

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Tvorba a vedení týmu ve vybrané společnosti

Creation and Management Team in a Selected
Company

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

HOUDOVÁ

ŠÁRKA

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Houdová Jméno: Šárka Osobní číslo: 437526
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávací katedra/ústav: Oddělení pedagogických a psychologických studií
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Tvorba a vedení týmu ve vybrané společnosti

Název bakalářské práce anglicky:
Creation and Management Team in a Selected Company

Pokyny pro vypracování:
Cílem bakalářské práce je na základě podkladů distribuovaných ze společnosti zhodnotit způsoby vedení týmu a týmovou spolupráci. Přínos: Návrh řešení.
Teoretická část: Charakteristika týmu, vedení týmu, týmová motivace, teambuilding.
Praktická část: Představení společnosti, zjištění problematiky pomocí kvantitativního výzkumu, návrh případných řešení a doporučení.

Seznam doporučené literatury:
BELBIN, R. Meredith, 2013. Nové obzory týmu. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. 126 s. ISBN 978-80-7357-893-0.
CRKALOVÁ, Anna a Norbert RIETHOF, 2007. Jak zefektivnit práci v týmu. Praha: Grada Publishing 195 s. ISBN 978-80-247-1624-4.
HERMOCHOVÁ, Soňa, 2006. Teambuilding. Praha: Grada Publishing 113 s. ISBN: 80-247-1155-9.
MAXWELL, John C, 2015. Týmová spolupráce 101. Hodkovičky: Pragma 125 s. ISBN: 978-80-7349-388-2.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D., Vysoká škola ekonomie a managementu

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 05. 12. 2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 05. 05. 2017

Platnost zadání bakalářské práce: 31. 08. 2018

[Signature] Podpis vedoucí(ho) práce [Signature] Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry [Signature] Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

- 5-06-2017 Datum převzetí zadání [Signature] Podpis studenta(ky)

HOUDOVÁ, Šárka. *Tvorba a vedení týmu ve vybrané společnosti*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 16. 04. 2017

Podpis:

Poděkování

Touto cestou děkuji paní doktorce Markétě Šnýdrové za ochotu vedení mé bakalářské práce, za cenné připomínky rady a náměty. Současně chci poděkovat i pracovníkům ve společnosti Braghetti Holding B. V. za poskytnutí součinnosti při sběru informací. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině a přátelům za podporu.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá problematikou tvorby a vedení týmu. Práce v týmu je pro dnešní dobu již běžnou záležitostí, ale ne vždy efektivní. V teoretické části jsou interpretovány informace o týmu, vedení týmu a o týmové spolupráci. Dále jsou zde v propojení s týmem charakterizovány pojmy motivace a komunikace. V praktické části práce je charakterizována společnost Braghetti Holding B. V. Za pomoci kvalitativního výzkumu a z poznatků z teoretické části byl charakterizován chod sledovaného týmu ve společnosti. Dále jsou uvedeny výsledky kvalitativního výzkumu a jejich slovní interpretace. Na závěr práce jsou doporučena navrhovaná řešení pro tým.

Klíčová slova

Tým, týmové role, synergický efekt, vedení lidí, týmová spolupráce, motivace v týmu, týmové cíle

Abstract

This bachelor thesis deals with a problematic of team formation and leading. Teamwork nowadays belongs to common praxis; however, it may be not always effective. The theoretical part presents an information about a team, team leading and a team cooperation. This part further explains terms of communication and motivation in a connection to teamwork. In the practical part of this thesis the Branghetti Holding B. V. company is introduced. By means of the qualitative research and based on the theoretical knowledge taken from the first part of the thesis one team in the company and this function was characterized. Further also the results of qualitative research and their verbal interpretations are presented. Then in the conclusion of this thesis a possible suggestion for team is offered.

Key words

Team, team roles, synergistic effect, leadership, teamwork, motivátion in the team, team aims

Obsah

Úvod	5
1 Tým	8
1.1 Charakteristika týmu	8
1.2 Tým versus skupina	9
1.3 Velikost týmu	10
1.4 Vznik týmu	11
1.5 Rozvoj týmu	12
1.6 Cíle týmu	13
1.7 Týmové role	15
1.8 Efektivní tým	18
2 Týmová spolupráce	20
2.1 Charakteristika týmové spolupráce	20
2.2 Synergický efekt	21
2.3 Teambuilding	21
3 Komunikace v týmu	23
3.1 Charakteristika komunikace	23
3.2 Komunikační dovednosti	23
4 Motivace v týmu	25
4.1 Charakteristika motivace a motivace v týmu	25
4.2 Motivace ve spojení s penězi	26
5 Vedení týmu	28
5.1 Charakteristika vedení	28
5.2 Styly vedení týmu	29
6 Vlastní zpracování	32
6.1 Cíl práce a výzkumné předpoklady	32
6.2 Použitá metoda	32
6.3 Výzkumný soubor	33

7	Informace o společnosti	34
7.1	Základní údaje a popis společnosti	34
7.2	Vztahy se zaměstnanci	35
7.3	Vztah společnosti k životnímu prostředí	35
8	Zpracování dat	37
8.1	Vyhodnocení rozhovorů se členy týmu	37
8.1.1	Věková struktura členů a odpracovaný čas v daném týmu	38
8.1.2	Týmové role	38
8.1.3	Týmová spolupráce	40
8.1.4	Naslouchání, volnost projevení názorů	41
8.1.5	Cíle, metodika SMART a vize společnosti	42
8.1.6	Motivace v týmu	44
8.1.7	Možnost rozvoje a seberealizace	44
8.1.8	Styl vedení týmu	46
8.2	Vyhodnocení rozhovoru s vedoucím týmu	48
8.2.1	Zhodnocení rozhovoru s vedoucím týmem	50
9	Výzkumné předpoklady	52
10	Navrhovaná řešení	54
10.1	Kurz německého jazyka	56
	Závěr	58
	Seznam použité literatury	59
	Seznam obrázků	62
	Seznam tabulek	63
	Seznam příloh	64
	Přílohy	65

Úvod

„Dobře vybudovaný tým může dosáhnout takového úspěchu, o kterém jste nikdy ani nesnili.“

John C. Maxwell

Týmová spolupráce není pouze objevem dnešní moderní doby, ale už v dávné minulosti lidé spolu spolupracovali. Je přirozený instinkt člověka žít ve skupinách, však v této práci není hlavním účelem charakterizovat skupinu ale tým. Celkově tvorba a vedení týmu je téma, které je velice diskutabilní v každé společnosti. Každá společnost se snaží vytvářet týmy, které jsou efektivní a jsou vytvořeny pro dosahování určitých cílů, jelikož je pravdou, že týmová spolupráce se ukrývá v jádru všech opravdu velkých úspěchů. Velké činy byly už v historii dosahovány týmem lidí. Tým je pro společnost obrovskou hodnotou, i když se to tak pokaždé zdát nemusí, ale každý ví, že sám jedinec nemůže udělat nic, co by mělo skutečnou hodnotu. Týmy mají více lidí, a tudíž poskytnou více energie, zdrojů a nápadů než jednotlivci. Tyto týmy jsou zpravidla tvořeny vedením společnosti či vedoucím pracovníkem, tudíž nevznikají přirozenou cestou. Každý z týmů je velice specifický, už při výběru členů musí člověk apelovat na kvalitu tohoto výběru. Právě členové týmu pak utváří konečný zisk pro společnost.

Pro tuto bakalářskou práci bylo zvoleno téma, které se přímo zabývá problematikou tvorby a vedení týmu v konkrétní společnosti. Cílem bakalářské práce je na základě distribuovaných podkladů ze společnosti zhodnotit týmovou spolupráci a způsob vedení týmu. Celkovým přínosem této práce je návrh případného řešení pro tým ve společnosti Branghetti Holding B. V.

Teoretická část této práce se bude především zaměřovat na objasnění základních pojmů ohledně týmů. Je zde charakterizován obecně tým, dále rozdíl mezi skupinou a týmem, jaká má být správná velikost týmu, jak tým vzniká a rozvíjí se. Dále budou zmíněny cíle týmu a týmové role, které jsou nezbytné pro tým, a také zde bude zmínka

o efektivním týmu. Zahrnuty budou i kapitoly týkající se týmové spolupráce, komunikace v týmu, motivace v týmu a vedení týmu.

Praktická část práce směřuje ke konkrétnímu týmu ve společnosti Branghetti Holding B. V., kde pomocí kvalitativního výzkumu s metodou polostrukturovaných rozhovorů a z poznatků z teoretické části práce bude zjišťován stav týmové spolupráce a vedení týmu. V závěru této části budou stanovena navrhaná řešení pro tento tým.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Tým

V kapitole s názvem Tým bude představena základní charakteristika týmu, bude určen rozdíl mezi skupinou a týmem, zodpoví se otázka kladená s ohledem na velikost týmu, dále bude něco řečeno ke vzniku týmu a navázáno na to rozvojem týmu. Poslední tři podkapitoly se budou zabývat cíli, týmovými rolemi a efektivním týmem.

1.1 Charakteristika týmu

Obecně může být tým charakterizován tak, že má určitý společný cíl, na rozdíl od nerovného rozdělení moci. Tudíž může být zcela podotknuto, že společný cíl drží týmy pohromadě. Dále musí být znázorněno, že za celý výsledek práce nesou členové týmu plnou odpovědnost. „Nikdo neví dost“ to je hlavní myšlenka týmu, každý z nás je naprosto jiná osobnost, máme různé schopnosti a dovednosti (Kubátová a spol, 2013, s. 204).

Na tuto obecnější charakteristiku týmu navazuje Meier (2009, s. 7) svými charakteristickými znaky týmu. Jako první znak ukládá, že všichni mají naprosto stejná práva a povinnosti, spolupráce nepodléhá hierarchii. Druhým znakem je, že k optimalizaci výsledků přispívají různé charakteristiky osobnosti, rozdílné zkušenosti a vědomosti. Třetím a také posledním znakem, který uvádí, je to, že tým si práci organizuje z velké části sám, proto se někdy také hovoří, že týmy jsou skupiny, které řídí samy sebe.

Aby byla definice rozšířena o další charakteristické znaky týmu, tak k tomu byly vybrány názory Krügera (2004, s. 13-14). Ten říká, že jsou také velmi důležité harmonizované zájmy všech členů týmu. Členové si mají uvědomit svou příslušnost k týmu, kterou mají brát jako nejvyšší prioritu. Mezi členy týmu by měla existovat vzájemná důvěra, otevřená komunikace, loajalita a nekonkurenční prostředí. Členové jsou motivováni vnitřními faktory a jejich spolupráce probíhá na základě pevné a závazné organizace. Tyto všechny charakteristiky potvrzuje i Kolajová (2006, s. 12-13).

K seskupení bylo vymezeno to nejdůležitější, tak je třeba, aby byly určeny hlavní nosné pilíře týmu, samozřejmě na základě uvedených definic. Hlavní a nejdůležitější znak je tedy společný cíl. Dále je

to společná odpovědnost, spolupráce, sounáležitost, komunikace, vnitřní motivace a důvěra.

1.2 Tým versus skupina

Tým a skupina, pro někoho naprostá synonyma, pro někoho naopak úplně rozdílná slova.

Dle Krügera (2004, s. 14-15) se skupina projevuje sledováním vlastních zájmů, sleduje různé cíle, příslušnost ve skupině je podřazena osobním zájmům, organizace je uvolněná a nezávazná, motivace přichází zvenku, jednotlivci si konkurují navzájem, komunikuje se zčásti otevřeně, zčásti skrytě, vzájemná důvěra ve skupině moc nefunguje. Na rozdíl od týmu, kde všichni táhnou za jeden provaz, všichni se zaměřují na tentýž cíl, příslušnost k týmu má nejvyšší prioritu, organizace je jasná pevná a závazná, motivace přichází zevnitř, konkurence je zaměřena směrem navenek, informační proces a zpětné vazby probíhají otevřeně, musí být silná důvěra mezi členy navzájem a v týmu vůbec.

Plamínek (2009, s. 20-22) říká, že týmy jsou synergické skupiny. Ovšem při pozorování různých týmů si stanovil šest znaků, kterými je možné odlišit tým od skupiny. Prvním znakem jsou sdílené cíle. Sdílené cíle jsou takové cíle, kterým všichni rozumí, společně jim věří a jejich úsilí směřuje k dosažení těchto cílů. Dále tam patří kvalitní komunikace, protože členové týmu si sdělují své emoce, hodnoty apod. Postupy práce, které jsou třetím znakem a musí být všem členům velmi blízké. Připomíná tam také sféru lidských a vztahových hledisek. Kam řadí týmové role, dobré vztahy mezi členy týmu a neopomíjí ani rozvoj týmu, který může být podnětem k rozvoji jednotlivců. Kolajová (2006, s. 14) doplňuje, že v týmu jsou spíše neformální pravidla a všichni nesou odpovědnost za výsledek, naopak ve skupině se praktikují formální postupy a je tam osobní odpovědnost vedoucího.

Ve shrnutí této podkapitoly lze podotknout, že určité rozdíly mezi skupinou a týmem prostě jsou. Pokud ale ovšem ještě nebylo jasně řečeno, jaký ten rozdíl je, nebo to nebylo pochopeno, tak existuje krásná a výstižná definice od Mohauptové: *„Pokud nastoupíme do autobusu, jsme v náhodném seskupení lidí. Není to pracovní skupina*

ani tým. Nemáme nic společného kromě aktuálního směru cesty a zájmu o volná sedadla. Pokud jedeme v autobuse na dovolenou do Chorvatska, pravděpodobně se rozvine skupinová dynamika a naše závislost je větší. Jsme skupina. Pokud přejíždíme hory a autobus havaruje a společně bojujeme o přežití, může se z nás vyvinout tým“ Mohauptová (2013, s. 23).

1.3 Velikost týmu

„Jednička je příliš malé číslo, aby dosáhlo velikosti.“

John C. Maxwell

Optimální velikost týmu nelze přesně určit. Může být polemizováno třeba o tom, jestli to je fotbalová jedenáctka či hokejová šestka. Autoři se ve svých definicích maličko odlišují.

Hlušička (2012) ve svém článku řeší optimální velikost týmu a dospěl k tomu, že ideální velikost týmu by měla být kolem osmi členů. Vysvětluje také důvody, proč tomu tak je. Když prý bude členů méně než pět, tak hrozí riziko, že nebude natolik různorodý a nebude kreativně řešit problémy. Ovšem pokud bude sestaven tým s více než dvanácti členy, tak může být očekáváno zvýšené riziko vnitřních konfliktů a štěpení týmu na podskupiny.

Na tuto definici navazuje obdobná definice od Meiera (2009, s. 10-11). Ten si dovoluje podotknout, že ideální velikost týmu je pět až sedm členů. Když je malý počet, tak se efekt synergie moc nerozvíjí. Při větším počtu lze být připravováno o spoustu času skrze komunikační a schvalovací procesy. Podotýká, že při počtu dvanácti a více se mohou tvořit podskupiny. Což uvádí i předcházející definice od Hlušičky. Tudíž se může vyskytnout myšlenka nad tím, zda není výhoda rozdělit velké skupiny na menší podskupiny.

Ovšem dle Kolajové (2006, s. 12) lze chápat tým jako skupinu tří a více lidí, kteří jsou na sobě závislí. Vzájemně se doplňují a jsou vázání společným smysluplným záměrem a přesně nadefinovanými cíli. Navzájem se podporují a pracují podle dohodnutých pravidel. Jsou ve vzájemné souhře. Toto všechno vyvolává synergický efekt. Týmy mají materiální, finanční a časové limity.

Ve shrnutí může být podotčeno, že optimum je kolem sedmi lidí. Když je méně než sedm lidí, nemusí být v týmu vysoká kreativita, je tam méně nápadů, ale zas naopak je jim věnováno více času. Může docházet k vysokému rozvoji jednotlivců. Ovšem při velkém počtu lidí v týmu, což mám na mysli konkrétně více než sedm lidí, tak tam by mohl být velký problém vyjadřovat své názory. Lidé v týmu by se mohli začít rozpadat do menších celků a vzájemná spolupráce by mohla velmi váznout.

1.4 Vznik týmu

Aby tým byl pořádným týmem, tak si musí projít různými fázemi vývoje. Tyto fáze vývoje týmu jsou řazeny pod názvem „vznik týmu“. Mnoho autorů si to ve své literatuře pojmenovávají po svém a volí si různé počty stádií.

Kolajová (2006, s. 53-55) se zmiňuje, že týmy se rozvíjí v určitých vývojových stádiích. Konkrétně uvádí šest takových fází, což je o tři více, než uvádí Krüger (2004, s. 16-17) a Plamínek (2011, s. 129) ten je pouze shrnuje. Tyto fáze uvádí podle Kreitnera a Kinickiho (1989). První fáze orientace představuje oťukávání, hledání sympatií, zkoumání rolí apod., lidé v týmu se teprve poznávají. Tuto první fázi doplňuje Plamínek (2009, s. 22) a to o to, že dochází k rozdělení vlivu v týmu. Druhá fáze konfliktu a výzev je charakteristická tím, že se utváří struktura týmu. Někteří jedinci se déle adaptují, tudíž mají velmi mnoho stížností a dokáží se i vzbouřit. To potvrzuje i Hájek (2006) ve svém článku Životní fáze týmu. Třetí fáze je fáze koheze (soudržnosti), vyvíjí se týmový duch, členové přijímají své role a začíná se diskutovat. Ve čtvrté fázi opojení už je naprostá harmonie, lidé jsou uvolnění, nesmí být opomenuto, že práce v týmu nás těší, uspokojuje pracovní i osobní život. Pátá fáze symbolizuje zklamání, dochází k pocitu nedocnění potenciálu. V této fázi se klade důraz a dává se pozor na konflikty a snižování soudržnosti. V poslední fázi přijetí hraje důležitou roli vůdce. Ten dodává týmu novou šťávu. Je to vyrovnaná a zralá osobnost. Celkovým výsledkem těchto všech fází je skvělý tým, který se přizpůsobí reálným situacím.

Tyto fáze lze shrnout dle Plamínka (2011, s. 129) a to velmi zjednodušeně. Jedná se v nich o zaměření pozornosti na rozdělení vlivu ve skupině, poté na věcné aspekty, dále na procesní hledisko a nakonec zpět na lidi.

Nejméně vývojových fází definuje Krüger (2004, s. 16-17). Ten si tým staví pouze na třech fázích. V první fázi se pojednává o formování týmu. Formování může být uskutečněno různým způsobem, buď vedoucím, nebo se týmy částečně zformují sami. Další fáze je orientace, ta slouží ke stanovení cílů. Poslední fáze je aktivační, kde se zjistí a ocení výkony, někdy se stanovují i rozvojové plány.

V této podkapitole bylo tedy řečeno, že existuje mnoho fází vývoje týmu. Ve stručném znění však bylo podotknuto, že nesmí být vynecháno počáteční formování týmu. Ovšem každý tým si prochází konflikty, tím pádem musí být hledána vzájemná harmonie a řádné využití schopností a dovedností každého člena. Také je velmi důležitý pořádný vůdce. Nesmí být opomenuto stanovení cílů. V konečné fázi poté samotné dosažení těchto cílů, optimalizace vztahů a zefektivňování práce.

1.5 Rozvoj týmu

I když se zdá, že tým je zcela v provozu, tak nesmí být usínáno na vavřínech. Tým se totiž neustále potřebuje rozvíjet, nesmí se dostat do fáze úpadku. Tudíž je rozvoj týmu velice důležitou a užitečnou činností.

Rozvoj se dá charakterizovat jako vývojový proces. V tomto procesu jde o to, že je nějaký současný stav znalostí a schopností, ale úkol rozvoje spočívá v tom, že ze současného stavu musí být dosaženo toho budoucího vysněného stavu. V budoucím stavu je zapotřebí se dostat na vyšší úroveň dovedností, znalostí a schopností. To že je rozvoj charakterizován, jako proces potvrzuje i Máchal a spol. (2015, s. 120). Rozvoj může být připodobněn vzdělávací aktivitě. Tato aktivita by měla připravit lidi pro rozsáhlejší, obtížnější a odpovědnější úkoly. Také je vhodné plánovat osobní rozvoj. Tento osobní rozvoj je snadné zrealizovat v pár krocích. Prvním krokem je zhodnocení současného stavu a potřeby následného rozvoje. Poté je stanovení cíle, kterého by mělo být v budoucnosti dosaženo (blíže

k cílům v jiné kapitole). Následně musí být připraven plán činností, jak rozvoj bude realizován. V tomto kroku je vhodné si stanovit body. Body se budou týkat očekávaných výsledků, odpovědnosti za rozvoj, rozvojových aktivit a časového rozvrhu. V posledním kroku je realizace toho, co bylo naplánováno (Armstrong, 2007, s. 470-471).

Názor Crkalové (2007, s. 158-159) je takový, že: *„Nejčastěji jsou členové týmu rozvíjeni svým manažerem či koučem. Další možnost zařazují, že členové týmu rozvíjí své schopnosti a dovednosti navzájem.“* Musí být podotknuto, že Crkalová zavádí pojem kolegiálního koučování, to právě spočívá v rozvoji schopností a dovedností navzájem členy v týmu. Realizace kolegiálního koučování je v tom, že pracovníci navzájem pozorují svou práci a snaží se poskytnout zpětnou vazbu. Dále Crkalová zmiňuje další techniku rozvoje a to konkrétně rozvoj sebe sama. Při tomto rozvoji využívá osobnostní typologie osoby. V tomto ohledu se obrací na C. G. Junga.

Krügerův názor je však odlišný: *„Člověk si koupí nové video a teď u něho sedí se svým partnerem nebo přítelem a studuje, jak ta věc funguje. Následuje spor, jako když ho předem naprogramuje. Jeden si chce nejdříve přesně prostudovat návod k obsluze, druhý touží hned vyzkoušet všechny knoflíky“* (Krüger, 2004, s. 66-67). Tímto názorem tohoto autora by mělo dojít k uvědomění, že říká něco jiného. Konkrétně to, že nelze určit přesně daný směr pro všechny, protože každý jsme naprosto jiný a pro každého je výhodnější jiný způsob rozvoje.

1.6 Cíle týmu

Tato podkapitola nesmí chybět. Týká se definicí a stanovením cílů. Chápe se, že dobře zadat cíl pro konkrétní tým je velmi složité. Některým jedincům se cíle zdají špatně nadefinované, ostatní neví, do kdy se musí splnit. Někdo zase neví, jaké cíle jsou přednější a tak to bychom mohli pokračovat do nekonečna. Musí být pochopeno, že stanovení cílů je přece jenom jednou z manažerských dovedností, protože bez stanoveného cíle, není ani cesta k cíli.

Kubátová a spol. (2013, s. 54-55) tvrdí, že stanovení cílů musí splňovat určité podmínky. Tyto podmínky se stanovují proto, že je

potřeba si v organizaci vyjasnit kam se směřuje a co se očekává. Dále v tom také hraje roli vlastní motivace, motivace kolegů a i ostatních pracovníků. Takovými podmínkami se rozumí, že cíle mohou být SMART (viz odstavec níže), mohou splňovat podmínku QQT (množství, jakost a čas) nebo splňovat ještě další podmínky. Avšak Kubátová a spol. říkají, že stačí naplnit tři podmínky, které si tu uvedeme k tomu, aby bylo co nejefektivněji dosaženo cílů. Tyto podmínky jsou nejprve mít cíle specifické, konkrétní a jasné. Poté přejít k tomu, aby byly motivující a dosažitelné. A v neposlední řadě, že cíle mají být zformulovány tak, aby byly v synergii s těmi, kdo jich má dosáhnout.

Nyní bude objasněna tematika SMART ve vztahu k cílům. *„SMART je anglický výraz pro chytrý a v managementu zároveň zkratka metodiku stanovování cílů tvořená anglickými slůvky specific (konkrétní), measurable (měřitelný), agreed (odsouhlasený), realistic (realistický) a timely (definovaný v čase). Existuje dokonce i o něco méně známá prodloužená verze této metodiky SMARTER (chytřejší), která přidává ještě evaluated (vyhodnocený) případně exciting (zajímavé až doslova vzrušující) a reviewed (zhodnocený) popřípadě rewarded (odměněný)“* (Zikmund, 2010).

Nyní bude objasněn význam jednotlivých písmen v metodice SMART. Konkrétní cíl je takový cíl, který má jasně specifikovanou hodnotu. Měřitelný znamená to, že máme nějakou konkrétní stanovenou hodnotu, ke které chceme dojít. Tato hodnota musí být opakovatelně a jednoznačně měřitelná a musí se k ní dojít podle stejné metodiky. V odsouhlaseném cíli se jedná o dohodu mezi tím, kdo cíl navrhl a kdo bude cíl realizovat. Realistický zjednodušeně znamená, že cíl lze splnit. Hodně manažerů stanoví překrásné cíle, ale ve většině případů bývají velmi nadsazené. Definovaný v čase jasně znamená, jaký je přesný termín dosažení cíle. Když nemáme určeny časové posloupnosti, tak je jasné, že zaměstnanci si začnou cíle různě přesouvat, začnou nám přemýšlet o tom, který udělají dříve a který později (Zikmund, 2010).

Pro rozšíření znalostí dle Krügera (2004, s. 54) je vhodné si cíle písemně dokumentovat a to kvůli tomu, aby nenastávali v budoucnu zmatky. Upozorňuje na papírové zmatky, kvůli rozrůstání cílů během

týdne, ale zároveň upozorňuje na to, že velké množství cílů si prostě nemůžeme pamatovat. Říká, že je vhodné si vytvořit jednoduchý formulář.

Ve shrnutí lze tedy říci, že pro stanovení cílů je třeba neustále mít na paměti maximální konkretizaci daného cíle, jeho reálnou proveditelnosti a měřitelnosti. Také nesmí být opomíjeno to, že zaměstnanci by měli být plně odhodláni a také motivováni k jejich naplnění. Po dosažení cíle však není dohledno konce, poté je třeba zjistit, kolik jeho dosažení stálo, na kolik je pro nás žádoucí v daném čase a situaci vůbec dosažení tohoto cíle. Na plnění cílů hrají velmi důležitou roli zaměstnanci, kteří by za to měli být odměňováni. A to i v případě, že bylo zjištěno, že to nesplňuje úplně to, co bylo chtěné. Musí být na paměti, že zaměstnanci nesmí být potrestáni za nějaké chyby manažera, který daný cíl stanovoval, neboť existuje riziko, že by příště už cíl tohoto typu nemuseli chtít plnit (Zikmund, 2010).

1.7 Týmové role

Každý člen zaujímá určitou roli v týmu. Tato role může být členovi přidělena, což není nejlepší věc, která může být udělána, protože každý z nás je individuální. Role v týmu by měla vyplynout z jeho povahy. Bude představena charakteristika týmových rolí a členění týmových rolí.

Belbin (2013, s. 19) charakterizuje pracovní roli asi tak, že se jedná o nějaký soubor úkolů a povinností, které jsou vykonávány jedinci, nebo které se realizují v rámci týmu. Týmové role nám ukazují, jak se členové týmu podílejí na činnosti týmu a to na určitém základě pracovních vztahů. Týmové role jsou jakýmsi vstupním zdrojem vybraného pracovního místa.

Dle Kubátové a spol. (2013, s. 219) se role charakterizuje tak, že jejím obsahem je takové jednání a chování, které je s člověkem slučitelné a člověk se pro něj rozhodne. A to rozhodnutí probíhá na základě toho, že zjistil, že v jeho okolí je po něm tzv. „poptávka“.

I Kolajová (2006, s. 32) tvrdí, že role mají být obsazeny v plné šíři, zda má tým fungovat kvalitně a úspěšně. Také potvrzuje definici Kubátové tým, že tvrdí, že každý z nás zaujímá více rolí. Může být určeno mnoho rolí v rámci týmu.

Celým tématem týmových rolích se již zabývalo mnoho autorů jako Kolajová, Bělohlávek, Čadil, Plamínek a další. Však stále nejvíce známá typologie se přebírá od Mereditha Belbina. Na tuto typologii odkazuje i Kolajová (2006, s. 33-35). Do této typologie patří 9 základních rolí a to: Konceptor, koordinátor, inovátor, zdrojař, hodnotitel, pracant, humanizátor, dotahovač a specialista. Zde však bude popsáno těchto devět rolí na základě Bělohlávka (2008, s. 29-40), který taktéž přebírá typologii od Belbina, ale o něco málo ji doplňuje.

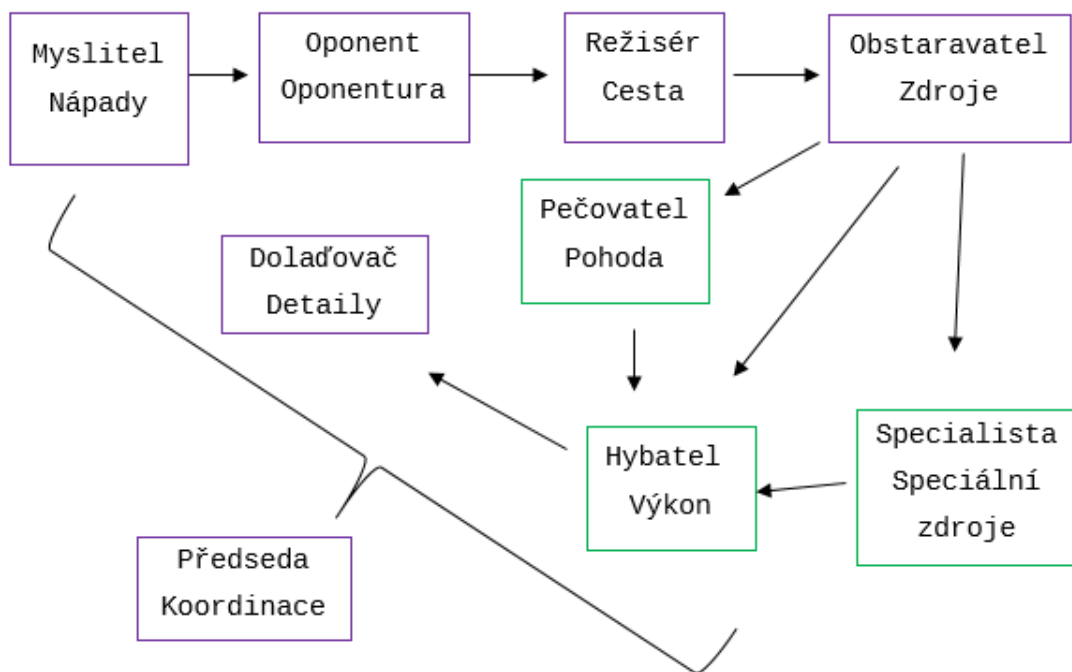
- 1. Myslitel** je člověk, který dokáže přinést mnoho nových a velmi kreativních nápadů, jak vyřešit úkol. Tento člověk je však velmi uzavřený a nekomunikativní, to způsobuje, že své nápady nedokáže ve většině případů vysvětlit a prosadit. Jeho inteligence je na vysoké úrovni, dokáže přemýšlet sám o všem, ale bacha přehlíží detaily a občas je neschopný své kreativní nápady zrealizovat (Bělohlávek, 2008, s. 30-31).
- 2. Vyhledávač zdrojů** je člověk podobný mysliteli ve svém kreativním jednání. Ale na rozdíl od něj je velmi extrovertní a komunikativní, což je jeho velkou předností. Slabá stránka je však v jeho nedostatečném zapálení pro věc a v netrpělivosti (Bělohlávek, 2008, s. 31-32).
- 3. Koordinátor** tož už je člověk ve vedoucích pozicích, jedná se o první ze dvou vedoucích rolí. Je velmi přátelský, na své podřízené měkký. Však velmi zodpovědně nese svou odpovědnost a je zaměřený na cíle. Svých lidí si váží a snaží se naplnit jejich potenciál. Slabou stránkou je vysoká důvěřivost a nedostatečná kontrola (Bělohlávek, 2008, s. 32-33).
- 4. Formovač** je tou druhou vedoucí pozicí, ale je to spíše její opak. Je direktivní, přísný a tvrdý. Mají mnoho energie, která nekončí. Jsou velmi nároční, vše musí být realizováno

včas. Velmi se zaměřuje na výsledky a udělá cokoliv, aby jich dosáhl. Právě jeho slabou stránkou je někdy rychlost, nervozita a přehnaná sebejistota (Bělohlávek, 2008, s. 33-34).

5. **Vyhodnocovatel** je takový typ, který si sedí v koutě a je velmi tichý. Dobře vnímá chrlící se nápady. Jeho role jde na scénu až tehdy, když se zrodí úspěch, najde se nějaké řešení, poté zasahuje. Jeho zásahy jsou díky jeho skepsi velmi kritické. Někdy vzniká v týmu dost negativní nálada. A však předvídání rizik je také velmi důležité. Tento člověk dokáže vše vnímat v širším nadhledu (Bělohlávek, 2008, s. 35).
6. **Týmový pracovník** udržuje týmovou pohodu. Je klidný, přátelský a dobrosrdečný. Velmi se zaměřuje na ostatní lidi, chce do týmu zapojit všechny členy. Předchází hádkám. On sám je však nejistý a nemá rád konflikty. Nedokáže sdělit kritiku (Bělohlávek, 2008, s. 36).
7. **Realizátor** chce mít ve všem pořádek, nesnese chaos. Má rád normy, pravidla a řád. Má rozvinuté organizační schopnosti. Jeho slabé stránky jsou takové, že se neumí moc přizpůsobovat změnám, to může způsobit i zpomalení celého týmu (Bělohlávek, 2008, s. 37).
8. **Dokončovatel** se velmi zaměřuje na detail a je neschopný mít nějaký celkový nadhled. Nic pro něj není zcela ideální, všude najde nějaké nedostatky. Zase jeho práce je skvělá v tom, že umí vnést do projektů kvalitu a tím zaručí dokonalost. Nemá v lásce nedbalost a lajdáctví. Je skvělý v tom, že když ostatní ztrácejí pomalu dech, tak on nastoupí a dotáhne práci do konce. Jeho slabinou je to, že jak je velmi zaměřený na detail, tak mu někdy uniknou souvislosti (Bělohlávek, 2008, s. 38).
9. **Specialista** je osobou, která je poněkud mimořádná. Není ovlivněn osobností nositele, ale jeho úspěchy stojí na jeho vysoké úrovni odborných znalostí. Tráví hodiny studiem teorie, aby problému přišel na kloub. Jeho práce dodává týmu odbornost a tzv. „image“. Jeho slabou stránkou je to,

že používá vlastní jazyk, tudíž v týmu vážne komunikace a není příliš empatický k ostatním lidem (Bělohlávek, 2008, s. 39-40).

Zjednodušeně lze členění týmových rolí ukázat na procesu „Souvislosti mezi týmovými rolemi“ dle Plamínka (2008, s. 41-42) viz obrázek 1.



Obrázek 1 Souvislosti mezi týmovými rolemi

Zdroj: Plamínek (2008, s. 42)

Celý proces začíná v rámci myslitele. Přes jednotlivé týmové role se lze dostat až k obstarateli. Když je dosaženo obstaratele, tak je třeba se rozhodnout, zda bude použito k realizaci jako mezičlánek hybatele, pečovatele či specialistu. Vše završí doladřovač. Na celý proces dohlíží předseda (Plamínek, 2008, s. 42).

1.8 Efektivní tým

Každý chce, aby práce v týmu byla co nejefektivnější, takže pokud už byl tým postaven do cílového seskupení, je potřeba, aby jednal efektivně a bylo jím dosaženo očekávaných výsledků.

Crkalová (2007, s. 10) zmiňuje hlavní znaky efektivního týmu. Mezi které řadí např.: důvěra mezi spolupracovníky, dobré vztahy, přesně nadefinované cíle, komunikace na dobré úrovni, sdílené hodnoty, od

vedoucího se očekává schopnost motivace, jasně rozdělené role v týmu, možnost rozvoje, hrdost na úspěchy, rozdílnost názorů, spoluúčast na rozhodování a posila tvořivosti.

Tyto zmíněné znaky podporuje i tvrzení Kolajové (2006, s. 44-45), které zní, že podmínkami pro efektivní přístup jsou spolupráce, důvěra a soudržnost. Z psychologického hlediska se na to nahlíží jako na kohezi. Výhody koheze v týmu jsou takové, že je menší fluktuace členů týmu, jsou více odolní vůči překážkám, mají velice rozvinuté komunikační dovednosti a mají nižší míru tolerance k ostatním pracovníkům mimo tým.

I Franková (2011, s. 157) má nějaké charakteristické požadavky na efektivitu v týmu. První požadavek se týká toho, do jaké míry je týmový výstup shodný se zadanými požadavky i včetně požadavků uživatelů. Druhý požadavek se zabývá mírou zkušeností týmu, které přispívají k osobní, tělesné i duševní pohodě členů týmu a k jejich rozvoji, což zmiňují i obě autorky (Kolajová, 2006, s. 45) a (Crkalová, 2007, s. 10). Třetí požadavek hovoří o tom, do jaké míry zkušenosti týmu přispívají učení a to organizačnímu. Poslední požadavek na efektivitu zní, do jaké míry tým uctívá hodnoty společnosti.

Ke shrnutí této podkapitoly nelze mnoho dodat, jelikož většina autorů se v názorech skrze efektivitu týmu shoduje. Mezi nejdůležitější faktory řadí spolupráci, rozvoj, komunikaci, učení, vzájemnou důvěru mezi členy týmu a jasně nadefinované cíle.

2 Týmová spolupráce

V této kapitole bude charakterizována definice týmové spolupráce, vysvětlen bude pojem týmové synergie a dojde k představení teambuildingu.

2.1 Charakteristika týmové spolupráce

V následující podkapitole bude charakterizována týmová spolupráce dle různých autorů.

Maxwell (2015, s. 15) ve svém díle uvádí, že: *„Pravdou je, že týmová spolupráce se skrývá v jádru všech velkých úspěchů. Otázkou není, jestli mají týmy hodnotu. Otázkou je, jestli tuto skutečnost vezmeme na vědomí a staneme se lepšími týmovými hráči.“* Z toho se nám snaží říci, že nejsme schopni sami udělat nic, co by mělo opravdovou hodnotu. A o tom je týmová spolupráce.

Kontext týmové spolupráce se rychle rozrůstá a začal se používat v oblasti obchodu i státní správy, proto je velká snaha o dokonalejší týmovou spolupráci. Týmová spolupráce sama o sobě znamená ztělesňování a propagování kladů konzultativního přístupu a spolupráce. To vyvolává problémy, takže se může týmová spolupráce vnímat i v negativním slova smyslu. Manažeři totiž věří, že je týmová spolupráce zachrání (Belbin, 2013, s. 7-8).

Bělohlávek (2008, s. 12-13) říká, že v týmové spolupráci se jedná o integraci, konkrétně systematickou v úsilí jednotlivců, aby dosáhli společného cíle. Tuto integraci rozděluje do dvou podob. Za prvé je to součinnost, kde se jedná o sdílení odpovědnosti za výsledek a hlavně o to, že členové týmu současně pracují na určitém úkolu. Za druhé je to koordinace, v níž jde hlavně o to, že úkoly musí být plněny postupně. Nejprve musí být ukončena jedna část, poté se jde k následující části.

Ve shrnutí této podkapitoly toho moc nelze říct, protože každý autor popisuje různě týmovou spolupráce a málo kdo se dokáže shodnout.

2.2 Synergický efekt

Výsledky týmu nemohou být měřeny součtem výsledků jednotlivců. Členové týmu jsou propojeni vazbami, doplňují se navzájem schopnostmi, nápad jednoho popudí myšlenky druhého a dohromady vytváří něco nového. Najednou tým má vyšší výkon než jednotlivec a o to se jedná, to je právě ta synergie (Bělohlávek, 2008, s. 13). Zjednodušeně: „*Práce jednotlivců + synergický efekt = výsledek týmu*“ (Bělohlávek, 2008, str. 13).

Matematické vyjádření: (Mohauptová, 2013, s. 28).

$$„1 + 1 > 2“$$

Mohauptová také zmiňuje, že jeden člověk udělá méně práce, než dva lidé dohromady. Hodnota v týmu se zvyšuje vzájemným doplňováním a využíváním talentů v týmu. Nelze říci, že to má pouze přínos ve výsledcích, ale nesmí být opomíjeny pocity. V týmu se cítí lidé lépe, mají pocit uplatnění a důležitosti, jsou motivováni (Mohauptová, 2013, s. 28).

Předchozí definice jsou potvrzovány i Kolajovou (2006, s. 44) ta hovoří o tom, že nemůže být potenciál týmu ukázán tak, že bude sečten potenciál jednotlivých členů týmu. Musí se brát v potaz, že lidé v týmu jsou propojeni určitými vazbami, navzájem jsou schopni se velmi obohacovat o myšlenky a nápady.

Bělohlávek (2008, s. 14) ještě upozorňuje na negativní synergii v týmu a to konkrétně touto rovnicí: „*Práce jednotlivců - negativní synergický efekt = výsledek týmu*“.

2.3 Teambuilding

Může se stát, že v určité fázi týmu dojde k tomu, že náš tým přestane podávat požadované výkony, členové se začnou hádat a dochází ke konfliktům. V této fázi lze použít teambuilding.

Skvělá charakteristika teambuildingu je ve článku Teambuilding - účinná forma vzdělávání zaměstnanců a zvyšování týmového potenciálu od Domanské (2007) která říká, že: „*Slovo teambuilding pochází z anglických slov „team“ = tým a „building“ = budování. Dohromady*

tedy něco jako tvorba či rozvoj týmu, stmelování týmu nebo budování týmové spolupráce apod.“

Teambuilding lze charakterizovat v současné době jako jakoukoliv aktivitu, která probíhá ve skupině. Ať už se jedná o narozeninovou oslavu, týmový assessment až po outdoorové kurzy. (Zahrádková, 2005, s. 20-21).

Podstata teambuildingu spočívá v tom, že je obsažena v programech, které se zaměřují na promyšlené, strukturované a cílevědomé budování a rozvíjení pracovních týmů. Také se týká rozvíjení jejich výkonového a tvůrčího potenciálu. Teambuildingové programy se specializují na konkrétní pracovní skupiny. Hlavním smyslem těchto programů je zopakovat a vštípit principy týmové práce. (Svatoš a Lebeda, 2005, 68-69).

Zahrádková (2005, s. 146) dává další cíle, kterých chce teambuilding dosáhnout. Ať už je to zvýšení efektivity práce v týmu, vyzdvižení celkového cíle (oproti cílům podskupin nebo jednotlivců), zodpovědnost a práce v týmu, práce s týmovými rolemi, aktivní přístup k řešení úkolů a podpora spolupráce mezi jednotlivými skupinami.

3 Komunikace v týmu

Tato kapitola byla zařazena, protože je obecně známo, že komunikace někdy zadrhává i mezi dvěma lidmi a co pak teprve v týmu, kde je například sedm členů, kteří se musejí dohodnout na konkrétní věci. Do této kapitoly byla zahrnuta definice komunikace v týmu a k níž i komunikační dovednosti, které se hodí nejen pro tým.

3.1 Charakteristika komunikace

V obecném pohledu se komunikace dá pochopit jako výměna informací. Ať už je to výměna informací mezi lidmi, živočichy, mezi neživými mechanizmy atd. Slovo komunikace je převzato z latinského slova „communicare“, což znamená dorozumívát se, radit se s někým, ale je to i spojení, styk a souvislost (Vymětal, 2008, s. 22).

Od obecné definice přejdeme ke komunikaci v týmech, která nás zajímá více. Komunikace v týmech se jeví jako složitý proces. Lidé si ovšem myslí, že je to velmi jednoduchá záležitost. To, že je komunikace někdy složitá si ovšem lidé uvědomí až tehdy, když se komunikace neubírá určitým směrem a zadrhne se (Kubátová a spol., 2013, s. 234).

Armstrong (2007, s. 661) považuje komunikaci v týmech za velmi důležitou. Bez řádné komunikace nelze dosáhnout efektivních výsledků. Při nesprávné komunikaci dochází ke zmatkům. Když nastane změna, měla by být nejprve sdělena týmu, kterého se týká. Týmové cíle by měli dobře znát jednotlivci, aby jich mohli dosahovat. Ovšem vedoucí týmu musí vědět, jak se realizaci cílů daří, jestli nejsou moc náročné apod. Proto se zavádí pojem „obousměrná komunikace“.

Efektivní komunikace spočívá v zřetelnosti, jasnosti, stručnosti, správnosti, úplnosti a zdvořilosti (Vymětal, 2008, s. 27).

3.2 Komunikační dovednosti

Komunikační dovednosti mohou být řazeny k velmi náročným a složitým disciplínám. Proto bývá zpravidla tato dovednost velmi ceněná a vzácná. Většina z nás komunikativnost zužuje na pouhou výřečnost. Vyjadřovací dovednost by však neměla postačovat. To že se umíme výborně vyjadřovat, že máme nějaký řečový projev, rétorický um, tak to je sice dobré, ale jen pro úspěch v životě.

Od dětství, ale i v dospívání, v dospělosti a ve staří lze zaregistrovat značné rozdíly mezi komunikací dětí, dospělých, adolescentů i seniorů. Nejsou to rozdíly jen v tom, jakou slovní zásobu používají, je jasné, že věkem se nám značně rozšiřuje. Také existují rozdíly na stylistické úrovni, v tempu řeči, mimice či gestikulaci. Ale to stejně není vše, také jsou rozdíly v tom, co se může pojmenovávat jako komunikativní způsobilost nebo též kompetence (Plaňava, 2005, s. 73).

Podle De Vita (2008, s. 28) mezi základní dovednosti patří: Dovednost prezentovat sebe sama, dovednost vztahová, dovednost vést rozhovory a pohovory, dovednost komunikovat v malé skupině a vůdcovská dovednost, dovednost prezentace a mediální gramotnost.

Tato podkapitola může působit tak trochu moc všeobecně, ale tak to není. De Vito vyjmenovává zde uvedené komunikační dovednosti tak, že to lze vztahovat i pro tým.

4 Motivace v týmu

V této kapitole bude vysvětlena obecně motivace, která přejde na zaměření na motivaci v týmech a dále bude vysvětlena motivace ve spojení s penězi.

4.1 Charakteristika motivace a motivace v týmu

Pod motivací si lze představit mnohé. Obecně se motivace charakterizuje jako proces. Také můžeme motivaci označit jako výsledek. Dohromady je to tedy skutečnost, že se něco děje (Plamínek, 2007, s. 12).

To, že je motivace vnímána jako proces nám potvrzuje i Nakonečný (2009, s. 177). Ten si dovoluje tvrdit, že je to proces a to vnitřní i psychický. V tomto procesu se tvoří energetizace a ta vede k dosahování konkrétního cíle.

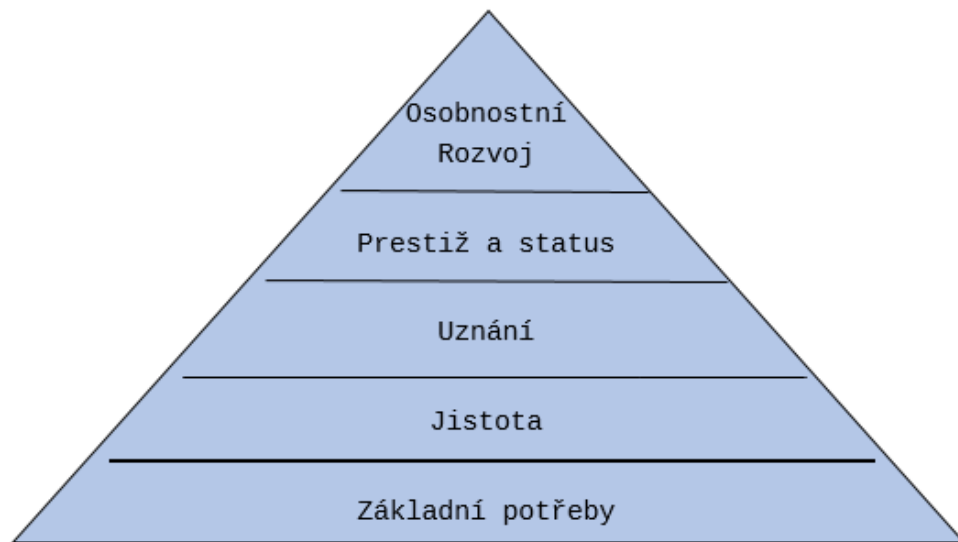
Armstrong (2007, s. 219-220) se rozhodl definovat motivaci jako motiv. Tento motiv by nás měl donutit k tomu, abychom něco udělali. Dále mluví o faktorech v motivaci. Tyto faktory jsou pro motivaci důležité. Faktory dokáží ovlivnit lidi k určitému chování.

Co se týká motivace v týmu, tak Meier (2009, s. 82) uvádí, že motivace v týmu není samoučelná. Když je správná motivace v týmu, tak jde práce sama a rychleji. Tvrdí, že pro motivaci v týmu neexistuje žádný návod ani patent, jelikož každý z nás je individuální.

Meier (2009, s. 82-83) také tvrdí, že je efektivní v týmu nalézt účinné motivy, což je velice složité, však dle výzkumu lze určit vedle spánku a jídla ještě čtyři základní motivy. To je jistota, uznání, prestiž a osobnostní rozvoj. Toto potvrzuje i Freemantle (2006, s. 13-36), kde shrnuje věci, které motivují týmy.

Uvedené motivy budou představeny na Obrázku 2 od Meiera (2009, s. 83). Tento obrázek nám znázorňuje, že uvedené motivátory se nenachází vedle sebe, ale jsou postaveny na sobě. Bere se v potaz, že např. snaha po uznání je podřízena, pokud není jistota, což je třeba ohrožení pracovního místa. Prestiž a status vůbec není pro

lidi podstatný, pokud necítí obdiv a není pochválen od svých nadřízených a kolegů.



Obrázek 2 Pyramida motivů v týmu

Zdroj: Meier (2009, s. 83)

Crkalová (2007, s. 135) říká, že motivace v týmu je: „soulad mezi osobnostním typem člena týmu, povahou pracovních úkolů, osobnostním typem manažera a organizační kulturou.“

4.2 Motivace ve spojení s penězi

Jak je již známo mnoho vedoucích pracovníků neumí správně motivovat své lidi. Kde kdo si myslí, že například zvýšení platu dlouhodobě motivuje. Ale je tomu tak? Je pravda, že některé pracovníky to motivuje, ale co ti kteří potřebují spíše tu vnitřní motivaci, ti kteří se v práci chtějí seberealizovat? Motivace a peníze byly vždy zpochybňované. Jasnou odpověď o penězích v motivaci se dočteme v Armstrongovi (2007, s. 231), který převzal myšlenku Herzberga a kol. (1957), a to takovou že: „Zatímco jejich nedostatek může vyvolat nespokojenost, jejich obstarání nemá za následek trvalou spokojenost.“

Jak už bylo řečeno v této práci, tak motivaci lze rozdělovat na vnitřní a vnější. U vnější motivace může být využíváno peněžních prostředků, ať už právě v podobě zvýšení platu, služebního auta, telefonu a mnoha dalšího. Ale u té vnitřní motivace tomu tak nelze dostát, tam se jedná o faktory, které si lidé sami vytvářejí. Lze

tam zařadit odpovědnost, autonomii, zajímavou práci, rozvoj osobnosti, kariéerní růst atd. (Armstrong, 2007, s. 221).

Otázkou tedy pořád je, co vlastně doopravdy motivuje. K přiblížení bude uveden úryvek z jedné knihy: *„Oslovi přidržíme před čumákem mrkvičku, chceme-li jej motivovat, aby táhl náklad, nebo ho bijeme holí, když se mu nechce jít dál“* (Geropp, 2014, s. 49). Již tento úryvek by nám měl ukázat, že není úplně nejvhodnější ve všech případech používat vnější motivaci, přece jenom jsme lid a ne zvířata. Ještě lépe to může být ukázáno na Maslowově pyramidě potřeb. Lidé, kteří jsou na prvních čtyřech stupních, tak ty mohou být motivováni vnějšími podněty, ale lidé, kteří se seberealizují a ocitají se na vyšších stupních, čekají motivaci vnitřní.

Ve shrnutí lze říci, že záleží jen na vedoucím pracovníkovi a společnostech, jaký motivační program bude zvolen.

5 Vedení týmu

V této kapitole bude všeobecně charakterizováno vedení, které lze stahovat i na vedení v týmu. Nadále zabrousíme i do letmé charakteristiky leadershipu, který lze uvést jako synonymum pro vedení. V poslední části této kapitoly budou zmíněny styly vedení pro tým.

5.1 Charakteristika vedení

„Tou nejhlubší podstatou vedení je, že máte vizi. Musíte prostě vědět, na jakou trubku hrajete“ Hesburg (1917) in Barker (2009, s. 83).

Nejenom že vedoucí pracovníci musí umět zvládat nejrůznější styly řízení, oni musí být zároveň schopni vést své podřízené. Ve vedení záleží na děláním „správných věcí“. Ale to ovšem není všechno, také záleží na tom, jak najít a užít způsobu, který stanoví cíle a hlavně jak lze získat lidi pro dané cíle. Jádrem věci spočívá ve změně způsobu práce s lidmi (Tureckiová, 2004, s. 74-75).

Toto tvrzení podporuje i Daigeler (2008, s. 15), který charakterizuje vedení takto: *„Vést znamená přimět ve formální organizaci za určitým cílem a za konkrétních okolních podmínek ostatní lidi k tomu, aby se věnovali plnění úkolů, přičemž je nutno dodržovat požadavky na dobré mezilidské vztahy, jakými jsou vzájemná slušnost a otevřenost“*.

Co se týká vedení v literatuře manažerské, tak nelze ho vyložit zcela jednotně. V první řadě může být vedení vykládáno jako dílčí manažerská funkce, která je charakteristická tím, že aktivizuje, podníká a přesvědčí zaměstnance a to konkrétně jejich vedoucím k tomu, aby byly schopni vykonat stanovené cíle a záměry. Jedná se o usměrňování a ovlivňování zaměstnanců. V druhé řadě se jedná spíše o odlišení vedení od normálních řídicích praktik. Vyzdvihuje se vize a pracovníci jsou povzbuzováni a aktivizováni k jejímu splnění (Veber, 2009, s. 124).

„„Chtěl bych být v týmu, kde všichni mají stejný cíl a stejné schopnosti“ zasníl se Neúspěch. „Tam už přece jsi“ usmál se Úspěch.

„To jen v týmu, kde všichni chtějí totéž, ale umí různé věci, pro Tebe není místo.““ Plamínek (2011, s. 85).

Nyní bude něco řečeno k leadershipu. O leadershipu právě lze hovořit v úzkém spojení s vedením, velmi často ho užíváme jako synonymum. Leadership se vlastně stal takovým výstřelkem módy pro označení vedení. Ve volném překladu může být leadership označen jako „vůdcovství“. Jedná se o probuzení ochoty lidí následovat lídra na základě souboru dovedností, postojů a hodnot člověka. Lídr je schopen vzbudit ochotu spolupracovat a navyšuje jejich motivaci (Korbel, 2013). V leadershipu se hlavně jedná o lidský potenciál. Lídrem se člověk narodí, ale může se jím i stát. Leadership je založen na čase a tréninku. Je to schopnost lídra postarat se o ostatní, jelikož lidské dovednosti mají u lídra převyšovat ty technické. Lídr prezentuje vizi a vychovává si další lídry (Smith).

5.2 Styly vedení týmu

Může být řečeno, že vedení týmu je velmi úzce propojeno s jeho vůdcem. To, jaký styl vedení má být určen v týmu je velmi složité, ovlivňuje to mnoho faktorů. Těmito faktory jsou např.: činnost, kterou tým provádí, velikost týmu, schopnosti a vlastnosti vůdce či situace, ve které se tým nachází.

Hermonchová (2006, s. 44-45) udává tzv. měkký a tvrdý styl vedení týmu. Znamená to, že schopný vůdce by měl být odborníkem na pracovní úkoly, ale měl by i výborně zvládat mezilidské vztahy v týmu. Má-li být vedení týmu úspěšné, tak s tím souvisejí dva principy. Je to princip spoluúčasti a princip interakce vůdce a jeho týmu. Princip spoluúčasti říká, že pokud členům týmu bude svěřena odpovědnost, bude jim dána možnost podílet se na rozhodování, tak budou spokojenější a kreativnější. Druhý princip si pokládá za důležité, že členové vstupují do týmu s určitým očekáváním a mají určité potřeby.

Halík (2008, s. 64-66) rozeznává tři základní styly vedení a rozhodování. První styl je styl autokratického vedení, toto vedení zařazuje i Plamínek (2008, s. 140), akorát nese název direktivní. Autokratické vedení se rozděluje na částečně a plně autokratický styl. Plně autokratický styl je o tom, že vůdce dělá vše sám, sám

si získá informace a bez konzultace týmu i vybírá správnou alternativu. Částečně autokratický styl se v mnohém neliší, maximálně členové týmu mají o trochu více volnosti, ale rozhodování je stále na vůdci. Druhý styl nese název konzultativní vedení, také má dvě alternativy. V první se jedná o zadání úkolu spolupracovníkům, kteří jsou schopni samostatně předložit řešení. Druhá už je zaměřena na to, že vůdce se radí s celou skupinou, společně předkládají možnosti řešení. Poslední styl je týmové vedení, kde je hlava týmu a to koordinátor, který nerozhoduje sám, ale přijímá takové řešení, které zvolí týmová většina. Koordinátor však nese odpovědnost za činnost týmu.

Již zmíněný Plamínek (2008, s. 140) rozeznává čtyři základní styly vedení týmu a to: direktivní, formální, liberální a týmový. Direktivní je totožný s autokratickým. Formální je typický pro velké množství formulářů a pro pořádek, omezuje kreativitu v týmu. Liberální už dává větší volnost členům týmu. Poslední styl je styl týmový, který je totožný se stylem týmové vedení od Halíka (2008, s. 65).

Ve shrnutí lze říci, že je pouze na vedoucím pracovníkovi, jaký styl bude zvolen, žádný z nich není nejlepší a jak již bylo uvedeno, zahrnuje to mnoho faktorů, dle kterých se lze rozhodnout.

PRAKTICKÁ ČÁST

6 Vlastní zpracování

V následující kapitole bude uveden cíl práce a výzkumné předpoklady, dále bude popsána použitá metoda pro výzkumnou část. V závěru této kapitoly bude popsán výzkumný soubor.

6.1 Cíl práce a výzkumné předpoklady

Cílem bakalářské práce je na základě podkladů distribuovaných ze společnosti zhodnotit způsoby vedení týmu a týmovou spolupráci. Přínosem celé této práce je přednést společnosti Branghetti Holding B. V. návrh na zlepšení týmové spolupráce. Bude zjišťován stav týmových rolí v daném týmu, jejich spolupráce, komunikace a motivace. Cílit se bude i na samotnou seberealizaci každého člena týmu. Důležité pro tuto práci bude i stanovení stylu vedení týmu. V neposlední řadě je důležité navrhnoutí objektivních a nestranných závěrů, s kterými společnost i každý ze členů týmu může pracovat, mohou rozvíjet své schopnosti, dovednosti a posilovat svá slabá místa.

Při analýze týmu v dané společnosti byly stanoveny tyto výzkumné předpoklady:

- Sestavení týmu je správné z hlediska zastoupení týmových rolí.
- Tým pracuje na homogenní bázi, ne na individuálních přístupech.
- Svobodné vyjadřování názorů a jejich vyslechnutí je bráno jako samozřejmost.
- Cíle jsou sestaveny v metodice SMART.
- V týmu převyšuje vnitřní motivace tu vnější.
- Členové týmu mají možnost rozvoje a seberealizace.
- V týmu je nastaven správný styl vedení.

Následující výzkum by měl tyto výzkumné předpoklady potvrdit či vyvrátit.

6.2 Použitá metoda

Pro tento výzkum byl zvolen kvalitativní přístup, především kvůli povaze zkoumaného souboru a cíli tohoto výzkumu. K získávání dat byl vybrán typ polostrukturovaných rozhovorů. První

polostrukturovaný rozhovor byl vytvořen pro členy týmu, druhý pro vedoucího týmu. Tento typ rozhovorů byl zvolen z toho důvodu, že některé otázky byly v průběhu rozhovoru lehce pozměněny nebo byla potřeba otázku dovysvětlit, ne každý člen týmu znal odbornou terminologii. Každý z rozhovorů trval přibližně 7 minut a to v prostředí společnosti, kde osoby pracují, zde to bylo konkrétně na lodi Roxanna. S jedním respondentem nebylo možné provést komunikaci face to face, proto musela být zvolena náhradní metoda komunikace, k tomu posloužila aplikace skype.

Než byl rozhovor započat, účastníci rozhovoru byli s výzkumem seznámeni, znali jeho cíl a povahu. Byli také obeznámeni, že získaná data budou použita čistě jen pro tuto práci. Musel být zrealizován souhlas o tom, že může být zaznamenáván rozhovor na záznamník mobilního telefonu či tabletu (viz Příloha P III). Dále byli seznámeni s tématem celé práce. Po rozhovoru bylo respondentům oznámeno, že data mohou následně vidět. Na žádost respondentů nemohou být v práci uváděna jejich příjmení, byla vyslovena žádost k užívání pouze křestních jmen.

V rozhovoru byly vyjasněny dle stanovených výzkumných předpokladů určité tematické okruhy, kde bylo zvoleno k daných okruhům vždy pár otázek. Okruhů v mé práci je celkem sedm plus jeden úvodní (viz kapitola zpracování dat).

6.3 Výzkumný soubor

Jako výzkumný soubor byl zvolen problematický tým ve společnosti Branghetti Holding B. V. a to konkrétně na lodi Roxanna, která bude představena v informační kapitole o společnosti. Tento tým se skládá z pěti členů a jednoho vedoucího. Pětičlenný tým je složen ze čtyř mužů a jedné ženy. Vedoucí týmu byl oddělen pro tento výzkum od členů týmu, jelikož byl konkrétně pro něj sestaven samostatný rozhovor, aby byl zjištěn jeho pohled na tým a naopak. Tým se zabývá přepravou tekutin zejména chemického rázu. Starají se o bezpečný převoz, s kterým je spojeno i mnoho papírování. V týmu vládne napjatá atmosféra a vše neprobíhá adekvátním způsobem.

7 Informace o společnosti

V následujících kapitole budou uvedeny základní údaje o společnosti, popis společnosti, vztah společnosti se zaměstnanci a vztah společnosti k životnímu prostředí.

7.1 Základní údaje a popis společnosti

Informace, které jsou zde uvedeny, tak byly čerpány z vnitřních dat společnosti, které byly poskytnuty vedením společnosti a personalistkou.

Základní údaje

Základní údaje o společnosti byly zpracovány do tabulky (viz tabulka 1).

Tabulka 1 Základní údaje společnosti

Společnost:	Branghetti Holding B. V.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným (B. V.)
IČO:	24373229
Datum založení:	2. 2. 2005
Průmysl:	Finanční holding
Sídlo:	Develsingel 15, 3333LD Zwijndrecht - Jižní Holandsko
Roční obrat:	cca 200-300 tisíc Euro/rok/loď
Počet zaměstnanců:	42
Jméno majitele:	Antonius Albertus Christian Brands

Zdroj: Data poskytnuta společností

Popis společnosti

Soukromá společnost Branghetti Holding B. V. se sídlem ve městě Zwijndrecht je aktivní v sektoru finančních podniků. Je to Holandská společnost. Společnost je zapsána pod číslem 24373229 u obchodní komory. Vznik této firmy se přičítá dni 2. února 2005. Ohledně obrátové situace mi nebylo přímo řečeno číslo. Udali mi přibližné čísla v rozmezí 200-300 tisíc Euro za rok na jednu loď.

Hlavní činností firmy je přeprava tekutin zejména chemických a olejových. Tato přeprava tekutin je uskutečňována nejčastěji pro Holandsko, Belгии, Německo, ale občas i Francii a Švýcarsko.

Počet zaměstnanců je 42. Co se týče zaměstnanců, tak počty se neustále mění ve vrcholovém řízení je udáváno 4-5 lidí, administrativní pracovníci jsou taktéž uváděny v počtech 4-5 lidí a zbytek tvoří posádka lodí. Počet zaměstnanců je různý z toho důvodu, že se přesně neví, kolik bude práce a jaké plavby budou uskutečňovány.

Základní sestava lidí na plavidle: musí tam být kapitán, kormidelník, 2 lodníci, 1 administrativní pracovník a vedoucí, který vede lidi na plavidle. Jsou však přesně stanoveny tabulky, jak má vypadat sestava lidí. Pro příklad: když se jede 24 hodin denně, tak se musí posádka doplňovat o další dva lidi (to je kapitál a pomocný lodník). Zaměstnanci jsou poskládány z Čechů a Holanďanů, ale komunikace probíhá v německém jazyce.

Společnost pro svou činnost vlastní čtyři lodě: Mts Christiaan, Mts Roxanna, Mts Jeanine a Mts Brandini. Jejich základní popis je uveden v tabulce (viz Příloha P IV).

Společnost dále spolupracuje i se spedičními službami. Lodě Christiaan, Roxanna, Brandini má na starosti spediční služba Tankmatch. Loď Jeanine má spedice Unibarge.

7.2 Vztahy se zaměstnanci

Ve společnosti si i přes veškeré problémy uvědomují, že zaměstnanci jsou pro společnost největší hodnotou. Snaží se jim poskytovat nejlepší možnou péči v podobě takového prostředí, které je motivující, přátelské a bezpečné. Musí se neustále zlepšovat systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, jelikož zaměstnanci každý den pracují s chemickými látkami. Společnost zatím neposkytuje kariérní růst a ani vzdělávací aktivity. Základní mzda činí cca 1 557 €. Jako motivační složky zavádí příspěvek na dovolenou, což je 123 €. Příspěvek na dopravu, který činí skoro 100 €. Prémiové zdravotní pojištění ve výši 80 €. Dále jsou zaměstnancům připisovány roční benefity po názvem „Health Care Benefit“.

7.3 Vztah společnosti k životnímu prostředí

Jak již bylo zmíněno, tak hlavní činností společnosti je přeprava tekutin chemického a olejového rázu, tudíž se velmi klade důraz na

dopad na životní prostředí. Všechny činnosti této společnosti jsou v plném souladu s platnou legislativou, která se týká životního prostředí. Dbá se na to, aby látky neunikaly do ovzduší, ani nebyly vypouštěny do moře a řek. Když se způsobí nějaký únik látky, tak je to ošetřeno vysokými pokutami.

8 Zpracování dat

Rozhovory byly přepsány do písemné podoby a to do počítače. Během rozhovorů byly poznamenávány poznámky na papír, které při nejasnosti otázky budou také zařazeny. Tyto poznámky se týkaly projevů různé neverbální komunikace a také povšimnutí dlouhého prostoje v odpovědích. Pro přehlednost byly rozhovory vytisknuty. K analýze dat byla použita metoda otevřeného kódování. Tato metoda hovoří o tom, že v otevřeném kódování se jedná o rozbití textu na jednotky, jednotce jsou přiděleny fragmenty textu a s těmito fragmenty výzkumník dále pracuje (Švaříček, 2007, s. 211).

Kategorie, které byly vytvořeny otevřeným kódováním a vztahují se k již zmíněným okruhům:

- věková struktura a odpracovaný čas v týmu
- zastoupení týmových rolí
- týmová spolupráce (individuální přístup x homogenní tým)
- naslouchání v týmu, volnost projevení názorů
- cíle, metodika SMART a vize v propojení s cíli
- motivace v týmu
- možnost rozvoje a seberealizace
- styl vedení týmu

8.1 Vyhodnocení rozhovorů se členy týmu

Tato kapitola analyzuje jednotlivé kategorie, které byly zvoleny v otevřeném kódování. Pro tuto kapitolu byla vybrána technika „vyložených karet“. Hlavním principem této techniky je to, že výzkumník vezme kategorie, které vznikly v otevřeném kódování a ty se snaží uspořádat. Uspořádá je dle nějaké linky či obrazce. Na základě nadefinovaného uspořádání je sestaven text. Text nám vlastně převypráví obsah jednotlivě vymezených kategorií (Švaříček, 2007, s. 226-227).

8.1.1 Věková struktura členů a odpracovaný čas v daném týmu

Nejstarší člen týmu je Bastian, je mu 53 let a v daném týmu pracuje už sedmým rokem. Poté je členka Jeanine, té je 50 let a v tomto týmu je pátým rokem. Dalším členem je člen Vladimír, jeho věk je 26 let a do týmu byl zařazen před třemi lety. Člen jménem Kamil se přidal do týmu před dvěma lety a jeho věk je 24 let. Posledním členem s výrazně menší praxí v této společnosti i v tomto týmu je člen Václav. Václavovi je 21 let a do týmu byl přijat před 14 dny.

Z této pouze informativní kategorie bylo vyhodnoceno, že tým nebyl utvořen najednou, ale byl postupně poskládaný z přicházejících pracovníků, což není úplnou výhodou, protože si tým neprocházel postupně vývojové fáze týmu. Tyto vývojové fáze jsou zmiňovány v teoretické části této práce, pro příklad jsou fáze: formování, orientace a aktivace (Krüger, 2004, s. 16-17).

Věková struktura týmu je rovnoměrně rozčleněna, jsou tam starší i mladší členové. Pokaždé to nemusí být pro dobrou věc, jelikož mladším lidem se ve většině případů lépe a efektivněji pracuje s mladšími spolupracovníky. Věková struktura byla do výzkumu zahrnuta už jen kvůli tomu, že dobrý vedoucí týmu optimalizuje svůj tým nejen na základě vzdělání, zkušeností, povahy, ale i na základě věkové struktury (Haburaiová a spol., 2015, s. 28).

8.1.2 Týmové role

Do tohoto okruhu byly zařazeny tři otázky, ze kterých byl sestaven konečný názor na týmové role.

První otázka směřovala všeobecně na role v týmu (jaké tam jsou a jestli jsou jasně vymezeny). Každý ze členů týmu vyjmenovával stejné role, takže zde mohou být uvedeny. Je tam kapitál, kormidelník, lodník, pomocný lodník a administrativní pracovnice. Dicco říkal, že každá loď má jasně nedefinované role, takže si role nevolí sami. Jeanine neopomíjela vyzdvihnout ještě roli vedoucího pracovníka, ale v důsledku říká to samé jako Dicco. Toto tvrzení potvrzuje i Vladimír, Kamil a Václav.

Druhá otázka už byla zaměřena na konkrétní týmovou roli člena a za co nese odpovědnost. Dicco sdělil, že je to kapitán, který má na starosti vše. Má za úkol kontrolovat chod lodě. Dále má na starosti personál na lodi, kontroluje i administrativu lodě, aby byla dle aktuálních vyhlášek, však jeho hlavní činnost je kormidlování. Je odpovědný za vše, co se na lodi děje. Jeanine představuje ženu v administrativě, odpovědnost nese za veškeré papírování na lodi. Podotýká, že musí znát veškeré holandské, české i německé zákony, které se týkají lodní administrativy. Pro představu pracuje s papíry nakládky a vykládky, s celními papíry, papírky pro spedice aj. Vladimír je steurmann, což je kormidelník, tvrdí, že jeho odpovědnost je velká, má na starost nakládku a vykládku, chod plavidla a některé členy posádky. Kamil nese roli lodníka, zajímá ho vše, co se týče technického stavu lodě a provozuschopnosti, odpovědnost je obrovská. Václav je pomocný lodník, který má na starosti menší věci.

V otázce číslo tři bylo řešeno ztotožnění s uvedenou rolí. Pro přehlednost a statistické vyjádření výsledků, byly údaje zadány do tabulky. Z tabulky 3 vyplývá, že 4 členové týmu se ztotožňují se svou rolí, což je 80 %. Jeden člen týmu se svou rolí není ztotožněn, ten tvoří zbylých 20 %.

Tabulka 2 Ztotožnění s rolí

Ztotožnění s rolí:		
	Podle členů týmu	
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	4	80,00%
Ne	1	20,00%
CELKEM:	5	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování

V celkovém shrnutí vyplývá, že všichni vědí, jaké role v týmu jsou, jakou mají svou roli, za co nesou odpovědnost, a převážná většina se s rolí dokáže ztotožnit.

8.1.3 Týmová spolupráce

Do tohoto okruhu nebyly zařazeny pouze otázky, které se přímo ptají na týmovou spolupráci, ale také otázky z kterých týmovou spolupráci lze pochytit.

První otázka byla mířena přímo na týmovou spolupráci, zdali v týmu funguje a jaká jsou její pozitiva, negativa. Dicco nevidí žádný problém v týmové spolupráci, dokonce podotkl, že týmová spolupráce funguje na tisíc procent a nemají tudíž žádná negativa. Podotýká, že když se stane nějaká nehoda, jsou tak sehraní, že jim nic nehrozí. Jeanine potvrzuje slova Dicca „*..na naší spolupráci není co vyčítat*“. Vladimír také nemá žádné výhrady k týmové spolupráci a hodnotí ji velmi kladně, protože si každý v týmu vychází vstříc, hlavně on s kapitánem. Kamil opět hodnotí týmovou spolupráci velmi kladně a negativ si není vědom. Václav řekl, že nemůže hodnotit po tak krátké době týmovou spolupráci, ale nezdá se mu zrovna přátelská, zdá se mu, že nebyl přijat do kolektivu

Další otázka směřuje ke spolupráci skrze týmové aktivity. Tam výsledky byly jasné, jelikož v tomto týmu skoro žádné aktivity neprobíhají. Zde interpretuji pár názorů. Dicco si myslí, že bohužel vůbec žádné týmové aktivity nevykonávají. Jeanine odpověděla rázně: „Má odpověď zní ne“. Však podotýká, že by ráda takové aktivity vykonávala a že by to mohlo zpestřit trávení času na lodi, protože tam spolu tráví čtrnáct dní bez přestávky. Vladimír taktéž říká, že žádné týmové aktivity nemají a to potvrzuje i Václav. Jediný Kamil řekl, že týmové aktivity jsou, ale jsou velmi málo časté.

Do tohoto okruhu byla zařazena i rozsáhlejší otázka, která se týkala pozitiv a negativ týmu, krizemi v týmu a následného řešení těchto krizí.

Mezi pozitiva členové řadí: harmonickou spolupráci, fungování na bázi rodiny, učení jazyků mezi sebou, dobrou náladu a komunikaci v týmu.

Negativa: časté hádky v deadlinech, neumí se vzájemně dohodnout, časté a zdlouhavé cestování. Jediný Kamil řekl, že žádná negativa neregistruje.

Tým si prošel i krizemi. Největší krizí pro členy týmu byl odchod jednoho člena z týmu, kvůli dvojímu danění. Tuto krizi s odchodem jmenovali 4 členové týmu, pouze Václav řekl, že nemůže po tak krátké době hovořit o krizích. Dicco podotýká, že od odchodu člena je na lodi jen samé střídání a nemohou najít nového správného člena, s kterým by byla sranda, a zapadl by do týmu. Jeanine uvedla problém s legislativou a následný odchod člena. Nechápe, proč nyní na lodi každý vydrží 14 dní a pak uteče. Jaromír také potvrdil krizi a dodal, že se nijak neřeší, jen že se neustále hledá nový člen. Kamil taktéž potvrzuje tvrzení ostatních.

Jak lze vydedukovat z první otázky tohoto okruhu, tak spolupráce je skoro 100%, ale jen mezi kmenovými členy týmu, nový člen se cítí špatně, vládně pro něj nepřátelská atmosféra. Týmové aktivity neprovádějí skoro žádné, což se odrazí v navrhovaných řešení, tudíž bylo i posouzeno, že nevědí, jak se zachovají v určitých situacích. Tým sám sebe chápe jako rodinu, což je velice pozitivní. Jako největší krizi skoro všichni uvedli odchod kolegy. Od té doby mají problémy vždy s novým členem, zatím není pochopeno proč.

8.1.4 Naslouchání, volnost projevení názorů

Do tohoto okruhu byla zahrnuta pouze jedna otázka z rozhovoru, ale je trochu obsáhlejší. Týká se toho, zda členové mohou svobodně vyjadřovat své nápady a názory. Jestli ostatní členové týmu jsou schopni jim vyjít vstříc a pomoci jim.

Dicco řekl, že mají schůze a tam všechno řeší, nevidí v tomto ohledu žádný problém, jeho názor byl vždy brán v potaz. Myslí si, že i názory ostatních jsou pečlivě prodiskutovány. Jeanine však nemá tak kladný názor, komunikace v týmu je prý velmi složitá, jelikož meetingy jsou vedeny v německém jazyce. Podotkla, že ostatní tedy neumí sdělit přesný návrh na řešení. Dále uvedla, že si myslí, že vedoucího pracovníka to někdy ani nezajímá. Vladimír potvrzuje názor Dicca. Řekl že, každý z nich může svobodně vyjadřovat názor, či přijít s novým nápadem a dokonce se to prý po nich požaduje. Dodal, že když má někdo nápad, tak se společně sejdou, proberou to a ve většině případů vyjdou vstříc. Kamil spíše inklinuje k názoru Jeanine, jelikož tvrdil, že nemůže říci, že je komunikace na meetingu na dobré úrovni. Jelikož uvedl, že když kapitán řekne nějaký

zlepšovací návrh, tak to ve většině případů všichni schválí, když ovšem on řekne návrh jako lodník, tak už to žádná sláva není. Udává, že je i možná tím, že nemá dobré nápady a tudíž to nemůže objektivně posoudit. Václav řekl, že návrhy se řeší na meetingu. Meeting proběhl jednou za tu dobu, co tam je. Meeting byl kvůli prostoji v nakládce, on navrhl řešení, ale bohužel je nikdo nebral v potaz. Význam tohoto jednání přikládá k tomu, že je tam krátkou dobu.

Z těchto výroků respondentů nelze stanovit jednotný závěr. Společnost praktikuje sdělování názorů skrze meetingy. Po hodnocení odpovědí respondentů bych řekla, že 40 % respondentů svobodně vyjadřuje své názory a ostatní jim vyjdou vstříc, ale 60 % respondentů sice vyjádří své názory, ale už jim zcela vstříc nevyjdou. Mezi těch 40 % patří kapitál a kormidelník, což jsou vyšší pozice než ostatní. Do 60 % patří administrativní pracovníci, lodník a pomocný lodník. Může v týmu být lehká nadvláda vyšších postavení.

8.1.5 Cíle, metodika SMART a vize společnosti

Tento okruh zahrnuje zjišťování znalostí ohledně cílů, jestli jsou cíle jasně nadefinované, zda členové týmu znají metodiku SMART, zda jsou schopni plnit řádné termíny plnění úkolů a jestli jejich cíle jsou propojeny s vizí podniku.

Jasnost nadefinovaných cílů není jednoznačná. Dicco uvedl, že cíle se dost často mění. Jako jasné nadefinování by to vážně nebral. Jeanine řekla, že jasnost nadefinovaných cílů nějak tak odpovídá, ale 100% to také není. Vladimír odpověděl, že cíle v práci mají nadefinované dost jasně. Kamil uvedl, že cíle jsou v práci dost proměnlivé, takže by nebylo od věci je trochu jasněji nadefinovat, ale není si jistý, zda je to tak lehké. Václav řekl, že opět nemůže posoudit objektivně danou věc, ale podotkl, že to pro něj bylo velice zmatečné a cíle někdy nesrozumitelné, ale také řekl, že to může být nedostatečnou adaptací.

V otázkách ohledně metodiky SMART bylo odpovídáno spíše na bázi ano či ne, proto byla sestavena tabulka se statistickým znázorněním, viz tabulka 4.

Tabulka 3 Metodika SMART podle členů týmu

Metodika SMART podle členů týmu				
	Znalost metodiky		Využívání metodiky v cílech týmu	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	2	40,00%	0	0,00%
Ne	3	60,00%	5	100,00%
CELKEM:	5	100,00%	5	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že metodika SMART vůbec není ve společnosti používána. K údivu je i to, že metodiku SMART nezná vůbec 60 % členů z týmu, což jsou 3 respondenti, tudíž metodiku SMART v týmu zná pouze 40 %.

Při zjišťování, zda jsou členové schopni plnit řádné termíny zadaných úkolů, tak odpovědi zněly takto: Dicco řekl, že žádné termíny zadaných úkolů nemá. Jeanine uvedla, že schopná plnit termíny není, jelikož vedoucí nezadává přesné termíny a ona sama si to neumí rozdělit. Vladimír odpověděl, že je schopný plnit termíny. Kamil je také schopný plnit termíny, ale už jen ve většině případů, takže ne vždy. Václav udal, že není, jelikož není řádně proškolen.

Dále byla řešena vize s misí ve společnosti, a zdali jsou cíle členů propojeny s vizí společnosti. Dicco řekl, že zná vize a mise lodi Roxanna, ale celé společnosti ne, jelikož s nimi majitel moc nekomunikuje, ten je prý na peníze. Jeanine udala, že podnikové vize a mise nejsou propagovány. Vladimír odpověděl, že podnikové vize a mise nezná, ale myslí si, že se jedná hlavně o udržení na trhu. Kamil uvedl, že s podnikovou vizí a misí dosud nebyl seznámen. Václav řekl, že vize nejsou řešeny, ale jinde na lodích se s tím setkal a docela ho to motivovalo.

V tomto okruhu se jako první řeší jasnost nadefinovaných cílů. Cíle nejsou jasně nadefinované na 100 %, což vyplývá z odpovědí respondentů. Na to navazuje i následující otázka na metodiku SMART, jak již může být vyčteno z tabulky (viz tabulka č. 4), tak metodiku znají 2 členové týmu, ale ve společnosti není vůbec využívána. Tím se potvrzuje i další věc, že nemohou ve většině případů plnit řádné

termíny zadaných úkolů, jelikož nejsou ty termíny zcela pevně stanoveny. To, že respondenti neznají vizi a misi společnosti, tak to už mi přijde jako velmi velký problém. Když pracovníci vědí, proč danou práci odvádějí, tak přece jsou více vnitřně motivovaní a přistupují k práci v pozitivnější náladě. Je zcela zřejmé, že nemohou mít propojené cíle s vizí, když ani nevědí, jaká ta vize je.

8.1.6 Motivace v týmu

V tomto okruhu bylo zjišťováno, zda členové týmu jsou motivovaní spíše vnitřně. Jak již bylo zmíněno, společnost užívá mnoho motivačních prostředků, ale spíše těch vnějších. Mezi tyto vnější motivační prostředky užívá společnost příspěvky na dovolenou, příspěvky na dopravu, prémiové zdravotní pojištění a jsou jim připisovány i benefity s názvem „Health Care Benefit“.

Zahrnuta byla otázka se dvěma podotázkami. První podotázka se týkala toho, jestli daný člen se vůbec cítí být motivován a druhá podotázka už cílila přesně na to, v čem vidí největší schopnost motivace. Dicco uvedl, že se cítí být velice motivován, že společnost nabízí mnoho motivačních prostředků a mzda je hezká. Navíc mu společnost umožnila si udělat kapitánské zkoušky, tudíž se jeho sen stal skutečností. Podotýkal, že už k životu nepotřebuje žádné pochvaly, tohle mu prý stačí. Jeanine se necítí být motivována vůbec, práce je pro ní stereotypní, uvítala by pochvaly na meetingu před ostatními. Vladimír také nepocituje žádnou motivaci. Kamil uvedl motivaci peněžní a ta mu stačí. Václavovi také postačuje finanční ohodnocení.

Tento okruh lze shrnout tak že pouze jeden respondent se cítí být motivován vnitřně. Dva respondenti nepocitují žádnou motivaci. Ostatním postačuje motivace skrze finanční prostředky.

8.1.7 Možnost rozvoje a seberealizace

Do tohoto okruhu byly zařazeny otázky týkající se kariérního růstu, seberealizace a bylo také zjišťováno, zda mají dostatečné znalosti a dovednosti k tomu, aby byli schopni vykonávat svou roli na sto procent. V poslední řadě byl dotaz směřován na to, jestli se potřebují nadále vzdělávat.

Kariérní růst a pocit seberealizace je pro tým velmi důležitý. Dicco podotkl, že prostřednictvím společnosti se dokázal seberealizovat, jelikož společnost mu poskytla prostředky k tomu, aby si udělal kapitánské zkoušky, což byl jeho sen. Tím se zrealizoval i kariérní růst. Jeanine řekla, že společnost neumožňuje žádný kariérní růst, ale také konstatuje, že v její pozici je to nereálné, tudíž není pocíťován pocit seberealizace. Vladimír odpověděl, že společnost nabízí kariérní růst na nejvyšší pozici kapitána. Majitel je schopný zaplatit veškeré kurzy a zkoušky. Tak si myslí, že se ve společnosti lze seberealizovat. Kamil řekl to samé jako Vladimír. Václav zatím nic nepocíťuje, ale doslechl se již o zmíněných zkouškách na kapitána, což ale lze až po několika letech.

Každý z nás potřebuje dostatečné znalosti a dovednosti k tomu, aby byl schopen odvést práci co nejlépe, když to tak není, tak se potřebuje nadále vzdělávat. Respondenti na toto téma odpovídali opět v rovině ano - ne. Tudíž byla na toto téma opět sestavena tabulka (viz tabulka 5).

Tabulka 4 Další vzdělávání členů

Další vzdělávání členů				
	Dostatečné znalosti a dovednosti		Potřeba dalšího vzdělávání	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	4	80,00%	4	80,00%
Ne	1	20,00%	1	20,00%
CELKEM:	5	100,00%	5	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování

Interpretace k tabulce je taková, že 80 % respondentů má dostatečné znalosti a dovednosti k tomu, aby svou práci vykonávali na 100 %. Pouze 1 respondent, který tvoří zbylých 20 % takové znalosti a dovednosti nemá, což je přikládáno k tomu, že je nováček v daném týmu. Zajímavé je, že sice většina respondentů má dostatečné znalosti a dovednosti, ale i tak se chce nadále učit novým věcem a zdokonalovat se. Tudíž potřebu dalšího vzdělávání má

80 % respondentů. Pouze nejstarší člen týmu, což je kapitán udal, že se nadále nepotřebuje dál vzdělávat.

Ve shrnutí k tomuto okruhu lze podotknout, že společnost umožňuje kariéerní růst skrze kapitánské zkoušky, kde se seberealizoval právě kapitán a tím si i splnil sen z dětství. Další členové týmu jako je Vladimír a Kamil uvádějí, že se lze právě tímto krokem seberealizovat. Jeanine uvádí, že na její pozice nelze dojít k možné seberealizaci. Václav se vyjadřuje spíše okrajově. Většina respondentů má dostatečné znalosti a dovednosti pro výkon své práce, ale i nadále se chce vzdělávat, jsou v tomto ohledu velice ambiciózní.

8.1.8 Styl vedení týmu

V tomto okruhu byl řešen celkový názor respondentů na vedoucího týmu a na to jakým stylem je vede. Byla jsem zařazena i poslední otázka, které je zaměřena na změny, které by respondenti ve svém týmu chtěli uskutečnit.

Nyní budou popsány názory na vedoucího týmu. Dicco uvedl, že vedoucí týmu je postarší člověk stejně jako on. Moc se nenadře, ale myslí si, že tým vede správným směrem, ale podotkl, že všechnu práci deleguje na ně. Jeanine řekla, že vedoucí je skvělý člověk a má hezký přístup k lidem. Jeho velkou nevýhodou však je „lajdáctví“. Vedoucí není schopen plně vykonávat svou roli. Vladimíra názor na vedoucího týmu není špatný. Vedoucí se snaží pomáhat a vyjít vstříc. Kamil podotkl, že vedoucí týmu je velmi komunikativní, přátelský, snaží se dosahovat cílů a má určitou přirozenou autoritu, ale někdy si až příliš pevně stojí za svým. Václav hodnotí vedoucího týmu v negativních liniích, protože ho prý hodil do tekoucí řeky a on není schopen hned vše zvládat, adaptace neproběhla dobrým způsobem.

Shrnutí názorů na vedoucího týmu je asi takové, že vedoucí se moc nenadře, dokonce byl jednou respondentkou označen jako „lajdák“, což samozřejmě nebylo myšleno nějak ve zlém. To koresponduje i s nadcházející otázkou o stylu vedení týmu. Dále hodnotí svého vedoucího celkem pozitivně, že je komunikativní, přátelský a snaží se dosahovat cílů. Nový člen týmu ho nehodnotí zcela kladně, protože

i z minulých odpovědí na otázky lze vyjádřit, že asi neproběhla počáteční adaptace, tak jak by měla.

Interpretace respondentů ke stylu vedení. Dicco uvedl, že nezná odbornou terminologii. Ale podle popisu by se mohlo jednat o styl liberální, jelikož uvádí, že je milí, kontrola je minimální, má k nim milionovou důvěru. Skrze práci je dost pomatený, ale je velmi cílevědomí. Jeanine řekla, že styl, kterým je vedoucí vede, by udala jako liberální, dává jim hodně svobody, vše dělají sami. Vladimír řekl, že je vede demokratickým stylem, že všichni mohou vyjadřovat názory a tak napomáhá i chodu společnosti. Vede je k samostatnosti. Kamil odpovídal velice zmateně, asi neznal odbornou terminologii, takže z jeho úsudku nelze nic vyvodit. Václav řekl, že vedoucí je vede stylem k odpovědnosti, jelikož chce, aby hned vše dělali sami. Styl vedení lze z pohledů respondentů posoudit takto: deleguje veškerou činnost na své podřízené, probíhá minimální kontrola, je docela zmatený v zadávání úkolů, chce samostatnost u členů týmu, vyžaduje prezentaci názorů členů a členové nesou 100% odpovědnost za své úkoly.

Jak již bylo řečeno, do tohoto okruhu zařazují i poslední otázku, která se týká změny, kterou by členové uvítali ve svém týmu. Dicco uvedl, že chce pouze jedinou změnu a to je taková, že chce nového člena do týmu, jinak nepožaduje vůbec nic. To samé řekla i Jeanine. Vladimír nechce v týmu měnit vůbec nic. Kamil dal návrh na změnu stejný jako Dicco a Jeanine, ale ještě si přeje, aby v týmu nebyla už napjatá atmosféra, dále by chtěl také nějaké týmové aktivity, poté zlepšit úroveň německého jazyka a v poslední řadě by chtěl, aby vedoucí byl schopný lépe zadávat úkoly a kontrolovat jejich činnost. Václav by v týmu měnil celkovou adaptaci členů, jelikož si nepřišel vůbec adaptován, kolegové na něj koukali špatně, když něco pokazil. Dále by změnil to, že vedoucí by se mohl více zapojovat do týmu a trochu si je vychovat.

Pouze jeden člen týmu Vladimír nepožaduje žádné změny v týmu. Tři členové uvádějí, že je nutné, aby se do týmu našel nový člen, který tam bude pasovat. Jeden člen by si přál absolvovat nějakou týmovou aktivitu a zlepšit úroveň německého jazyka natolik, aby žádný člen týmu neměl problém porozumět, tím by se pozvedla i vzájemná

komunikace mezi členy. Dále je řešen vedoucí týmu, kde jeden člen požaduje větší dohled nad vykonávanou činností a zmiňuje i problém. Co se týče nového člena týmu, tak ten velký důraz klade na adaptaci, která dle jeho názoru vůbec neproběhla a tím pádem i navrhuje zlepšení tohoto procesu.

8.2 Vyhodnocení rozhovoru s vedoucím týmu

Cílem tohoto vyhodnocení rozhovoru s vedoucím týmu je zjištění, jakým stylem vede své podřízené. Do rozhovoru byly zařazeny otázky, které se týkají motivace, týmových rolí, konfliktů v týmu, SMART metodiky cílů, kontroly členů v týmu apod.

V tomto vyhodnocení není použita žádná metoda jako v předešlém vyhodnocení se členy týmu. Zde bude interpretována každá otázka rozhovoru, nejdříve však bude uveden popis vedoucího pracovníka.

Popis vedoucího pracovníka

Vedoucí pracovník je muž, kterému je 43 let. Křestním jménem se jmenuje Bastian, příjmení nemůže být pro tuto práci zveřejněno. Bastian má vysokoškolské vzdělání. Na daném pracovišti již působí 10 let, z toho první 3 roky pracoval jako kapitál na lodi Roxanna. Poté byl povýšen na vedoucího pracovníka. Vedoucí pracovník má za úkol vést a motivovat zaměstnance, na této lodi byl však požadavek i na utvoření týmu na lodi, protože se majiteli zdálo, že tým není týmem. Pracovní místo vedoucího tudíž už zaujímá cca 7 let, on sám si nepamatuje přesný datum, kdy se stal vedoucím. Jeho starost je o pětičlenný tým.

Nyní už budou interpretovány jednotlivé otázky z rozhovoru s vedoucím pracovníkem.

1. Jste si vědom, z jakých týmových rolí máte tým poskládaný?

Vedoucí týmu: Jsem si vědom, z jakých týmových rolí mám poskládaný tým. Ale hovořím zde pouze o pracovním složení rolí. Žádnou typologii Belbina nebo jak se jmenuje, jsem nikdy nezaváděl, což je možná chyba. Mám sice skvěle obsazená místa, ale členové týmu si třeba tolik nesesdnou, ale nevím, zda je to problém nynější krize, kdy pořád hledáme vhodného posledního člena týmu.

2. Kolik času trávíte se svým týmem?

Vedoucí týmu: Co se týče času, tak společně trávíme 14 dní za měsíc a to ve dne i v noci. Je však pravda, že každý z nás má vyhrazené soukromí.

3. Preferujete osobní kontakt se členy týmu?

Vedoucí týmu: Rozhodně preferuji osobní kontakt se členy týmu. Osobně se toho dá více vysvětlit.

4. Rozdělení moci a odpovědnosti v týmu probíhalo jakým způsobem?

Vedoucí týmu: Rozdělení moci a odpovědnosti je stanoveno hodnosti, kterou daný člen má, ale zavádím to já nebo majitel firmy.

5. Zajímá mě, jaký styl vedení týmu preferujete?

Vedoucí pracovník: Preferující styl je asi liberální, když vedoucí zastává funkci konzultanta a podřízeným dává prosto k seberealizování.

6. Používáte při stanovování cílů metodiku SMART?

Vedoucí pracovník: Nevím, tento pojem neznám.

7. Kontrolujete výsledky členů týmu během práce? Jestli ano, jakým způsobem?

Vedoucí pracovník: Dá se říci, že nemám důvod kontrolovat výsledky týmu, máme vzájemnou důvěru. I když nad tím přemýšlím, u některých jedinců bohužel musím. Každý z nás je odpovědný za svůj výsledek práce.

8. Jakou formu motivace členů volíte?

Vedoucí pracovník: Moc rád bych motivoval členy týmu, ale nemám k tomu pravomoc, ale snažím se je alespoň nějak trochu motivovat. Např.: za dobře vykonanou práci, se jim snažím dopřát více osobního volno na plavidle nebo i finanční odměnu, ale to musím probrat nejdříve s majitelem firmy. Majitel firmy si sám určil motivační program. Do motivačního programu patří příspěvky na dovolenou, benefity ku zdraví apod. Osobně si myslím, že to tak úplně nestačí, protože na jiných lodích u jiných firem je motivace o něčem jiném. Dávno v minulosti jsem byl na kurzu o motivaci, takže k tomu mám nějaké zkušenosti, ale jak už jsem již zmínil, není to v mé náplni práce, ačkoliv je to divné.

9. Když má tým problém, snažíte se ho řešit s nimi?

Vedoucí týmu: Rozhodně se snažím s týmem řešit veškeré problémy. I když musím podotknout, že jich moc není. Nejčastější problémy s týmem řeším ohledně administrativy v Holandsku, i když by toto měla řešit Jeanine, tak se pořád vyskytují problémy.

10. Jakou formu konfliktů pozorujete nejvíce ve svém týmu?

Vedoucí týmu: Konfliktů jsem tu moc nepostřehl, ale k nejčastějším konfliktům dochází tehdy, když je člověk arogantní a nedělá tu práci, která mu byla přidělena. S těmito členy se rozhodně rychle loučíme.

11. Používáte nějakou speciální hodnotící techniku členů?

Vedoucí týmu: Přímou speciální hodnotící techniku nepoužívám, ale spíše porovnávám všechny členy navzájem mezi sebou.

12. Co shledáváte na svém týmu jako největší pozitivum a největší negativum?

Vedoucí týmu: Největším pozitivem je asi pro mě to, že se k sobě chováme velmi slušně. Není to přímo negativum, ale velice mi vadí, když mezi sebou členové týmu mluví česky, na lodi se má mluvit Německy, aby každý porozuměl, je to i podmínka k přijetí na loď, takže toto vážně nesnesu, protože mě mohou pomlouvát za zády a já tomu nerozumím.

8.2.1 Zhodnocení rozhovoru s vedoucím týmem

Z rozhovoru s vedoucím týmu je zřejmé, že propaguje liberální styl vedení, který již sám i zmínil. V tomto stylu se jedná o dávání větší volnosti členům týmu (Plamínek, 2008, s. 140). Je fakt, že volnost členům dává, ale v některých situacích možná až přehnanou. Ke kontrole výsledků se vedoucí vyjádřil tak, že vlastně nemá důvod kontrolovat své podřízené, jelikož mají vzájemnou důvěru, což je hrozně skvělé, ale nulová kontrola, není úplně ideálním řešením.

K tématice týmových rolí dle Belbina má asi takový vztah, že je sice zná, ale tým dle této tematiky sestavený nemá, což potvrzuje i zhodnocení rozhovorů se členy týmu, kde většina ani týmové role dle Belbina nezná. Tudíž vedoucí týmu má tým postavený pouze na rozdělení pracovních rolí. Sám usuzuje, že je to možná chyba.

Cíle nejsou v žádném případě rozděleny dle metodiky SMART a není se čemu divit, jelikož vedoucí týmu neví, v čem tato metodika spočívá,

tuto metodiku nezná. Čímž se alespoň potvrzuje věrohodnost vyhodnocení rozhovorů se členy týmu, jelikož 100 % udává, že metoda není využívána ve společnosti, ale někteří respondenti (60 %) tvrdí, že tuto metodiku znají.

Z rozhovoru s vedoucím týmu lze vyvodit, že je pro něj motivace velice důležitá. Velmi překvapující ovšem je, že on sám si nemůže stanovit vlastní motivační metody, když chce využít nějakou motivaci, tak se musí nejdříve domluvit s majitelem společnosti. Tato společnost má totiž nastavený vlastní motivační program. Z tvrzení vedoucího není tento motivační program zcela kompletní, nedochází v něm totiž k vnitřní motivaci. Jaké velké plus beru jeho nadšení k motivaci. Říkal, že v minulosti navštívil i kurz motivace, kde se asi velmi inspiroval. Tím, že vedoucí nemůže samostatně stanovovat motivační program tohoto týmu, může souviset i trochu negativně vypadající pracovní prostředí, protože tam kde je dobře nastavena motivace, tak ve většině případů se i pracovní prostředí vnímá velice pozitivně. To, že pracovní prostředí není zrovna úplně růžové, je i tím, že členové se neúčastní žádných mimopracovních aktivit společně. Zavedení např. sportovních aktivit mimo pracovní dobu a místo by nebylo úplně od věci.

Konflikty a problémy zásadně řeší se členy týmu. V žádném případě se jim nevyhýbá. Uvádí, že jich v týmu ale moc není, spíše jsou tam problémy s administrativou. Členové týmu se k sobě chovají slušně. Vedoucímu týmu zásadně vadí komunikace členů v týmu v českém jazyce. Na tuto poznámku je také brán zřetel v navrhovaných řešeních pro tým viz další kapitola.

V celkovém shrnutí se dá jednání vedoucího týmu shrnout v oblasti vedení týmu jako docela dobré. Snaží se svými členy trávit dost času a zabezpečovat co nejlepší podmínky pro práci.

9 Výzkumné předpoklady

1. Sestavení týmu je správné z hlediska zastoupení týmových rolí.

Bylo zjištěno, že tento tým je sestaven pouze z pracovních rolí, tudíž se zcela nepotvrzuje předpoklad toho, že tým je sestaven správně z hlediska týmových rolí, jelikož vůbec není brán potaz na vlastnosti členů.

2. Tým pracuje na homogenní bázi, ne na individuálních přístupech.

Zde se výzkumný předpoklad potvrzuje, tým dokonce sám sebe chápe jako rodinu. V jejich spolupráci nelze skoro nic vytknout, jejich práce probíhá na homogenní bázi.

3. Svobodné vyjadřování názorů a jejich vyslechnutí je bráno jako samozřejmost.

Z výroků respondentů nelze zcela potvrdit výzkumný předpoklad, ale ani zcela vyvrátit. Po vyhodnocení bylo interpretováno, že 40 % respondentů svobodně vyjadřuje své názory a ostatní jim vyjdou vstříc, ale 60 % respondentů sice vyjádří své názory, ale už jim zcela vstříc nevyjdou, Mezi 40 % patří kapitán a kormidelník, což jsou vyšší pozice než ostatní, tudíž lze soudit, že v týmu je registrována lehká nadvláda vyšších pozic.

4. Cíle jsou sestaveny v metodice SMART.

Tento výzkumný předpoklad je vyvrácen se 100% pravděpodobností, jelikož 100 % respondentů odpovědělo, že tato metodika není využívána ve společnosti a potvrdil to i vedoucí pracovník, který tuto metodiku ani nezná.

5. V týmu převyšuje vnitřní motivace tu vnější.

Výzkumný předpoklad skrze vnitřní motivace musí být také vyvrácen, jelikož 80% většina respondentů není vnitřně motivována. Pouze jediný respondent je vnitřně motivován.

6. Členové týmu mají možnost rozvoje a seberealizace.

Tento výzkumný předpoklad se potvrzuje tak na 50 %, jelikož někteří z respondentů odpovídali, že se lze seberealizovat a rozvíjet skrze kapitánské zkoušky, což ale vyvracejí ti respondenti, kteří zastávají jiné role v týmu a tyto zkoušky jim jsou k ničemu.

7. V týmu je nastaven správný styl vedení.

V týmu není nastaven správný styl vedení, tudíž se výzkumný předpoklad nepotvrzuje, jelikož respondenti požadují větší kontrolu, necítí skoro žádnou motivaci, nelíbí se jim, že veškerou práci vedoucí týmu deleguje právě na ně. Vedoucí týmu potvrdil, že provádí minimální kontrolu a že členové mají za vše 100% odpovědnost.

10 Navrhovaná řešení

V této části dochází k navržení řešení pro tým na základě vyhodnocených rozhovorů.

V první řadě by měl být vyřešen problém, který je v týmu dost výrazný, což je odchod jednoho člena týmu, kvůli dvojímu danění. Místo stálého člena dochází k neustálému střídání nových a nových lidí na lodi, což není pro tým vyhovující. Tento problém byl shledán jako zásadní, jelikož dle vyhodnocených rozhovorů ten člen prostě chybí. Nyní se tým tedy reálně skládá ze 4 členů, i když je uváděný i rozhovor s Václavem, tak sám uvedl, že tam nehodlá zůstat.

Doporučení zní přijmout dalšího člena do týmu. Jelikož: „± 7 označuje oblast mezního efektu pro produktivitu týmu. Týmy s méně než pěti členy mají zřetelně menší potenciál k tomu, aby podávaly špičkové výkony díky působení synergického faktoru“ (Krüger, 2004, s. 33).

Toto doporučení již bylo konzultováno s personalistkou dané společnosti, tudíž návrh je takový, že bude oficiálně vypsáno výběrové řízení na pozici pomocného kormidelníka. Jelikož pracovníci, kteří doposud zastávali roli pomocného kormidelníka, byli vždy pouze přijati na základě doporučení od ostatních, nikoliv na řádném výběrovém řízení. Přítomnost nového člena týmu prospěje k lepšímu rozložení pracovní náplně a možná i k upevnění vztahů v týmu, které se právě trochu rozpojily po odchodu jednoho člena. Další obrovskou výhodou nového člena jsou nové zkušenosti, dovednosti a schopnosti. Personalistka si vezme na starosti sestavení řádného výběrového řízení, budou utvořeny inzeráty na základě analýzy pracovního místa. Uchazeči zašlou životopisy a personalistka zajistí i reference. Poté budou vybraní uchazeči pozváni na ústní pohovor, který se bude konat dle země původu uchazečů. Uchazeči budou provádět i znalostní zkoušky. Toto výběrové řízení se uskuteční ke dni 15. června 2017.

Jak již bylo zmíněno ve vyhodnocení, tak týmové role jsou velmi dobře rozloženy, ale pouze z pracovního hlediska, nikoli z psychologického, tudíž bylo rozhodnuto na základě konzultace s personalistkou, že si členové týmu tento test udělají a to i s vedoucím pracovníkem týmu. Test bude uskutečněn v rámci

meetingu, bude pouze orientační, aby věděli jakého dalšího člena týmu je potřeba najít, tudíž tento test bude uskutečněn dříve, než se zahájí výběrové řízení na nového člena. Pro snadnost je přejímán test z knihy Týmová spolupráce od Kolajové (Kolajová, 2006, s. 96-102). Test bude okopírován a vytisknut, vyhodnocení si bude dělat sama personalistka, tudíž náklady na toto řešení se pohybují v rámci sto korun.

Dalším velkým problémem jsou celkově cíle. V tomto úseku je navrhováno řešení na sestavení metodiky SMART, tato metoda jim bude představena personalistkou, která pouze interpretuje metodiku z literatury, dále se vedoucí pracovník může seznámit s touto metodikou na internetu. Velmi názorně je metodika popsána v článku od Zikmunda s názvem: SMART aneb jak definovat cíle (Zikmund, 2010). Nadále by se měly cíle zformulovat písemnou formou a rozeslat či vyvěsit na nástěнку. Velmi důležitá je také prezentace vize a mise společnosti. Vedoucí pracovník by ji měl zdůrazňovat alespoň na meetingu. Důležitost vize představuje i ve svém díle Geropp (2014, s. 56-58). Toto vše bude realizováno taktéž ještě pře výběrovým řízením.

V týmu nedochází skoro k žádné vnitřní motivaci. Příčinou tohoto lze konstatovat, že za příčinu nemotivovanosti je na vině zavedený motivační program pro celou společnost, tudíž vedoucí pracovník v tomto nemá žádné pravomoci. Prezentací vize se může vnitřní motivace posílit, ale to není vše. Každý člen je jiný. Doporučení spočívá v tom, aby majitel společnosti umožnil vedoucím pracovníkům větší pravomoc skrze motivaci. Uvedený vedoucí pracovník absolvoval i kurz o motivaci, takže je posouzeno, že má dostatečné znalosti a schopnosti k tomu motivovat členy týmu. Návrh na udělení větších pravomocí bude přednesen mou osobou majiteli a to konkrétně den 26. června 2017.

Potřeba dalšího vzdělávání v týmu je 80%. Byl tedy zrealizován návrh kurzu německého jazyka, který absolvují všichni členové týmu i s vedoucím pracovníkem. Tento kurz je i navržen dle přání vedoucího pracovníka, jelikož si nepřeje, aby se mluvilo na lodi v českém jazyce. Tudíž je výhodný pro obě strany, členům to pomůže

v seberealizaci a vedoucímu pracovníkovi k upokojení. Podrobnější informace viz podkapitola s názvem: Kurz německého jazyka.

V poslední řadě bude navrženo týmu, aby spolu uspořádali nějakou týmovou hru, jelikož z vyhodnocení vyplývá, že spolu neprovádí žádné týmové aktivity. Budou navrženy hry z publikace s názvem: 133 her pro motivaci a rozvoj týmů. Tyto hry budou navrženy mou osobou vedoucímu pracovníkovi prostřednictvím aplikace skype v nejbližší dohledné době. Hry může celý tým hrát na konci meetingu. Např. hra Barevná věž je velmi zábavná a lze z ní hodnotit: cílevědomost, smysl pro humor, analytický přístup k řešení, nápomocnost, plánovité hledání souvislostí a schopnost konstruktivního kladení otázek (Evangelu a Fridrich, 2011, s. 42).

10.1 Kurz německého jazyka

Jak již bylo řečeno, kurz bude nápomocen členům týmu v seberealizaci a poslouží k upevnění znalostí v německém jazyce. U některých členů může dojít i pocitování vnitřní motivace. Vedoucímu pracovníkovi poslouží k uspokojení.

Je to všeobecný jazykový kurz. Jeho název je: Intenzivní kurz „Standart 25“. Kurz byl zvolen na dobu 12 týdnů a to na úrovni C1. Kurz bude realizován spíše online metodou, kde účastníkům budou zasílány úkoly, které musí vypracovávat a zasílat zpět, poté jim budou opětovně zaslány výsledky těchto úkolů. Ovšem účastníci se jednou za čtrnáct dní a to konkrétně v pondělí musí zúčastnit výukových hodin v Drážďanech. Konkrétně na Kästner Kolleg – TANDEM Dresden. Přesná adresace je: KÄSTNER KOLLEG e. V., Tannenstraße 2, D-01099 Dresden. Začátek kurzu může být libovolný.

Pro výukový kurz byl navržen rozpočet pro všechny účastníky, tudíž pro 6 lidí. Ceny v rozpočtu byly navrženy po e-mailové dohodě se společností, která kurzy realizuje (Kästner Kolleg), tudíž nebyla stanovena stejná cena, jako mají ostatní účastníci kurzu, jelikož u tohoto týmu musí být zvolena spíše online vzdělávací metoda. Proto je cena za kurz znatelně nižší, než při denním docházením do školy, kde se kurz realizuje. Položka doprava byla konzultována s personalistkou, která to řešila s majitelem společnosti, tudíž byla sdělena částka na dopravu.

Rozpočet byl zrealizován a znázorněn v tabulce viz tabulka 6.

Tabulka 5 Rozpočet kurzu německého jazyka

Položka	Částka/6 osob
Kurz C1	2 880,00 €
Materiály	102,00 €
Přihlašovací poplatek	180,00 €
Doprava	1 200,00 €
CELKEM	4 362,00 €

Zdroj: Vlastní zpracování

Tento návrh kurzu byl předán společnosti a shledám za užitečný pro tento tým, proto dojde k realizaci i přes poměrně vysokou cenu za kurz.

Závěr

Cílem této práce bylo na základě podkladů distribuovaných ze společnosti zhodnotit způsoby vedení týmu a týmovou spoluprací, což mělo vyústit v návrh na zlepšení týmové spolupráce pro řešený tým ve společnosti Branghetti Holding B. V.

V teoretické části této práce byla snaha vkládána do objasnění nejzákladnějších bodů ohledně týmu a týmové spolupráce. Čtenářům byl předán ucelený pohled na problematiku týmů. Informace jsou čerpány z relevantních zdrojů, tudíž je přisuzována jejich objektivnost. V této části byla popsána charakteristika týmu, rozdíl mezi skupinou a týmem, dále také jak tým vzniká a jak lze tým rozvíjet. Správně sestavený tým by měl dosahovat cílů, které přináší společnosti zisk, tudíž byla zahrnuta kapitola o cílech a také o synergetickém efektu. Když je správný vedoucí, je správný i tým, o této problematice byla také napsána kapitola. Dále byla zmíněna i problematika komunikace a motivace v týmech.

V praktické části této práce byl realizován kvalitativní výzkum. Pomocí polostrukturovaných rozhovorů bylo zjištěno, že týmová spolupráce v daném týmu zcela nechybí, ale jsou tam jiné problémy. Mezi tyto problémy patří nevhodná motivace, špatně stanovené cíle, nulová možnost vzdělávání a také seberozvoje. Však hlavním zjištěním bylo to, že chybí člen týmu. Takže byla navržena určitá opatření, která zajistí chod daného týmu na poněkud vyšší úrovni.

Bylo navrženo přijetí nového člena týmu na základě dobře situovaného výběrového řízení, dále bylo doporučeno provést test týmových rolí, zavést metodiku SMART pro cíle, delegovat pravomoc z majitele firmy na vedoucího pracovníka ohledně motivačního programu týmu. Absence týmových aktivit byla řešena navržením her, které může vedoucí pracovník praktikovat o meetingu se svými členy. V poslední řadě byl navržen kurz německého jazyka, který dá členům pocit, že se vzdělávají, tudíž dojde k pocitu vnitřní motivace a možnému seberozvoji.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. 10. vydání.* Praha: Grada Publishing. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARKER, Stephen a Rob COLE, 2009. *Projektový management pro praxi.* Praha: Grada publishing. 155 s. ISBN 978-80-247-2838-4.

BAUER, Miroslav a Ingrid HABURAIOVÁ, 2015. *Leadership s využitím kaizen a lean.* Brno: BizBooks. 134 s. ISBN 978-80-265-0390-3.

BELBIN, R. Meredith, 2013. *Nové obzory týmu.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika. 126 s. ISBN 978-80-7357-893-0.

BELBIN, R. Meredith, 2012. *Manažerské týmy.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika. 224 s. ISBN 978-80-7357-851-0.

BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést svůj tým.* Praha: Grada Publishing. 142 s. ISBN 978-80-247-1975-7.

CRKALOVÁ, Anna a Norbert RIETHOF, 2007. *Jak zefektivnit práci v týmu.* Praha: Grada Publishing. 195 s. ISBN 978-80-247-1624-4.

DAIGELER, Thomas, 2008. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu.* Praha: Grada Publishing. 105 s. ISBN 978-80-247-2158-3.

DEVITO, Joseph A, 2008. *Základy mezilidské komunikace. 6. vydání.* Praha: Grada Publishing. 502 s. ISBN 978-80-247-2018-0.

EVANGELU, Jaroslava Ester a Oldřich FRIDRICH, 2011. *133 her pro motivaci a rozvoj týmů. 2. vydání.* Praha: Grada Publishing. 176 s. ISBN 978-80-247-3927-4.

FRANKOVÁ, Emilie, 2011. *Kreativita a inovace v organizaci.* Praha: Grada Publishing. 254 s. ISBN 978-80-247-3317-3.

FREEMANTLE, David, 2006. *50 maličností, které mají velký vliv na motivaci a vedení týmu.* Praha: Management Press. 125 s. ISBN 80-7261-147-X.

GEROPP, Bernd, 2014. *Tajemství úspěšného vedení lidí.* Praha: Grada Publishing. 208 s. ISBN 978-80-247-5337-9.

HALÍK, Jiří, 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.

- HERMOCHOVÁ, Soňa, 2006.** *Teambuilding*. Praha: Grada Publishing. 113 s. ISBN: 80-247-1155-9.
- KOLAJOVÁ, Lenka, 2006.** *Týmová spolupráce*. Praha: Grada Publishing. 112 s. ISBN: 80-247-1764-6.
- KRÜGER, Wolfgang, 2004.** *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada Publishing. 108 s. ISBN: 80-247-0780-2.
- KUBÁTOVÁ, Sláva, 2013.** *Tajemství spolupráce v týmech*. Praha: Management Press. 259 s. ISBN 978-80-7261-259-8.
- MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ, 2015.** *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada Publishing. 138 s. ISBN 9788024753218.
- MAXWELL, John C, 2015.** *Týmová spolupráce 101*. Hodkovičky: Pragma. 125 s. ISBN: 978-80-7349-388-2.
- MEIER, Rolf, 2009.** *Úspěšná práce s týmem*. Praha: Grada Publishing. 146 s. ISBN: 978-80-247-2308-2.
- MOHAUPTOVÁ, Eva, 2013.** *Týmový koučink*. Praha: Portál. 240 s. ISBN: 978-80-262-0350-6.
- NAKONEČNÝ, Milan, 2009.** *Sociální psychologie*. Vyd. 2. Praha: Academia. 498 s. ISBN 978-80-200-1679-9.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2009.** *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing. 120 s. ISBN 978-80-247-2796-7.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2011.** *Vedení lidí, týmů a firem*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing. 157 s. ISBN: 978-80-247-3664-8.
- PLAŇAVA, Ivo, 2005.** *Průvodce mezilidskou komunikací*. Praha: Grada Publishing. 146 s. ISBN 80-247-0858-2.
- SVATOŠ, Vladimír a Petr LEBEDA, 2005.** *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada Publishing. 192 s. ISBN 80-247-0318-1.
- ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ, 2014.** *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 2. vydání. Praha: Portál. 377 s. ISBN 978-80-262-0644-6.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2004.** *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

VEBER, Jaromír, 2009. *Management*. 2. vydání. Praha: Management Press. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing. 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

ZAHRÁDKOVÁ, Eva, 2005. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál. 173 s. ISBN 80-7367-042-9.

Další zdroje:

DOMÁNSKÁ, L. *Teambuilding - účinná forma vzdělávání zaměstnanců a zvyšování týmového potenciálu* [online]. 2007 [cit. 2017-02-11]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/teambuilding-ucinna-forma-vzdelavani/>

DRIMBLE. [online]. [cit. 2017-03-02]. Dostupné z: <https://drimble.nl/bedrijf/zwijndrecht/888400/branghetti-holding-bv.html>

HÁJEK, M. *Životní fáze týmu* [online]. 2012 [cit. 2017-01-13]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/66-tymy/153-faze-tymu.html>

HLUŠIČKA, P. *Tým a jeho potenciál* [online]. 2012 [cit. 2017-02-15]. Dostupné z <http://www.firemní-sociolog.cz/cz/clanky/99-tym-a-jeho-potencial>

KASTNER KOLLEG e. V. Quality language school. [online]. [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: <https://www.sprachmobil.com/>

KORBEL, J. *Leadership* [online]. 2013 [cit. 2017-01-26]. Dostupné z: <http://www.jkorbel.cz/clanky-zajimavosti/management-a-leadership/leadership>

SMITH, G. *Five Leadership Myths* [online]. [cit. 2017-03-02]. Dostupné z: <http://www.businessknowhow.com/growth/mythology.htm>

ZIKMUND, M. *SMART aneb jak definovat cíle* [online]. 2010 [cit. 2017-02-22]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/smart-aneb-jak-definovat-cile>

Seznam obrázků

Obrázek 1 Souvislosti mezi týmovými rolemi	18
Obrázek 2 Pyramida motivů v týmu	26

Seznam tabulek

Tabulka 1 Základní údaje společnosti	34
Tabulka 2 Ztotožnění s rolí	39
Tabulka 3 Metodika SMART podle členů týmu	43
Tabulka 4 Další vzdělávání členů	45
Tabulka 5 Rozpočet kurzu německého jazyka	57

Seznam příloh

Příloha P I: Rozhovor se členy týmu

Příloha P II: Rozhovor s vedoucím týmu

Příloha P III: Informovaný souhlas od respondentů

Příloha P IV: Základní informace o vlastněných lodích

Přílohy

Příloha P I

Rozhovor se členy týmu:

- 1) Nejdříve bych se Vás chtěla zeptat, kolik Vám je let?
- 2) Jak dlouho v týmu pracujete?
- 3) Víte, jaké role jsou v týmu? Jsou tyto role jasně vymezeny?
- 4) Jakou roli v týmu zaujímáte a za co nesete zodpovědnost?
- 5) Ztotožňujete se s rolí, kterou jste zde zmínil/a?
- 6) Provádíte nějaké týmové aktivity?
- 7) Můžete mi říct, co berete jako největší pozitiva v tomto týmu? A co naopak berete jako negativa? Prošel si tento tým nějakou výraznou krizí? Jestli ano, čeho se krize týkala? Jak byla řešena?
- 8) Funguje v daném týmu vzájemná spolupráce? Jak tuto spolupráci hodnotíte? Řeknete mi nějaká negativa či pozitiva?
- 9) V každém týmu je určitá komunikace mezi členy. Máte možnost svobodně vyjadřovat své nápady a názory? Vyjdou Vám vstříc ostatní členové týmu?
- 10) Jsou cíle jasně nadefinované? Znáte SMART kritéria cílů?
- 11) Jste schopni plnit řádné termíny odevzdávání prací?
- 12) Cítíte se být motivován? Pokud ano, v čem vidíte největší schopnost motivace?
- 13) Umožňuje Vám společnost kariérní růst? Jaké máte příležitosti k tomuto růstu? Máte pocit seberealizace?
- 14) Znáte podnikové vize a mise? Je Vám vysvětleno, jak se propojují Vaše cíle s vizí podniku?
- 15) Máte dostatečné znalosti a dovednosti k tomu, abyste svou roli splňovali na 100%? Potřebujete se nadále učit?
- 16) Mohli byste mi povědět Váš názor na vedoucího týmu?
- 17) Jakým stylem Vás vede vedoucí týmu?
- 18) Kdyby to bylo možné, co byste v týmu změnili?
- 19) To je vše. Děkuji Vám.

Rozhovor s vedoucím týmu:

- 1) Nejdříve bych se Vás chtěla zeptat, kolik Vám je let?
- 2) Tento tým, který vedete na lodi Roxana je Vaším prvním týmem, nebo máte nějaké zkušenosti i s jiným týmem?
- 3) Nynější tým vedete jak dlouho?
- 4) Jste si vědom z jakých týmových rolí, máte tým poskládaný?
- 5) Mohu se zeptat, kolik času trávíme se svým týmem?
- 6) Preferujete osobní kontakt se členy týmu?
- 7) Rozdělení moci a odpovědnosti v týmu probíhalo jakým způsobem?
- 7) Zajímá mě, jaký styl vedení týmu preferujete?
- 8) Používáte při stanovování cílů metodiku SMART?
- 8) Kontrolujete výsledky členů týmu během práce? Jestli ano, jakým způsobem?
- 9) Jakou formu motivace členů volíte?
- 10) Když má tým problém, snažíte se ho řešit s nimi?
- 11) Jakou formu konfliktů pozorujete nejvíce ve svém týmu?
- 11) Používáte nějakou speciální hodnotící techniku členů?
- 12) Co shledáváte na svém týmu jako největší pozitivum a největší negativum?
- 13) To je vše, děkuji Vám.

Informovaný souhlas od respondentů:

Dobrý den,

ráda bych se Vás zeptala, zda nemáte žádné námitky a tedy souhlasíte s nahráváním našeho rozhovoru. Záznam, který vznikne tímto nahráváním, bude následně použit k analyzování a tím poslouží jako podklad k vypracování výzkumné části v mé bakalářské práci. Musím podotknout, že výzkum je zcela anonymní a data jsou zpracovány tak, aby byly v souladu s etickými normami, které jsou obecně platné. Nemusíte se být zneužití dat. Zároveň chci zdůraznit, že data budou uchovávána po dobu, která je nezbytně nutná k jejich zpracování a interpretaci. K těmto získaným datům bude mít přístup pouze výzkumník. Může se stát, že nebudete některou z otázek chtít zodpovědět, i to se může stát, proto máte svobodnou volbu odepřít odpověď na otázku či z výzkumu odstoupit.

Nejste tedy v rozporu s danými pravidly a můžeme se pustit do nahrávání?

Základní informace o vlastněných lodích:

Tabulka: Základní údaje o vlastněných lodích

	Rok výroby	Délka (m)	Šířka (m)	Max tonáž (tuny)	Max ponor (m)
Mts Chrisiaan	2000	110,00	11,40	2 554,00	3,28
Mts Roxanna	1999	110,00	11,45	2 595,00	3,32
Mts Jeanine	2010	135,00	15,00	6 354,00	4,20
Mts Brandini	2013	110,00	11,40	2 648,00	3,25

Zdroj: Data poskytnuta společností

