						
E	14	D						
F	7	D						
G	14	B						
H	14	C						
I	22	C						
J	30	A	G	H				

Obrázek 22 Síťová analýza-zadání (QM for Windows)

Obrázek níže zobrazuje řešení síťové analýzy. Červené nuly ve sloupci „Slack“ znamenají nulovou časovou rezervu a představují kritickou cestu projektu.

Project Management (PERT/CPM) Results						
Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	74					
A	10	0	10	0	10	0
B	18	10	28	12	30	2
C	20	10	30	10	30	0
D	16	10	26	44	60	34
E	14	26	40	60	74	34
F	7	26	33	67	74	41
G	14	28	42	30	44	2
H	14	30	44	30	44	0
I	22	30	52	52	74	22
J	30	44	74	44	74	0

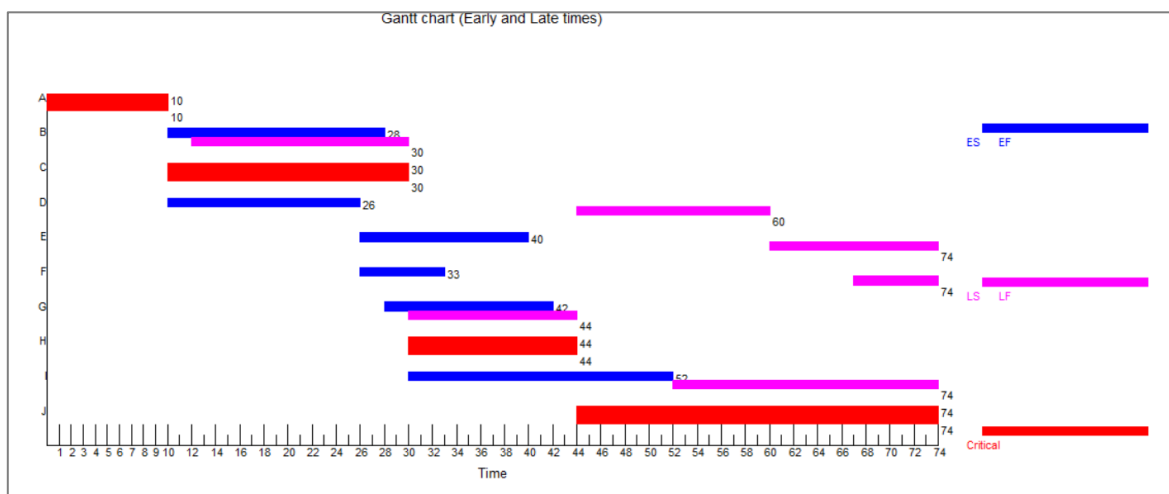
Obrázek 23 Síťová analýza-řešení (QM for Windows)

Z obrázku (Obrázek 23) je na základě řešení síťové analýzy určit kritickou cestu a časovou náročnost projektu.

- Kritická cesta: A → C → H → J
- Nejkratší doba trvání: 74 dní

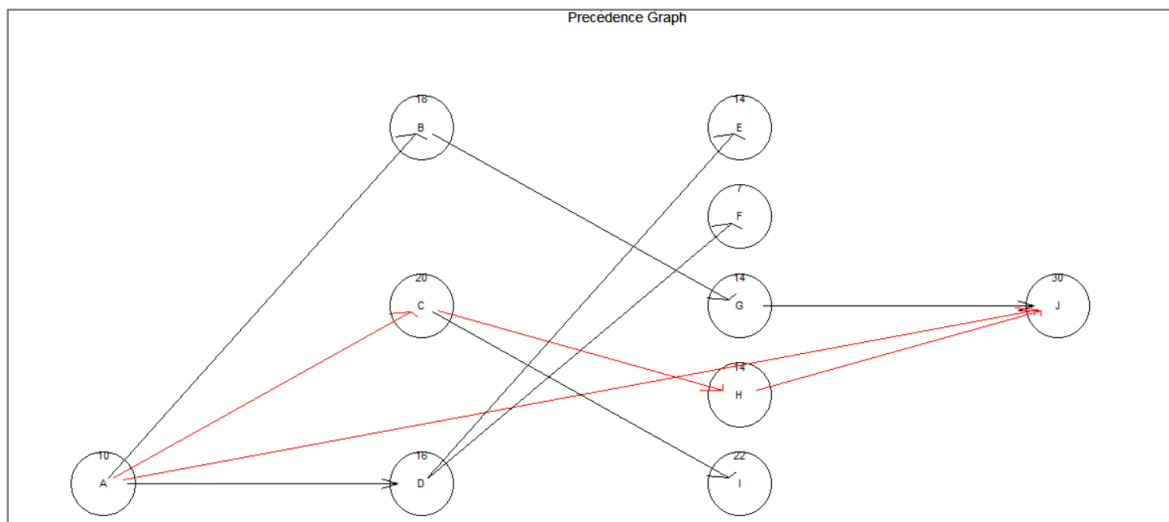
Z výsledku řešení je vytvořen Ganttův diagram (Obrázek 24), který se nachází níže. Ganttův diagram poskytuje přehledné grafické zobrazení kritické cesty, která je v grafu vyznačena červenou barvou. Modrou barvou jsou znázorněny nejdříve možné začátky a konce

jednotlivých aktivit. Růžová barva znázorňuje nejpozději možné začátky a konce jednotlivých aktivit.



Obrázek 24 Ganttův diagram (QM for Windows)

Poslední částí časové analýzy je síťový graf (Obrázek 25), který zobrazuje jednotlivé aktivity projektu a jejich průběh. V tomto grafu je možné vidět graficky zaznamenanou kritickou cestu, která je vyznačena červenou barvou.



Obrázek 25 Síťový graf (QM for Windows)

Interpretace výsledků

Kritická cesta projektu zefektivnění týmové práce je $A \rightarrow C \rightarrow H \rightarrow J$. Celková doba od analýzy současného stavu po optimalizaci pracovních procesů je 74 dní. V případě zpoždění jakékoliv činnosti, která se nachází na kritické cestě, došlo by k prodloužení celého projektu.

11 NÁKLADOVÁ ANALÝZA

Tahle kapitola se věnuje nacenění jednotlivých činností v rámci projektu zefektivnění týmové práce na Fakultě multimediálních komunikací na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Výše nákladů byla stanovena na základě průzkumu cen a konzultace s tajemnicí fakulty, která spravuje rozpočet fakulty.

Náklady na jednotlivé dílčí cíle jsou rozděleny do samostatných tabulek. U některých dílčích cílů nové náklady nevznikly.

Neformální týmové aktivity

Prvním navrhovaným dílčím cílem byly neformální týmové aktivity, které zahrnují společné kávové pauzy, společnou sportovní aktivitu – běh, případně procházky, workshopy a teambuildingový pobyt. Bylo stanoveno, že fakulta bude pro společné kávové pauzy hradit náklady za nákup kávy, čaje, sušenek a případně drobného občerstvení. Kávovar a kávový servis není potřeba kupovat, protože je na fakultě přítomen.

Pro nákup kávy, čaje a drobného občerstvení bude využit dodavatel ACTIVA, se kterým je uzavřena smlouva na dodávku papírenského zboží, ovšem v nabídce mají i kávu a občerstvení k ní. Pro potřebu kávových pauz by se kupovala zrnková káva v 1 kg balení která na e-shopu průměrně stojí 600 Kč s DPH. Vzhledem k tomu, že fakulta se společností ACTIVA se spokojeností spolupracuje několik let, není důvod neodebírat od tohoto dodavatele i tyto položky.

V rámci sportovní aktivity, respektive založení běžeckého klubu FMK, vzniknou náklady pouze v případě výroby propagačních triček, jejich vzorový návrh se nachází v kapitole 9.3.1. Z průzkumu trhu bylo zjištěno, že potisk jednoho trička z přední i zadní strany průměrně stojí 450 Kč s DPH. V ceně je zahrnuté tričko červené barvy a jeho potisk. Očekává se objednávka 10 ks triček.

Účelem workshopů v tomto případě není pracovní náplň a získávání poznatků a vědomostí k ní, nýbrž mají být zaměřeny na seberozvoj zaměstnanců a stmelení týmu. Proto byl vybrán neformální typ workshopu, který je poskytován Asociací pracovníků univerzit. Díky tomu, že je Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně členem této asociace, je tento workshop za výhodnější cenu, která činí 1 000 Kč/účastník. Pokud budeme počítat s účastí všech asistentek ateliérů a zaměstnanců ekonomického oddělení, celkově se workshopu zúčastní 13 osob. Náklady tedy budou činit 13 000 Kč.

Teambuildingový pobyt bude pro asistentky ateliérů a pracovišť, ekonomické oddělení a studijní oddělení, dohromady 18 zaměstnanců, bude uskutečněn na „Vile u Kubíka“. 1 noc zde stojí 7 857 Kč, za dvě noci tedy 15 714 Kč při plné obsazenosti ubytovacího zařízení.

Tabulka 10 Náklady na neformální týmové aktivity (vlastní zpracování)

Neformální týmové aktivity	
Aktivita	Náklad (v Kč)
Kávové pauzy – káva, drobné občerstvení	1 500
Sportovní aktivita – týmové tričko	4 500
Workshopy	13 000
Teambuildingový pobyt	15 714
Celkem	34 714

V případě konání veškerých neformálních týmových aktivit, které byly navrženy v projektové části diplomové práce, vzniknout fakultě náklady ve výši 34 714 Kč.

Formalizace pravidel spolupráce

Jelikož zaměstnanci vyjádřili absenci formalizovaných pravidel spolupráce, bylo navrženo řešení s ukázkovým dokumentem, jak by mohl vypadat popis jednotlivých pozic na fakultě. Tyto popisy práce se budou vztahovat spíše k technickohospodářským pracovníkům, tedy asistentkám ateliérů/pracovišť. Vzhledem k tomu, že tvorba takového dokumentu zabere nějaký čas, bude použita motivační forma odměn, pro každého podílejícího se zaměstnance. Jak již bylo zmíněno v kapitole 9.3.2., byla určena fixní odměna pro každou podílející se pozici, na základě domluvy s tajemnicí fakulty. Odměna bude poskytnuta za každý dokument. Jelikož bylo určeno, že se popisy pracovních pozic vytvoří pro asistentky ateliérů/pracovišť, bude vytvořeno 17 dokumentů. V tabulce níže jsou tyto nově vzniklé náklady zaznamenány.

Tabulka 11 Mzdové náklady za tvorbu popisů pracovních pozic (vlastní zpracování)

Formalizace pravidel spolupráce	
Podílející se zaměstnanec	Odměna (v Kč)
Vedoucí pracovník	1 000
Tajemník	700
Asistentka	500
Vedení fakulty	400
Celkem za jeden popis pracovní pozice	2 600
Celkem za všechny popisy pracovních pozic	41 600

Za tvorbu dokumentů s popisy pracovních pozic jednotlivých asistentek ateliérů vzniknou fakultě náklady ve výši 41 600 Kč.

Systém pravidelné zpětné vazby

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, zaměstnancům chybí poskytování zpětné vazby, proto je její poskytování navrženo v projektové části. Bylo stanoveno, že příprava vedoucího zaměstnance, průběh hodnotícího rozhovoru a vyhodnocení rozhovoru vedoucím, zabere 2 hodiny času na jednoho zaměstnance. Na jednotlivých ateliérech/pracovištích je jiné množství zaměstnanců, proto byla stanovena fixní odměna 200 Kč za jednoho hodnoceného zaměstnance. Průměrně na jednotlivých pracovištích pracuje 10 zaměstnanců-akademičtí a technickohospodářští. Odměna pro jednoho vedoucího zaměstnance bude tedy průměrně 2 000 Kč. Pro dílčí cíl zavedení systému pravidelné zpětné vazby vzniknou pouze mzdové náklady. Na fakultě je ve vedoucí pozici 22 zaměstnanců, předpokládá se poskytování zpětné vazby všem zaměstnancům, tudíž celkové náklady na zavedení systému pravidelné zpětné vazby tvoří 44 000 Kč.

Tabulka 12 Náklady na zavedení systému pravidelné zpětné vazby (vlastní zpracování)

Systém pravidelné zpětné vazby	
Aktivita	Odměna (v Kč)
Průměrná odměna pro vedoucího zaměstnance	2 000
Celkem	44 000

Zlepšení komunikace a předávání informací

V dílčím projektu zaměřeném na zlepšení komunikace a předávání informací bylo navrženo několik komunikačních kanálů, které jsou rozdělené podle druhu sdělení. V rámci neformální a operativní komunikace bude využívána aplikace MS Teams, která je v základní podobě zdarma, ale Microsoft nabízí balíčky služeb přímo pro firmy. Konkrétně nabízejí 3 placené balíčky, které jsou uvedeny níže.

- Microsoft Teams Essentials – Obsahuje 10 GB cloudového úložiště, zabezpečení šifrování dat u komunikačních akcí jako je chat, hovory, sdílení souborů apod. Tento balíček stojí 44,4 EUR/rok/uživatel, v korunách 1 113 Kč bez DPH/rok/uživatele, cena s DPH je 1 346,8 Kč. K přepočtu na Kč byl použit kurz ČNB k 15.4.2025
- Microsoft 365 Business Basic – Obsahuje všechny funkce jako balíček Essentials a k tomu má další funkce jako je 1 TB cloudového úložiště, je propojen s dalšími Microsoft aplikacemi a poskytuje zabezpečení nejen MS Teams, ale také Word, Excel, Power Point, Outlook atd. Druhý typ balíčku stojí 67,2 EUR/rok/uživatel, přepočteno kurzem ČNB k 15.4.2025 je cena 1 684,7 Kč bez DPH/rok/uživatel, cena s DPH je 2 038,5 Kč.
- Microsoft 365 Business Standard – Tento balíček nabízí vše, co Basic, plus některé další rozšíření, a to desktopovou verzi Wordu, Excelu, Power Pointu a Outlooku, další aplikaci Microsoft Loop, nástroje na úpravu videí a designové nástroje. Balíček stojí 140,4 EUR/rok/uživatel, převedené do Kč je cena 3 519 Kč bez DPH/rok/uživatel, cena s DPH je 4 258 Kč. Kurz pro převedení EUR byl použit k 15.4.2025, vydaný ČNB.

Optimalizace pracovních postupů

V rámci formalizace pracovních postupů nevzniknout fakultě žádné náklady, pokud nepřistoupí na placenou verzi aplikace Microsoft Planner. Jak již bylo zmíněno v kapitole 9.3.5., základní verze aplikace je zdarma zahrnuta v balíčku Microsoft 365. Microsoft nabízí i 3 placené verze, které obsahují více funkcí. Níže jsou uvedeny typy balíčků a jejich cena za jednoho uživatele ročně.

- Planner Plan 1 – 112,8 EUR/rok/uživatel, přepočteno kurzem k 15.4.2025 dle ČNB tvoří náklad 2 827,9 Kč bez DPH/rok/uživatel, cena s DPH je 3 421,8 Kč
- Planner Plan 2 – 337,2 EUR/rok/uživatel, přepočteno kurzem k 15.4.2025 dle ČNB vznikne náklad 8 453,6 Kč bez DPH/rok/uživatel, cena s DPH je 10 228,9 Kč
- Planner Plan 3–618 EUR/rok/uživatel, přepočteno kurzem k 15.4.2025 dle ČNB, v případě nákupu bude náklad 15 493,3 Kč bez DPH/rok/uživatel, cena s DPH je 18 746,98 Kč

V poslední tabulce této kapitoly jsou sumarizovány náklady jednotlivých aktivit projektu. Největší část nákladů představují mzdové náklady v podobě odměn zaměstnanců při zavádění systému zpětné vazby, které celkem tvoří 44 000 Kč. Naopak z dílčích cílů – zlepšení komunikace a předávání informací a optimalizace pracovních procesů, neplynou náklady, pokud se fakulta nerozhodne pro placené verze programů. Nákladová výše projektu byla po domluvě s tajemnicí fakulty stanovena na 130 000 Kč.

Tabulka 13 Celkové náklady projektu (vlastní zpracování)

Celkové náklady projektu	
Dílčí cíl	Náklady na dílčí cíl (v Kč)
Teambuildingové aktivity	34 714
Formalizace pravidel spolupráce	41 600
Systém pravidelné zpětné vazby	44 000
Zlepšení komunikace a předávání informací	0
Optimalizace pracovních procesů	0
Celkem	120 314

12 RIZIKOVÁ ANALÝZA

Pomocí této kapitoly budou identifikována a popsána potenciální rizika, která mohou ohrozit optimální průběh projektu, který je zaměřen na zefektivnění týmové práce vybrané organizace. Jednotlivá rizika je žádoucí stanovit ještě před zahájením projektu. Níže jsou identifikována nejpravděpodobnější rizika:

- Nízká motivace zaměstnanců zapojit se do změn (**R1**)
- Nedostatek času na workshopy a zpětnou vazbu (**R2**)
- Nerealistické očekávání od výsledků změn (**R3**)
- Nízká účast na teambuildingových aktivitách (**R4**)
- Finanční omezení na straně organizace (**R5**)
- Přehlcení komunikací a informačními kanály (**R6**)

V následující tabulce (tabulka 8) jsou znázorněny identifikovaná rizika, které byly uvedeny výše. Každé riziko je hodnoceno podle pravděpodobnosti výskytu a dopadu na projekt. K vyhodnocení pravděpodobnosti vzniku a stupně rizik byla stanovena třístupňová škála, kde hodnota 1 představuje nízkou pravděpodobnost vzniku rizika a také nízký stupeň rizika.

Tabulka 14 Riziková analýzy (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost vzniku			Stupeň rizika		
	Nízká	Střední	Vysoká	Nízká	Střední	Vysoká
R1		X				X
R2			X		X	
R3	X				X	
R4		X			X	
R5		X				X
R6	X				X	

V rámci analýzy rizik byla také vytvořena matice rizik, pomocí které jsou vyhodnocena jednotlivá rizika. Riziková matice je rozdělena do tří kategorií podle míry rizikovosti. Zelená barva označuje rizika s nízkou závažností, oranžová pole poukazují na rizika střední úrovně a červená pole znázorňují vysoce závažná rizika. Identifikovaná rizika jsou na základě předchozího hodnocení zařazena do příslušných polí matice, a to dle kombinace pravděpodobnosti jejich výskytu a potenciálního dopadu na projekt.

Tabulka 15 Matice rizik (vlastní zpracování)

Pravděpodobnost vzniku rizika	3		R2	
	2		R4	R1, R5
	1		R3, R6	
		1	2	3
	Stupeň rizika			

Z tabulky výše lze vyvodit následující přehled rizik podle jejich úrovně závažnosti:

- nízká rizika – R3, R6
- střední rizika – R4
- vysoká rizika – R1, R2, R5

12.1 Nízká rizika a návrh opatření

Do rizik s nízkou mírou závažnosti byla zařazena rizika R3-Nerealistická očekávání od výsledků změn a R6-Přehlcení komunikací a informačními kanály. Přestože se jedná o méně závažná rizika, nesmí být podceňována.

U rizika R3 může nesprávné nastavení očekávání ovlivnit spokojenost zaměstnanců a jejich vnímání úspěšnosti projektu. Proto se pro eliminaci tohoto rizika doporučuje jasná a otevřená komunikace od počátku realizace projektu, včetně realistického vymezení cílů a přínosů.

Riziko R6 souvisí s možným zahlcením zaměstnanců informačními kanály, zejména pokud dojde k zavádění více změn najednou. Proto je vhodné zavést jednoduchou strukturu sdílení informací, rozvrhnout zavádění nových opatření v čase a také zohlednit digitální dovednosti zaměstnanců.

12.2 Střední rizika a návrh opatření

Jako střední riziko bylo klasifikováno pouze riziko R4-Nízká účast na teambuildingových aktivitách. Přestože se nejedná o riziko, které by zásadně ohrozilo průběh projektu, může negativně ovlivnit oblast budování týmové soudržnosti a zlepšování mezilidských vztahů na pracovišti.

Nízká účast může být způsobena časovou vytížeností zaměstnanců, negativní zkušenost z minulosti případně nezájem o zvolenou formu aktivity. Riziko nízké účasti na teambuildingových aktivitách může být eliminováno zapojením zaměstnanců do plánování. I přesto že v diplomové práci byly navrženy určité typy aktivit neformálních teambuildingových akcí, zaměstnanci si můžou program přizpůsobit dle vlastních preferencí. Pokud se zaměstnanci budou podílet na výběru aktivit, termínů i formě těchto akcí, mohlo by se toto riziko eliminovat.

12.3 Vysoká rizika a návrh opatření

K nejzávažnějším rizikům byly zařazeny tři rizika, R1-Nízká motivace zaměstnanců zapojit se do změn, R2-Nedostatek času na workshopy a zpětnou vazbu a R5-Finanční omezení na straně organizace. Proto je potřeba věnovat těmto oblastem zvýšenou pozornost a připravit strategii jejich zmírnění.

- **R1-Nízká motivace zaměstnanců zapojit se do změn** – Nedostatek motivace může pramenit z nedostatečného pochopení smyslu navrhovaných opatření, ze zkušeností s neúspěšnými změnami v minulosti případně z konzervativnosti zaměstnanců. Aby se tomuto riziku předešlo, je klíčové budovat otevřenou interní komunikaci a prezentovat očekávané přínosy pro každodenní pracovní činnosti. Pomoci také může uznání snahy za zapojení do aktivních změn.
- **R2-Nedostatek času na workshopy a zpětnou vazbu** – Časové zatížení zaměstnanců představuje významnou překážku pro implementaci navrhovaných aktivit. Proto je nutné plánovat workshopy v méně vytížených obdobích, případně přizpůsobit jejich délku. Variantním řešením jsou také on-line formy workshopů, které umožní flexibilnější zapojení. Důležitým aspektem je také podpora vedení v podobě vymezení času na tyto aktivity jako součást pracovní náplně.
- **R5-Finanční omezení na straně organizace** – Rozpočtová omezení mohou omezit rozsah a kvalitu navrhovaných opatření pro zefektivnění týmové práce na Fakultě

multimediálních komunikací. Doporučuje se tedy zohlednit aktivity v rozpočtu fakulty, dále se doporučuje vybírat nízkonákladové alternativy aktivit a využívat interní kapacity.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývala problematikou efektivitu týmové práce v prostředí Fakulty multimediálních komunikací na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Cílem práce bylo na základě teoretických poznatků a výzkumu, identifikovat klíčové faktory ovlivňující úroveň týmové spolupráce na daném pracovišti a navrhnout konkrétní opatření, které povedou ke zlepšení těchto procesů. Výsledkem je soubor dílčích projektů, které reflektují reálné potřeby zaměstnanců a vycházejí z podrobné analýzy současného stavu týmové práce.

Teoretická část práce se zaměřila na vymezení základních pojmů a teoretických východisek z oblasti týmové spolupráce, komunikace, motivace, také vedení týmu a teambuildingu. Byla popsána specifika týmového prostředí, jednotlivé typy týmových struktur a role jejich členů. Dále byly popsány klíčové aspekty vedení týmů, motivace zaměstnanců a význam budování zdravé týmové kultury.

Praktická část diplomové práce se skládala z analytické a projektové části. V rámci analytické části bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci Fakulty multimediálních komunikací, jehož cílem bylo zjistit jejich postoje, názory a zkušenosti v oblasti týmové práce. Dotazník byl doplněn o rozhovory s vybranými vedoucími pracovníky a SWOT analýzu, která shrnula silné a slabé stránky týmové spolupráce na fakultě, včetně příležitostí a hrozeb dalšího vývoje.

Z výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů vyplynulo několik důležitých zjištění. Zaměstnanci vnímají týmovou práci většinou pozitivně, oceňují zejména otevřenost kolegů, dobré pracovní vztahy a ochotu spolupracovat. Na druhou stranu bylo identifikováno několik oblastí, které potřebují pozornost a zlepšení. Mezi nejvýznamnější problémy patří nedostatek systematické a efektivní komunikace, nejednotnost ve způsobu předávání informací, nízká četnost zpětné vazby a málo neformálních týmových aktivit. V rámci analytické části byly stanoveny čtyři výzkumné hypotézy, které byly vyhodnoceny prostřednictvím statistického softwaru JASP. K verifikaci výzkumných hypotéz byl využit wilcoxonův test a binomický test. Všechny čtyři hypotézy získaly dostatek důkazů k zamítnutí nulových hypotéz ve prospěch alternativních. Na základě těchto zjištění bylo navrženo několik opatření, která byla dále rozpracována v projektové části práce.

V projektové části byl stanoven jeden hlavní cíl a pět dílčích cílů. Dále byla specifikována cílová skupina, kterou tvoří zaměstnanci Fakulty multimediálních komunikací. K naplnění stanovených cílů byly navrženy konkrétní aktivity zaměřené na

teambuildingové aktivity, formalizace pravidel spolupráce, zlepšení komunikace a předávání informací a optimalizaci pracovních procesů. Každá z aktivit byla podrobně rozpracována, včetně popisu její náplně, plánovaného harmonogramu realizace, odhadu finanční náročnosti a určení odpovědné osoby. V závěru byl projekt podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Časová analýza určovala kritickou cestou projektu, tedy nejkratší možný časový úsek potřebný pro jeho dokončení, který byl stanoven na 74 dní. Rozpočet projektu, zpracovaný v rámci nákladové analýzy, který zahrnoval všechny navržené aktivity, činil 120 314 Kč. Riziková analýza následně identifikovala potenciální ohrožení realizace a pomocí matice rizik je rozdělila podle míry závažnosti do kategorií nízkého, středního a vysokého rizika. Tato klasifikace umožnila efektivnější návrh preventivních opatření pro eliminaci dopadů možných problémů.

Tato diplomová práce byla zpracována v souladu se Zásadami pro vypracování. Při vypracování práce byly čerpány informace z odborné literatury, internetových zdrojů, interních materiálů fakulty, z vlastního pozorování a rozhovorů s tajemnicí fakulty a proděkanem pro studium. Věřím, že předložená práce přinese Fakultě multimediálních komunikací na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně praktický užitek a přispěje ke zlepšení týmové práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

10 kroků, aby váš tým skvěle fungoval, 2024. Online. Teamtest.cz. Dostupné z: <https://www.teamtest.cz/tymova-spoluprace>. [cit. 2025-02-20].

3 praktické rady k motivaci týmu, 2018. Online. HR News. 17.4.2018. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-id-2698897/3-prakticke-rady-k-motivaci-tymu-id-3365150>. [cit. 2025-02-18].

5 tipů pro úspěšný teambuilding, 2022. Online. Call on me s.r.o. 18.4.2022. Dostupné z: <https://www.callonme.cz/vite-co-je-teambuilding-prinasime-vam-5-top-tipu-pro-jeho-uspesnost/>. [cit. 2025-02-05].

ARMSTRONG, Michael, 2018. *Armstrong's handbook of performance management: an evidence-based guide to delivering high performance*. Sixth edition. London: Kogan Page. ISBN 9780749481209.

BABBIE, Earl R., 2020. *The Practice of Social Research*. Online. 15. Cengage AU, 2020. ISBN0357360761. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=KrGeygEACAAJ&hl=cs&source=gbs_navlinks_s. [cit. 2025-02-21].

BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést svůj tým*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada. ISBN 9788024719757.

CAMERON, Esther a GREEN, Mike, 2024. *Making sense of change management: a complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Sixth edition. London: Kogan Page. ISBN 978-1-3986-1285-3.

Co je to teambuilding a proč je tak oblíbený?, 2020. Online. Pracuj v Brasty. 3.3.2020. Dostupné z: <https://pracujvbrasty.cz/co-je-to-teambuilding-a-proc-je-tak-oblibeny/>. [cit. 2025-02-05].

DAVID, Fred R. a DAVID, Forest R., 2017. *Strategic management: concepts and cases : a competitive advantage approach*. Sixteenth edition. Boston: Pearson. ISBN 978-1-292-14849-6.

DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Expert. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024721491.

DILLMAN, Don A., 2007. *Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method*. Online. 2. Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method. ISBN 1118044630. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=d_VpiiWp51gC&hl=cs&source=gbbs_navlinks_s. [cit. 2025-02-21].

FOWLER, Floyd J., 2009. *Survey Research Methods*. Online. 4. SAGE, 2009. ISBN 1412958415. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=2Enm9gWeH2IC&hl=cs&source=gbbs_navlinks_s. [cit. 2025-02-21].

GLASER, Judith E., 2016. *Conversational Intelligence: How Great Leaders Build Trust and Get Extraordinary Results*. Online. Bibliomotion, Inc. Brookline. ISBN 9788072614172. Dostupné z: https://www.google.cz/books/edition/Konverza%C4%8Dn%C3%AD_intelligence/dCi2DwAAQBAJ?hl=cs&gbpv=1. [cit. 2025-02-21].

HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, Lenka; DEPOO, Lucie a STRÍTESKÝ, Marek, 2024. Řízení lidských zdrojů v kontextu organizačního chování. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-996-0.

HERMOCHOVÁ, Soňa, 2006. *Teambuilding*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada. ISBN 8024711559.

HLUŠIČKA, Petr, 2023. *Základní pilíře při budování týmu*. Online. Firemní sociolog. 12.6.2023. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/781-zakladni-pilire-pri-budovani-tymu>. [cit. 2025-01-28].

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a JANEČEK, Petr, 2023. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 3. přepracované a rozšířené vydání. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3722-0.

JÍLEK, Dušan, 2023. *Manažer jako druhé řemeslo: manuál pro vedoucí oddělení, týmů, směn, team leadery a mistry*. Část 1, „V první linii“. Praha: Powerprint. ISBN 978-80-7568-617-6.

KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Grada, 2006. ISBN 80-247-1764-6.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane, [2016]. *Marketing management*. 15. Boston: Pearson. ISBN 9781292092621.

KOZLOWSKI, S., CHAO, G., VAN FOSSEN, J. Leading virtual teams. *Organizational Dynamics* [online]. 2021 Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/J.ORGADYN.2021.100842> [cit. 03. 02. 2025].

MEIER, Rolf, 2009. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada. ISBN 9788024723082.

Microsoft, 2025. Online. Microsoft. Dostupné z: <https://www.microsoft.com/cs-cz/microsoft-365/planner/microsoft-planner>. [cit. 2025-04-16].

MIKULAŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. Grada. ISBN 978-80-247-2339-6.

MOHAUPTOVÁ, Eva, 2005. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál. ISBN 8073670429.

MOSES, Chris, 2024. *Úspěšný manažerský start: jak se z řadového zaměstnance stát efektivním manažerem a začít řídit úspěšný tým*. Liberec: Stair jumper. ISBN 978-80-907289-6-7.

MÜHLFEIT, Jan a PUMPRLA, Pavel. *Budování úspěšných týmů*. V Praze: Management Press, 2022. ISBN 978-80-7261-597-1.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. 5. Grada. ISBN 978-80-271-0629-5.

Problémy týmové spolupráce, 2025. Online. Michal Ondráček. Dostupné z: <https://www.michalondracek.com/problemy-tymove-spoluprace/>. [cit. 2025-03-02].

Role v pracovním týmu, 2025. Online. Axial. Dostupné z: <https://www.axial.cz/clanky-a-informace/role-v-pracovnim-tymu>. [cit. 2025-02-20].

Tipy, jak na efektivní spolupráci týmu, 2021. Online. Freelo. 13.12.2021. Dostupné z: <https://www.freelo.io/cs/efektivni-spoluprace-tymu#h-3-pravidla-efektivni-komunikace>. [cit. 2025-01-28].

Týmové konflikty na vzestupu! Jak řešit konflikt v týmu?, 2024. Online. Petr Kmošek. 8.5.2024. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/tymove-konflikty-na-vzestupu-jak-resit-konflikt-v-tymu/>. [cit. 2025-02-18].

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Manažer. Praha: Grada. ISBN 9788027102273.

URBAN, Jan, 2018. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu a jak se jim vyhnout*. Praha: Grada. ISBN 9788027105717.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Schéma rozhodování (vlastní zpracování dle Meiera, 2011)	18
Obrázek 2 Pohlaví respondentů	39
Obrázek 3 Rozdělení zaměstnanců do věkových kategorií	39
Obrázek 4 Pracovní pozice respondentů	40
Obrázek 5 Součást respondentů v daném týmu	40
Obrázek 6 Četnost spolupráce týmu na úkolech	41
Obrázek 7 Hodnocení úrovně týmové práce	42
Obrázek 8 Četnost nedorozumění a konfliktů v týmu	42
Obrázek 9 Pocit součásti dobře fungujícího týmu	43
Obrázek 10 Hodnocení efektivnosti komunikace v týmu	43
Obrázek 11 Forma komunikace v týmu	44
Obrázek 12 Překážky efektivní týmové práce	45
Obrázek 13 Vyslyšení názoru v týmu	46
Obrázek 14 Četnost nevyslyšení názoru	46
Obrázek 15 Zpětná vazba na práci respondentů	47
Obrázek 16 Typ zpětné vazby	48
Obrázek 17 Motivátory zlepšení týmové spolupráce	49
Obrázek 18 Nástroje k efektivnější týmové práci dle respondentů	50
Obrázek 19 Zlepšení prvků týmové práce dle respondentů	50
Obrázek 20 Zájem respondentů o zapojení do zlepšování týmové práce	52
Obrázek 21 Návrh trička běžeckého klubu FMK (vlastní zpracování)	64
Obrázek 22 Síťová analýza-zadání (QM for Windows)	75
Obrázek 23 Síťová analýza-řešení (QM for Windows)	75
Obrázek 24 Ganttův diagram (QM for Windows)	76
Obrázek 25 Síťový graf (QM for Windows)	76

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Odpovědi na otázku č. 12.....	45
Tabulka 2 Odpovědi na otázku č. 19.....	51
Tabulka 3 Testová statistika (vlastní zpracování pomocí JASP).....	52
Tabulka 4 Testová statistika (vlastní zpracování pomocí JASP).....	53
Tabulka 5 Testová statistika (vlastní zpracování pomocí JASP).....	53
Tabulka 6 Testová statistika (vlastní zpracování pomocí JASP).....	54
Tabulka 7 Vzorový dokument popisu pracovní pozice (vlastní zpracování).....	66
Tabulka 8 Návrh standardizovaných požadavků pro tvorbu požadavků na objednávku.....	72
Tabulka 9 Časová analýza projektu (vlastní zpracování)	74
Tabulka 10 Náklady na neformální týmové aktivity (vlastní zpracování).....	78
Tabulka 11 Mzdové náklady za tvorbu popisů pracovních pozic (vlastní zpracování).....	79
Tabulka 12 Náklady na zavedení systému pravidelné zpětné vazby (vlastní zpracování) ..	80
Tabulka 13 Celkové náklady projektu (vlastní zpracování)	81
Tabulka 14 Riziková analýzy (vlastní zpracování).....	82
Tabulka 15 Matice rizik (vlastní zpracování)	83

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CPM Critical Path Metod – metoda kritické cesty

EO Ekonomické oddělení

FMK Fakulta multimediálních komunikací

GDPR General Data Protection Regulation

JASP Statistický program

KOMAG Komunikační agentura

MS Microsoft

QM Quality Management, řízení jakosti

SŠ Střední škola

STAG Studijní agenda

SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

UPPER Centrum kreativních průmyslů a podnikání

UTB Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

VŠ Vysoká škola

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

Příloha P II: Rozhovory

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Sekce 1 z 7

Zefektivnění týmové práce na Fakultě
multimediálních komunikací

B *I* U  

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Kateřina Drimajová a jsem studentkou posledního ročníku magisterského studia na Univerzitě Tomáše Bati, Fakulty managementu a ekonomiky. Nyní zpracovávám diplomovou práci, zabývající se zlepšením efektivnosti týmové práce na Fakultě multimediálních komunikací UTB. Vaše odpovědi pomohou identifikovat silné a slabé stránky týmové práce a přispějí k návrhu projektu na její zlepšení. Dotazník je anonymní a jeho vyplnění zabere přibližně 10-15 minut.

Děkuji za Váš čas a spolupráci.

1.Jaké je Vaše pohlaví? *

☐ Žena

☐ Muž

2.Do jaké věkové kategorie spadáte? *

☐ Do 30 let

☐ 31-40

☐ 41-50

☐ 51-60

☐ Nad 60 let

Sekce 2 z 7

Charakteristika týmu a spolupráce



Popis (nepovinný)

Sekce 3 z 7

Aktuální stav týmové práce



Popis (nepovinný)

6. Jak hodnotíte celkovou úroveň týmové práce ve vašem týmu? (1=velmi špatná, 5=výborná) *

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

7. Jak často dochází k nedorozuměním nebo konfliktům v týmu? *

- ☐ Často
- ☐ Občas
- ☐ Zřídka
- ☐ Nikdy

8. Cítíte se být součástí dobře fungujícího týmu? *

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

9. Jak hodnotíte efektivitu komunikace v týmu? (1=neefektivní, 5=velmi efektivní) *

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

10. Jaká forma komunikace převažuje ve vašem týmu? *

- ☐ Osobní setkání
- ☐ E-maily
- ☐ Telefonní hovory
- ☐ Jiná...

Problémy a překážky týmové spolupráce



Popis (nepovinný)

11. Jaké hlavní překážky podle Vás brání efektivní týmové práci? (Možno zvolit více odpovědí)



- ☐ Nedostatečně definované role v týmu
- ☐ Špatná komunikace
- ☐ Nízká motivace členů týmu
- ☐ Konflikty mezi kolegy
- ☐ Nedostatek zpětné vazby
- ☐ Jiná...

12. Jakým způsobem jsou konflikty ve Vašem týmu řešeny? *

Text dlouhé odpovědi

13. Máte pocit že Váš názor není v týmu vyslyšen? Pokud ano, jak často? *

☐ Ano

☐ Ne

Jak často není Váš názor v týmu vyslyšen?

☐ Často

☐ Občas

☐ Zřídka

☐ Nikdy

Sekce 6 z 7

Motivace a zpětná vazba



Popis (nepovinný)

14. Jak často dostáváte zpětnou vazbu k Vaší práci? *

☐ Pravidelně

☐ Občas

☐ Velmi zřídka

☐ Nikdy

15. Jaký typ zpětné vazby by Vám nejvíce pomohl ke zlepšení práce? *

- ☐ Častější individuální hodnocení
- ☐ Více týmových setkání se zpětnou vazbou
- ☐ Jasnější definování očekávání
- ☐ Jiná...

16. Co by Vás nejvíce motivovalo ke zlepšení týmové spolupráce? *

- ☐ Více týmových aktivit
- ☐ Lepší organizace práce
- ☐ Zlepšení komunikace v týmu
- ☐ Finanční motivace

Sekce 7 z 7

Návrhy na zlepšení týmové spolupráce



Popis (nepovinný)

17. Jaké nástroje nebo změny by podle Vás nejvíce přispěly k efektivnější týmové práci? (možno zvolit více odpovědí) *

- ☐ Školení zaměřená na týmovou spolupráci
- ☐ Častější týmové schůzky
- ☐ Jasnější definování cílů a odpovědností
- ☐ Lepší digitální nástroje pro komunikaci a organizaci práce
- ☐ Pravidelné teambuildingové/stmelovací aktivity na posílení vztahů v týmu

18. Jaké prvky týmové práce by se podle Vás měly nejvíce zlepšit? *

- ☐ Komunikace
- ☐ Řešení konfliktů
- ☐ Zpětná vazba
- ☐ Rozdělení úkolů
- ☐ Jiná...

19. Máte nějaké konkrétní návrhy na zlepšení týmové spolupráce? *

Text dlouhé odpovědi

20. Máte zájem o aktivní zapojení do zlepšování týmové práce?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

PŘÍLOHA P II: ROZHOVORY

Rozhovor s paní tajemnicí:

Otázka 1: Jak byste jako vedoucí ekonomického oddělení popsala hlavní cíle vašeho týmu? Jak definujete a komunikujete role a odpovědnosti jednotlivých členů?

Odpověď: Naším hlavním cílem je poskytovat ekonomické a administrativní služby pro jednotlivé ateliéry i vedení fakulty. Zajišťujeme veškerou dokumentaci a předáváme ji dalším univerzitním jednotkám. Co se týče rozdělení rolí, v našem týmu má každý svěřenou oblast, ale dbáme na zastupitelnost. Díky tomu jsme schopni flexibilně reagovat na vzniklé situace. Každý člen týmu si je vědom svých odpovědností a v případě potřeby jsou úkoly přidělovány dle aktuálních priorit, a to i na základě požadavků děkana.

Otázka 2: Jak hodnotíte úroveň komunikace a spolupráce uvnitř týmu? Jaké hlavní výzvy řešíte?

Odpověď: Komunikace v týmu probíhá převážně osobně, případně e-mailem nebo telefonicky. Naši spolupráci zlepšilo i naše nové rozmístění v kancelářích, které nám umožňuje efektivnější a rychlejší interakci. Jednou z největších výzev je nárazové přetížení úkolů, které nejsou rovnoměrně rozloženy v čase. Pokud ateliéry dodávají podklady na poslední chvíli, dochází ke stresovým situacím. Snažíme se tomu předejít průběžnou prací a lepší organizací.

Otázka 3: Jaké mechanismy motivace využíváte a jak hodnotíte atmosféru v týmu?

Odpověď: Naše motivace vychází z přátelského pracovního prostředí, vzájemné podpory a dobrých mezilidských vztahů, alespoň za mě. Vzájemně si pomáháme, pokud někdo potřebuje s něčím pomoc. Důležitá je také otevřenost v komunikaci a možnost sdílení názorů. Jednou z možných oblastí zlepšení je digitalizace administrativy, která by nám umožnila více využívat Home office, a tak pracovat efektivněji.

Otázka 4: Jak řešíte konflikty v týmu?

Odpověď: Vážné konflikty v našem týmu prakticky nevznikají, protože otevřeně komunikujeme a řešíme věci okamžitě. Občas se objeví problémy při spolupráci s jinými odděleními univerzity, což může ovlivnit naši efektivitu.

Otázka 5: Jak podporujete rozvoj členů týmu a delegujete úkoly?

Odpověď: Snažím se, aby každý člen měl možnost se učit nové věci a zdokonalovat se. Pravidelně sdílíme informace a povzbuzujeme k dalšímu vzdělávání. Každý má možnost absolvovat školení dle vlastních potřeb. Některé školení třeba doporučím, ale většinou to nechávám na členech týmu.

Otázka 6: Jak vnímáte teambuilding a začleňování nových členů?

Odpověď: Teambuildingové aktivity máme rádi, ale není na ně vždy čas. Místo formálních akcí dáváme přednost neformálním setkáním, například v rámci kulturních akcí

fakulty. Zaučení nových členů je klíčové. Důležité je, aby byli od začátku součástí kolektivu a měli možnost se učit nejen formálně, ale i pozorováním zkušenějších kolegů.

Otázka 7: Jaké změny by mohly zlepšit práci vašeho týmu?

Odpověď: Možná větší kancelář nebo určitá doba, kdy by nás nikdo nerušil, aby se dalo soustředit na náročnější úkoly. Také by pomohla větší digitalizace, která by zjednodušila administrativu a umožnila lepší organizaci práce. Digitalizaci jsme otevření.

Závěr: Děkuji za rozhovor a za sdílení vašich zkušeností a názorů!

Rozhovor s panem proděkanem pro studium:

Otázka 1: Jak byste jako vedoucí studijního oddělení popsal hlavní cíle vašeho týmu? Jak definujete a komunikujete role a odpovědnosti jednotlivých členů?

Odpověď: Pokud mám mluvit za své působení v rámci týmu na studijním oddělení, kde dlouhodobě působím, pak lze říct, že naše činnost je silně ovlivněna rytmem akademického roku. Pracujeme v týmu tří referentek, které zajišťují různé oblasti agendy – ať už se jedná o přijímací řízení, státní závěrečné zkoušky, přípravu studijních plánů nebo agendu stipendií. Tato práce je rozvržena v průběhu celého roku. Rozdělení rolí je u nás poměrně přehledné a strukturované. Každá z kolegyň má na starosti konkrétní skupinu studentů podle příslušnosti k jednotlivým ateliérům, ústavům nebo pracovním skupinám. Odpovědnost tedy připadá vždy konkrétní referentce podle toho, o jaký okruh studentů se jedná. Díky tomu není třeba úkoly složitě delegovat – jasně dané oblasti zajišťuje konkrétní člověk. Samozřejmě existují i úkoly, které nelze jednoznačně přiřadit podle běžného schématu – například kvůli aktuálnímu vytížení některé z referentek nebo specifické povaze požadavku. V takovém případě si práci přerozdělíme operativně – sejdeme se, probereme situaci a domluvíme se, kdo a jak úkol převezme. Odpovědnosti jsou formálně definované i dokumentačně – například ve formě pracovních náplní či dodatků ke smlouvám. Moje role jako vedoucího pak spočívá především v koordinaci, přehledu o tom, co kdo řeší, a zajištění, že se práce posouvá kupředu v souladu s očekáváními.

Otázka 2: Jak hodnotíte úroveň komunikace a spolupráce uvnitř týmu? Jaké hlavní výzvy řešíte?

Odpověď: Momentálně je situace u nás poněkud složitější kvůli personálním změnám, které v poslední době proběhly. Jedna kolegyně odešla na mateřskou, jiná přešla na jiné pracoviště, a tým byl doplněn novými členy – včetně přechodného převedení pracovní síly z jiného oddělení. U takto komplexní agendy je samozřejmě potřeba, aby nový zaměstnanec absolvoval celý akademický rok a „prošel si“ vše v praxi – jinak se nemůže plnohodnotně zapojit. Tento přechodný stav přirozeně přináší problémy – někdy se ukáže, že je třeba přerozdělit část agendy, jindy narazíme na zmatek v komunikaci nebo nedorozumění ohledně odpovědností. I přesto ale tým funguje dobře díky tomu, že kolegyně sdílejí jednu kancelář a mají mezi sebou živou každodenní komunikaci. Já osobně sídlím v jiné budově, ale snažím se být co nejvíce přítomen – chodím na pravidelné porady i neformálně navštěvuji kancelář studijního oddělení. Jedním z problémů, které se objevují, je situace, kdy zkušenější kolegyně místo vysvětlení úkolu nováčkovi danou práci raději udělá sama. To samozřejmě není optimální, ale snažíme se na to společně

upozorňovat a řešit to například přímou domluvou nebo jasnějším nastavením procesů. Rád bych do budoucna vytvořil adaptační plán pro nové pracovníky – například formou kalendáře nebo manuálu, který by popisoval jednotlivé činnosti v průběhu roku a tím napomohl i zastupitelnosti v případě absence někoho z týmu. Bohužel jsem se k tomu zatím nedostal v plné míře, i když vím, že by to bylo velmi přínosné.

Otázka 3: Jaké mechanismy motivace využíváte a jak hodnotíte atmosféru v týmu?

Odpověď: Motivace je v našem prostředí složitá otázka. Práce na studijním oddělení je velmi náročná – je to často neviditelná, ale klíčová agenda, která obnáší neustálý kontakt se studenty i akademiky, řešení složitých případů a zároveň precizní administrativní výkon. Snažím se působit jako určitý „terapeut“ – podporovat kolegyně psychicky, naslouchat jim a být jim oporou. Víím, že prostředí je často stresující, a tak se snažím vytvářet co nejprívětivější atmosféru, ve které se lidé necítí přehlíženi nebo pod tlakem. Když to situace dovolí, snažím se motivaci podpořit i finančně – například formou mimořádných odměn. Ne vždy se samozřejmě podaří vytvořit ideální pracovní klima. V minulosti docházelo ke konfliktům mezi týmem a vedením fakulty nebo rektorátem, ale snažil jsem se vždy fungovat jako prostředník a tlumočit problémy s cílem dosáhnout porozumění. Celkově se snažím, aby tým měl pocit, že jsme „na jedné lodi“ – že se můžeme navzájem spolehnout a že každý má možnost mluvit otevřeně o problémech i návrzích na zlepšení.

Otázka 4: Jak řešíte konflikty v týmu?

Odpověď: V rámci samotného týmu ke konfliktům nedochází často – neřešíme žádné výrazné osobní spory ani vyhrocené situace. Je pravda, že když do týmu nastoupí nová kolegyně, může dojít ke tření, například když ještě nemá zaučené všechny postupy a ostatní kolegyně kvůli tomu musí opravovat chyby nebo zaskakovat. Ve výjimečných případech se stává, že zkušenější kolegyně přistupuje ke spolupráci trochu nešťastně tím, že nově příchozí kolegyni raději nahradí, než by ji zaučila. To se samozřejmě snažím řešit – otevřenou komunikací a tím, že připomínám, jak je důležité budovat tým, kde si lidé pomáhají navzájem, nejen výkonně, ale i edukačně. Zásadní je pro mě fungovat jako mediátor – naslouchat oběma stranám a hledat řešení, které bude dlouhodobě udržitelné. Vzhledem k tomu, že dámy na studijním oddělení tráví celé dny spolu v jedné kanceláři, je až překvapující, jak dobře spolu vycházejí – žádná ponorková nemoc se zatím neprojevila. Myslím, že tomu velmi pomohlo i předchozí působení bývalé vedoucí studijního oddělení, která nastavila kulturu otevřené a respektující spolupráce.

Otázka 5: Jak podporujete rozvoj členů týmu a delegujete úkoly?

Odpověď: Co se týče delegace, to je prostě dané – úkol přijde, je jasné, kdo ho má řešit. Většina věcí má svoji strukturu, vííme, kam co spadá. Kdyby to tak nebylo, zbláznili bychom se. Takže delegace funguje přirozeně, většinou ani není co delegovat – ten úkol má jasného adresáta. Samozřejmě se někdy domlouváme, kdo konkrétně co vezme, ale to jsou výjimky. Víím, že otázka míří spíš k tomu, jestli mají lidi prostor ke vzdělávání – a ano, prostor je. Například angličtinu jako benefit platíme z referátu, a myslím si, že je to užitečné. Když jsou školení k právu nebo k novému vysokoškolskému zákonu, tak se jich kolegyně účastní. Přijedou třeba i „stagaři“ z Plzně, tak se ptáme, co je nového. Někdy taky nabídnu pomoc s technologiemi – třeba jedné kolegyni, která s tím trochu bojovala. Ale většinou si o školení řeknou samy. Využíváme nabídky i z univerzity, i od externích organizací. Není to tak, že bych jim systematicky něco vybíral a posílal je tam, ale když

něco dává smysl, tak se o tom bavíme. Takže rozvoj tady funguje, i když není nějak extrémně systematizovaný. Je to spíš o přirozeném využívání možností, které jsou.

Otázka 6: Jak vnímáte teambuilding a začleňování nových členů?

Odpověď: My ve vedení jsme byli na několika teambuildingových akcích. Děkan se snaží, abychom někam vyjeli – ať už k němu na chatu nebo někam s odborníky, kteří nám pomáhají třeba s plánováním na další rok. Když je to pojato dobře a nemám pocit ztraceného času, tak mě to baví a vidím v tom přínos. Ale nikdy jsem nic podobného pro studijní oddělení neorganizoval. Přemýšlel jsem nad tím, ale měl jsem pocit, že by to možná nebylo oceněno. Jsme malý tým, známe se dobře, máme se rádi. Takže představa, že bychom čtyři jeli někam na akci, mi přišla spíš zbytečná – možná by to kolegyně i obtěžovalo, vzhledem k rodinám a starostem. Když jsem nastoupil, kolegyně byly sehrané, znaly se roky, a já nechtěl být ten, kdo přinese “manažerské novoty” tam, kde věci fungují. Teď, když se tým obměnil, možná by to bylo na místě. Ale nikdy jsme neměli čtyři nové lidi najednou – vždycky přišel jeden, ostatní ho přirozeně zapojili. Takže jsem to zatím nepovažoval za potřebné.

Otázka 7: Jaké změny by mohly zlepšit práci vašeho týmu?

Odpověď: Tady je to složitější. Hlavní problém vidím v tom, že jsme roztahaní po více budovách. Nejen můj tým, ale celá fakulta. Nejde o to projít jednu chodbu a zastavit se třeba na studijním – je to vícero budov: 42, 16, někdo je ve Fénixu. Tohle napětí se trochu přenáší i na ostatní zaměstnance. Přitom, když se potkáme neformálně – na dvoře nebo jiné akci – tak si rozumíme, všichni jsou fajn lidi. Takové akce jsou ale zřídka. Mluvili jsme o tom, že bychom mohli uspořádat víc takových událostí – třeba opékání prasete, něco neformálního. Ale vždycky to bohužel vyšumělo.

Závěr: Děkuji moc za rozhovor a vaše postřehy k týmové práci.