

UNIVERZITA PARDUBICE  
FAKULTA EKONOMICKO – SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2009

Jana Kovačičinová

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko – správní

Teambuilding v Kristián, spol. s r.o.

Jana Kovačičinová

Bakalářská práce

2009

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana KOVAČIČINOVÁ**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**  
Název tématu: **Teambuilding v Kristián, spol. s r.o.**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Základní pojmy managementu a řízení lidských zdrojů
2. Teambuilding
3. Kristián, spol. s r.o.
4. Teambuilding v Kristián, spol. s r.o.
5. Závěr
6. Použitá literatura

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2006; s (367); ISBN 80-7261-033-3  
Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007; s (800); ISBN 978-80-247-1407-3  
Owen, J.: Jak se stát úspěšným leaderem. Praha: Grada, 2006; s (228); ISBN 80-247-1726-3  
Plamínek, J.: Vedení lidí, týmů a firem. Praha: Grada, 2008; s (208); ISBN 978-80-247-2448-5  
Kolajová, L.: Týmová spolupráce. Praha: Grada, 2006; s (112); ISBN 80-247-1764-6  
Bay, R.H.: Účinné vedení týmů. Praha: Grada, 2000; s (152); ISBN 80-247-9068-8

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**  
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **25. června 2008**

Termín odevzdání bakalářské práce: **1. května 2009**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. července 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č.121/200 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mně požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 27. 04. 2009

Jana Kovačičinová

### **Poděkování**

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedení společnosti Kristián, spol. s r. o., zejména Ing. Zdeňku Kocábkovi za poskytnuté informace a věnovaný čas.

Dále děkuji panu Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za připomínky a odborné vedení této bakalářské práce.

## **SOUHRN**

Tato bakalářská práce je zaměřena na aplikování teambuildingu ve společnosti Kristián, spol. s r. o. První polovina obsahuje vysvětlení základních pojmů managementu, řízení lidských zdrojů a teambuildingu, který je důležitou součástí organizace pracovních skupin a týmové spolupráce. V druhé části autorka představuje fullservisovou komunikační agenturu Kristián, spol. s r. o., dále analyzuje úroveň využití technik týmové práce a v závěru doporučuje případné zlepšení související s budoucím rozšířením některých oddělení.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Řízení lidských zdrojů, teamspirit events, brainstorming, týmové role, komunikační agentura

## **TITLE**

The Teambuilding in Kristián, spol. s r.o.

## **ABSTRAKT**

This Bachelor's thesis is focused on application of teambuilding in a company Kristián, spol. s r. o. The first half contains account of fundamental terms of management, human resources management and teambuilding that is an important part of working group organization and teamwork. In the second half the author introduces fullservice communication agency Kristián, spol. s r. o., analyses the level of the utilization of teamwork techniques and at the close recommends an eventual improvement related to the future enlargement of some departments.

## **KEYWORDS**

Human resources management, teamspirit events, brainstorming, team roles, communication agency

## OBSAH

Úvod .....	8
<b>1 Základní pojmy managementu a řízení lidských zdrojů .....</b>	<b>9</b>
1.1 Podnik, podnikatel a obchodní firma .....	9
1.2 Management.....	9
1.3 Řízení lidských zdrojů.....	11
1.4 Týmová práce.....	15
<b>2 Teambuilding .....</b>	<b>19</b>
2.1 Charakteristika týmu .....	19
2.2 Cíle týmu .....	21
2.3 Role v týmu .....	23
2.4 Vedení týmu .....	27
2.5 Organizace v týmu.....	30
2.6 Trénink týmu .....	33
<b>3 Kristián, spol. s r. o.....</b>	<b>38</b>
3.1 Historie společnosti.....	38
3.2 Služby.....	39
3.3 Organizační struktura.....	40
3.4 Dceřiné společnosti a spolupráce .....	41
3.5 Vize a budoucnost.....	42
<b>4 Teambuilding v Kristián, spol. s r. o.....</b>	<b>44</b>
4.1 Pracovní týmy a jejich struktura .....	44
4.2 Práce týmů .....	45
4.3 Rozvoj a podpora vzdělávání .....	47
4.4 Techniky týmové práce .....	47
4.5 Zhodnocení a doporučení.....	50
<b>5 Závěr .....</b>	<b>52</b>
<b>6 Použitá literatura.....</b>	<b>54</b>
Seznam obrázků.....	55



## Úvod

Tým, lidé, kteří spolu pracují v myšlence dosažení společného cíle, hrál významnou roli v celé historii lidstva. Od počátku věků se zvířata i lidé seskupovali, aby zvýšili svoji šanci na přežití. Později takto lidé činili za účelem dosažení společných zájmů, ať už se jednalo o dobytá území, svobodu nebo moc.

Za všemi důležitými historickými událostmi stála vždy skupina lidí, která o něco usilovala a která byla někým řízena. Těžko by Gaius Julius Caesar vládl největší říší starověku bez skupiny svých poradců a vojevůdců. Jak by Kryštof Kolumbus objevil Ameriku, kdyby ho na jeho cestě neprovázelo mnoho zkušených námořníků? Jak by dopadl let slavné kosmické lodi Apollo 13, kdyby posádka neměla na Zemi k dispozici celý tým špičkových specialistů?

Týmy vznikaly, rozvíjely se a rozpadaly po celá staletí. Některé se dokázaly zapsat do historie, jiné zanikly bez povšimnutí. Důležitostí jejich vzniku a rozvoje nejen pro lidskou společnost, ale především pro podnik a jeho řízení, se bude zabývat tato práce.

Lidské zdroje jsou nejvýznamnějším a finančně nejnáročnějším výrobním faktorem podniku, proto by měla každá společnost dbát na to, aby byly co nejefektivněji využívány v její prospěch. Cesta, jak tohoto dosáhnout, není jednoduchá, existuje však mnoho nástrojů a přístupů, které pomáhají vedení společnosti nastavit podnikový systém tak, aby zaměstnanci nefungovali jako jednotlivci, ale aby jednali a cítili se jako členové týmu.

Mnoho českých podniků se charakterizuje jako společnost zaměřená na zaměstnance, jejich spokojenost, rozvoj jejich dovedností a znalostí, ale ne všechny z nich toto opravdu splňují. Mnozí z jejich vedoucích pracovníků používají slovo teambuilding, aniž by přesně věděli, co si pod tímto pojmem představit. Teambuilding není jen Vánoční večírek pro zaměstnance. Teambuilding je celoroční práce s lidmi, kteří k podniku patří.

Cílem této práce bude analýza teambuildingu ve společnosti Kristián, spol. s r.o., uplatňování základních zásad teambuildingu a využití různých technik týmové spolupráce v malé organizaci, jakou je Kristián, spol. s r. o., sloužící ke zefektivnění pracovního procesu. Podle získaných informací o fungování společnosti a jejich analýzy bude navržen způsob zlepšení některých oblastí týkajících se řízení lidských zdrojů a doporučen budoucí postup v oblasti teambuildingu.

# 1 Základní pojmy managementu a řízení lidských zdrojů

V první kapitole autorka přiblíží základní pojmy a termíny vztahující se k managementu a řízení lidí.

## 1.1 Podnik, podnikatel a obchodní firma

Pro začátek vymezujeme elementární pojmy týkající podnikání podle obchodního zákoníku (zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník).

Obchodní zákoník definuje podnikání jako soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

Podnikatelem pak podle tohoto zákona je

- a) osoba zapsaná v obchodním rejstříku;
- b) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění;
- c) osoba, které podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů;
- d) osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

Podnikem se pro účely obchodního zákoníku rozumí soubor movitých, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.

Obchodní firma je název, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Podnikatel je povinen činit právní úkony pod svou firmou.

## 1.2 Management

Slovo do češtiny převzaté z angličtiny, původem ovšem pocházející z francouzského ménagement, které má svůj prapůvod v latinském termínu manus – ruka, by po terminologické stránce nejlépe odpovídalo řízení nebo umění řízení. Management je název odborné disciplíny a vědního oboru, může také označovat skupinu vedoucích pracovníků, způsob vedení lidí.

Management zahrnuje činnosti jako je plánování, organizování, řízení, koordinace a kontrola. Sleduje vnitřní i vnější prostředí podniku a snaží se jej udržovat, případně i zlepšovat.

Management lze rozdělit do tří úrovní:

**Low management** – Operativní management (management prvního stupně) se zabývá vztahy přímo mezi zaměstnanci. Na tomto nejnižším stupni provádějí manažeři dohled v první řadě na plnění práce a jsou jimi například mistři na dílnách.

**Middle management** – Do taktického managementu náleží vedoucí pracovníci střední úrovně nejrozličnějších odvětví, zahrnuje například personalistiku, zásobování nebo řízení jakosti.

**Top management** – Ve strategickém managementu přebírají vrcholoví manažeři odpovědnost za samotné majitele organizací a starají se o celkový chod podniku.

### **Manažer**

Manažer je především profesí, jejíž nositel je zodpovědný za řízení společnosti nebo jejích částí a dosahování cílů vytyčených pro svěřené organizační jednotky, na jejichž tvorbě a zajištění se aktivně podílel. Ideální manažer využívá ve své práci vrozené vlastnosti i znalosti a dovednosti získané. Mezi vrozené vlastnosti patří potřeba řídit, mít moc, umění vcítit se do potřeb a přirozená autorita. Dále uplatňuje ekonomické a sociálně-psychologické vědomosti, metody řízení a neměl by postrádat dobrou tělesnou a duševní kondici.

### **Manažerské funkce**

Manažer vykonává své povinnosti prostřednictvím manažerských funkcí: plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí, rozhodování a kontrola.

1. **Plánování** je proces zaměřený na stanovení budoucích cílů organizace a prostředků, jakými lze těchto cílů dosáhnout. Tato funkce je prioritní mezi manažerskými úlohami, vztahuje se na veškeré aktivity a umožňuje efektivní provádění činností.
2. **Organizování** zahrnuje stanovení jednotlivých kroků, podle nichž budeme při dosahování zvoleného cíle postupovat, a uspořádání úloh lidí, kteří jsou pověřeni realizací plánu.

3. **Výběr a rozmístění spolupracovníků** představuje personální zajištění realizace plánu se zaměřením na profesní a kvalifikační předpoklady disponibilních pracovníků.
4. **Vedení lidí** je nejčastěji interpretováno jako schopnost komunikace mezi jednotlivci i celými kolektivy v rámci vztahů nadřízenosti a podřízenosti i vzájemné spolupráce. Manažer klade důraz na usměrňování, koordinaci, motivaci, stimulaci lidí a jejich tvůrčí vedení.
5. **Rozhodování** je jednou z nejdůležitějších manažerských aktivit, kdy vedoucí pracovník podle zvolených kritérií vybírá nejvýhodnější variantu. Předpokladem rozhodování je výběr z alespoň dvou přípustných řešení.
6. **Kontrolou** rozumíme proces ověřování výsledků naší činnosti vůči plánu prostřednictvím sledování, rozboru a přijetí závěrů v souvislosti s odchylkami, které charakterizují rozdíl mezi záměrem a realitou.

### **1.3 Řízení lidských zdrojů**

*„Kdysi byla rozhodujícím faktorem výroby půda, později kapitál... Dnes je rozhodujícím faktorem samotný člověk, přesněji řečeno jeho znalosti.“*

papež Jan Pavel II.

*Lidé jsou vším.*<sup>1</sup> Člověk sám a význam jeho pracovní síly se stává nejdůležitějším výrobním vstupem a motorem činnosti organizace. Řízení lidských zdrojů je jádrem řízení organizace a klíčovou úlohou všech manažerů.

Tato nejnovější koncepce personální práce má za úkol zabezpečit dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci. Jelikož lidské zdroje jsou zodpovědné za využívání materiálových a finančních zdrojů, řízení lidských zdrojů tedy zprostředkovaně rozhoduje i o celkové výkonnosti organizace. Činnosti provozované v rámci celého tohoto procesu významně ovlivňují ekonomický a psychologický rozvoj zaměstnanců a následně také efektivitu celého podnikového managementu.

---

<sup>1</sup> NORDSTRÖM, Kjell A, RIDDERSTRÅLE, Jonas. Funky Business. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, str. 155

### *Hlavní úkoly:*

- *Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi tvořených pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci tak, aby v každém okamžiku požadavkům každého pracovního místa v maximální míře odpovídaly pracovní schopnosti pracovníka zařazeného na toto pracovní místo a aby na proměnlivost požadavků pracovních míst s určitým předstihem reagoval proces rozvoje pracovních schopností pracovníků organizace. Znamená to usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa.*
- *Optimální využívání pracovních sil v organizaci, tj. využívání fondu pracovní doby a kvalifikace pracovníků.*
- *Formování týmu, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.*
- *Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace, tzn. rozvoj jejich pracovních schopností, osobností, sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonané práce, ke sblížení či dokonce ke ztotožnění individuálních zájmů a zájmů organizace i k uspokojování a rozvíjení materiálních a nemateriálních sociálních potřeb pracovníků. Vytváření příznivých pracovních a životních podmínek pro pracovníky a vůbec nezbytnost zlepšování kvality pracovního života.*
- *Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnanecké pověsti organizace.<sup>2</sup>*

### **Motivace a Maslowova hierarchie potřeb**

Motivace je souhrn vnitřních pohnutek vedoucích k energetizaci organismu. Usměrněje momentálně nebo trvale chování, které člověka podněcuje a zaměřuje jeho činnost k určitému cíli. Motivování se stalo velmi lukrativní metodou řízení a hraje významnou roli při posilování zájmu pracovníka plnit činnosti, které jsou v souladu s cíli společnosti.

Základním nástrojem pro motivaci spolupracovníků je systém odměn a trestů, jejichž pomocí se vedení podniku snaží vést pracovníky k podání určitého výkonu (motivace vnější). Zaměřením se na systém vnitřních odměn, uznání a vytváření smyslu společenství a

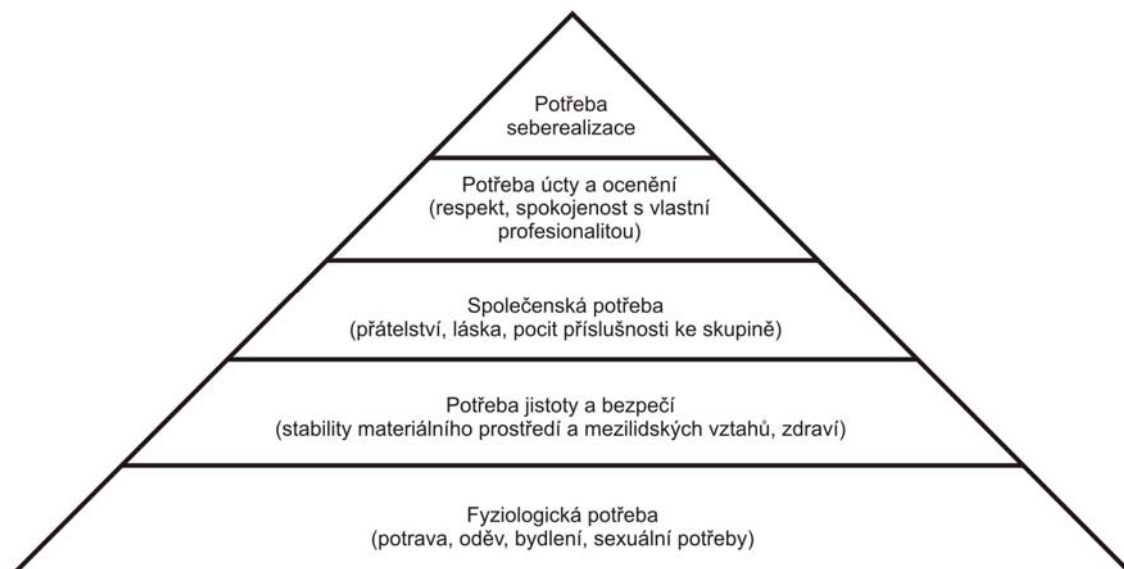
---

<sup>2</sup> Zdroj: KOUBEK J., Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2008, str.16-17

sounáležitosti (vnitřní motivace) získá organizace zaměstnance spokojeného s vykonávanou prací, s pocity užitečnosti a úspěšnosti.

S manažerskou koncepcí motivování úzce souvisí také řazení lidských potřeb podle jejich naléhavosti pro člověka, které organizoval v hierarchickém systému americký psycholog Abraham Herold Maslow. Jeho pětistupňová pyramida hodnot a motivů byla postupně rozvinuta a upravena pro aplikaci v moderním managementu.

Obecně jsou níže položené potřeby považovány za významnější a jejich uspokojení podmiňuje vznik méně naléhavých a vývojově vyšších potřeb. V některých obdobích lidského života, kdy je dosažení základních hodnot omezeno, však může orientace na vyšší cíle (estetické, duchovní) napomoci k překonání těchto mezních situací (např. v prostředí koncentračního tábora).



**Obrázek 1 Maslowova hierarchie potřeb**

### **Pravomoc, kompetence, delegování**

Souhrn práv a povinností, které jsou přiděleny určité funkci, umožňují její plnění, zejména projednávání a rozhodování v dané záležitosti, nazýváme pravomoc. V oblasti řízení je často tento pojem nahrazován slovem kompetence, který má podobný význam. Kompetenci však můžeme chápat také jako schopnost nebo způsobilost přijímat rozhodnutí nebo jako rozsah působnosti.

Delegování je velmi důležitou manažerskou činností spočívající v přenesení úkolů a pravomocí na nižší stupeň řízení případně až na výkonné pracovníky. Podstata spočívá

v poskytnutí dostatečné zodpovědnosti a autority k dosažení úspěchu, často také v dávání určité volnosti v rozhodování.

### **Rozhodování**

Jak již bylo řečeno dříve, rozhodování představuje jednu z nejvýznamnějších aktivit řízení a manažerských funkcí. Jeho význam spočívá hlavně v tom, že kvalita a výsledky rozhodovacích procesů zásadně ovlivňují efektivitu fungování týmu. Příčinou možného neúspěchu může být právě nesprávné nebo uspěchané rozhodnutí.

Rozhodovacím procesem rozumíme průběh řešení rozhodovacích problémů (s alespoň dvěma možnými variantami řešení). Podle amerického ekonomy a držitele Nobelovy ceny za ekonomii Herberta A. Simona rozlišujeme tyto čtyři etapy rozhodovacího procesu:

- 1. analýza okolí (intelligence aktivity), zahrnující zjišťování podmínek vyvolávajících nutnost rozhodovat, identifikaci rozhodovacích procesů a stanovení jejich příčin,*
- 2. návrh řešení (design aktivity), zaměřený na hledání, tvorbu, rozvíjení a analýzu možných směrů činnosti,*
- 3. volba řešení (choice aktivity), zahrnující hodnocení variantních směrů činnosti navržených v předchozí etapě, které vyústí do volby varianty určené k realizaci,*
- 4. kontrola výsledků (review aktivity), orientovaná na hodnocení skutečně dosažených výsledků varianty po její realizaci a jejich posuzování vzhledem k předem stanoveným cílům. Výsledky této etapy mohou pak iniciovat nový rozhodovací proces.<sup>3</sup>*

Nejpodstatnější členění samotného rozhodování vychází z míry informací, které máme o budoucích stavech a důsledcích variant. Jedná se o rozhodování

- **za jistoty**, kdy jako rozhodovatelé s jistotou víme, který stav nastane a jaké budou důsledky jednotlivých variant,
- **za rizika**, pokud víme, jaké stavy mohou nastat a s jakými pravděpodobnostmi,
- **za nejistoty (neurčitosti)**, neznáme-li pravděpodobnost, že dané stavy nastanou.

---

<sup>3</sup> Zdroj: FOTR J. DĚDINA J. HRŮZOVÁ H., Manažerské rozhodování. Praha: Ekopress, a.s., 2003, str.

Postoj, který vedoucí pracovník k rozhodování zaujme s přihlédnutím ke znalosti rizika, potom vyplývá především z jeho povahových vlastností. Na pozici manažera se můžeme setkat s averzí k riziku, sklonem k riziku nebo neutrálním postojem.

Při týmové práci je třeba rozlišovat, jde-li o problém kolektivní, kdy by se na rozhodování o možném řešení měl podílet celý tým, nebo jedná-li se o záležitost týkající se výhradně rozhodnutí vedoucího týmu.

K efektivnímu vedení týmu a lidí obecně je zapotřebí mnoha schopností a dovedností, které se přímo promítají do osobitého stylu vedení. Tak jako každý jednotlivec představuje individuální osobnost, tak i každý vedoucí je jedinečný.

### **Leadership**

Vedení lidí se projevuje na všech manažerských úrovních, v nejúčinnější formě ho ale můžeme vidět na nejnižším stupni managementu, v přímém kontaktu s lidmi při řešení každodenních problémů.

V odborné literatuře se setkáváme s různými českými ekvivalenty pro anglický výraz „leadership“, doslova však znamená „schopnost vést lidi“. Vyjadřuje schopnost, která umožňuje nějaké osobě efektivně řídit jiné lidi, ale používá se také jako označení pro skupinu lidí, kteří vedou a spravují daný podnik. Druhým pojmem anglického původu, který stojí za vysvětlení je „leader“. Tento výraz odpovídá českému „vůdci“. Vzhledem k významu, v jakém bylo toto slovo uplatňováno v české historii, a s přihlédnutím k faktu, že oba tyto výrazy ve světě více méně zdomácněly, jsem se rozhodla je použít v nezměněné podobě.

### **1.4 Týmová práce**

Moderní management se neorientuje pouze na moc a pojetí rolí, ale zaměřují se spíše na lidi a výkon. Týmová práce má za úkol zefektivnit práci jednotlivců jejich zapojením do samostatných týmů při realizaci společného cíle. Důsledkem této spolupráce je potom úspora času i peněz.

*Anglické slovo TEAM můžeme vnímat jako zkratku klíčových slov: Together, Everybody, Achieves, More. Volně přeloženo: společně dosáhneme více.*

#### *Definice týmu*

- *Týmem rozumíme nejlépe tři a více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci a mají pocit společné identity, společného vědomí „my“.*
- *Všichni se snaží dosáhnout stejného cíle.*



- *Dodržují většinou nepsané normy či pravidla, podle kterých dobrovolně a z vlastní vůle pracují a jednají.*<sup>4</sup>

### **Typy týmů**

Týmy rozlišujeme podle jejich účelu neboli podle potřeb, které svým fungováním uspokojují, na formální a neformální. První z nich se orientuje na dosahování cílů organizace (např. tradiční organizační jednotky, kroužky kvality nebo mezinárodní týmy). Druhá kategorie se zabývá vlastními potřebami svých členů (jedná se o týmy sebeřídící nebo rozmanitá zájmová sdružení či kluby).

Dále můžeme rozdělovat týmy podle doby, na kterou vznikají. V případě, kdy má tým vyřešit pouze určitý problém nebo projekt, jde o tým na dobu určitou. Jestliže jsou náplní týmů výrobní nebo servisní úkoly, říkáme, že tým je sestavený na dobu neurčitou.

### **Brainstorming**

V jakékoli tvůrčí práci, nejenom té týmové, je klíčovou záležitostí hledání nápadů. Brainstorming (česky bouře mozků) je jednou z nejčastěji užívaných metod hledání optimálních postupů a zmapování podnětů kolegů, kterou poprvé zpopularizoval ve 30. letech 20. století Alexe Faickney Osborn a později ji rozvinul ve své knize „Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving“ (1953).

Brainstorming je skupina kreativních technik, jejichž pomocí se snažíme vymyslet řešení určitého problému, založena na myšlenkové asociaci, což znamená, že lidé ve skupině vymyslí díky podnětům ostatních více než jednotlivě (jedna myšlenka vyvolává druhou). Čím více nápadů v co nejkratším čase tímto způsobem získáme, tím pravděpodobněji nalezneme správné řešení.

Oddělíme-li od sebe tvůrčí a logickou fázi myšlení, získáme větší počet originálních myšlenek. Z toho důvodu má brainstorming ve skupině dva stupně:

- První fází je sbírání nápadů, která má za cíl nashromáždit co nejvíce myšlenek bez ohledu na jejich kvalitu nebo proveditelnost. Každý sdělený nápad je zaznamenán na viditelné místo, aby mohl být ostatním inspirací. Abychom podpořili rozbíhavé

---

<sup>4</sup> Zdroj: KOLAJOVÁ L., Týmová spolupráce. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, str. 12

myšlení, zveřejněné nápady nesmí být nikým komentovány nebo hodnoceny. Možnost vyjádřit se musí mít každý účastník.

- V druhé fázi probíhá posuzování jednotlivých nápadů, které má především posoudit a roztrždit všechny myšlenky za účelem nalezení nejvhodnějšího způsobu řešení problému. Této fázi se věnují odborníci, kteří dané problematice rozumí.

Předpokladem úspěšnosti této techniky je na prvním místě bezbariérové prostředí. Účastník musí cítit bezpečí a jistotu, že jeho návrh nebude negativně hodnocen. Z toho důvodu by tato metoda měla být používána v týmu, mezi jehož členy nepanují napjaté vztahy nebo jehož členové jsou konfliktní, pasivní, autoritativní, bez smyslu pro humor nebo neschopní se uvolnit. K odstranění negativních pocitů pomáhá role moderátora, který také nabádá k aktivitě a uvolňuje tvořivé myšlení.

Mezi výhody využití brainstormingu řadíme:

- kombinaci rozmanitých originálních přístupů,
- rozvoj týmové soudržnosti a kreativity účastníků,
- komplexní obsažení problému v co nejkratším čase.

Jako nevýhody této metody můžeme jmenovat:

- nutnost dodržování určitých pravidel chování (dostatečný časový prostor, přátelská atmosféra bez kritiky a hodnocení, vzájemná znalost účastníků),
- výběr vhodných pracovníků (pouze ti, kteří jsou schopni tímto způsobem pracovat),
- omezený počet účastníků vzhledem k časovým možnostem (více lidí potřebuje více času), maximálně 12 osob.

Na počátku celého tohoto procesu hledání řešení je jasně stanovený a vymezený problém, který je pro tuto metodu vhodný a kterému budou všichni zúčastnění dobře rozumět.

Je možné také využít modifikovanou metodu – brandwriting, která se od brainstorming liší v tom, že si členové diskusní skupiny své nápady zapisují na papíry, které si pak mezi sebou vyměňují. Návrhy poté doplňují a zdokonalují, dokud nedojde k výběru nejlepší varianty.

Pro splnění účelu práce je povědomost o základních pojmech týkajících se managementu a lidských zdrojů nezbytná a bude na ní navázáno v druhé kapitole zabývající se samotným teambuildingem.

## 2 Teambuilding

Pojem teambuilding (team building) je v České republice poměrně mladý. Najít přesnou a jednotnou definici tohoto výrazu je v podstatě nemožné. Každý si při vyslovení tohoto cizího slova představí něco jiného. Mnoho manažerů se domnívá, že teambuilding spočívá v organizování outdoorových odpočinkových aktivit pro své zaměstnance. Teambuilding je naopak svou komplikovaností a souvislostí mnohem větší.

Termín teambuilding doslova znamená „budování týmu“, obecně ho chápeme jako cílený rozvoj a budování kolektivu a motivace pro jeho práci. Proces teambuildingu zahrnuje nejen objasnění cílů a budování a rozvoj týmu, ale také identifikaci „tlumičů“ týmové práce a jejich následné odstranění nebo překonání nebo, pokud nemohou být odstraněny, zlehčení jejich efektu na tým.

### 2.1 Charakteristika týmu

Ve většině odborné literatury (Plamínek, J.: *Vedení týmů, lidí a firem*, Grada, 2008, Krüger, W.: *Vedení týmů*, Grada, 2004) se setkáme nejprve s vysvětlením rozdílů mezi skupinou a týmem. Formálně sestavená skupina nemusí nutně vytvářet úspěšný tým. Aby se pouhá skupina stala vysoce výkonným týmem, je nutné, aby

- členové spolupracovali s jasnou orientací na dohodnuté cíle podle závazně smluvené organizace práce
- se cílevědomě pracovalo na budování důvěry a loajality.

Rozhodujícím faktorem úspěchu nebo neúspěchu týmu je potenciál znalostí a schopností, jimiž disponují jednotliví členové týmu a bez nichž by nenašli východisko z problematické situace.

Týmová práce přináší hned několik základních výhod. Při budování týmu kombinujeme zkušenosti a dovednosti jednotlivých členů a tím získáváme širší možnosti. V důsledku synergických procesů se zvyšuje efektivnost práce celé skupiny nad prostý součet výkonů jednotlivců, čímž tým dosahuje kvalitativně vyšších možností. Společné hledání řešení nám dává lepší příležitost pro rozvoj kreativity a netradičních nápadů a podněcuje nalézání nových cest a nových způsobů práce. V neposlední řadě udržují kompromisy, ke kterým dospějeme při řešení otázek a problémů, rovnováhu tím, že vylučují extrémní postoje a stanoviska.

## **Velikost týmu**

Rozhodování o velikosti týmu významně ovlivňuje výkon i soudržnost skupiny a zároveň nároky, které budou kladeny na jednotlivé členy i samotného manažera nebo vedoucího. Podstatným faktorem je hlavně důvod, proč tým vzniká a za jakým účelem tedy jeho cíl. Odborná literatura uvádí nejčastěji pět členů jako ideální stav, nelze ovšem tvrdit, že tento počet bude vyhovovat vždy a za všech okolností.

Dokonalý tým by měl být dost malý na to, aby se dal snadno řídit a aby jeho velikost umožňovala bezproblémovou komunikaci mezi všemi zúčastněnými. Zároveň by měl být dostatečně rozsáhlý, aby představoval produktivní rozmanitost zkušeností, znalostí a dovedností.

Z biologie chování člověka (etologie) podle Konráda Lorenze je známý pojem pravěké jedenáctičlenné společnosti, která byla dostatečně přehledná, aby mohla zajišťovat soudržnost vůči jiným, nepřátelským tlupám. Takto velká skupina se projevuje dnes například ve fotbalovém týmu. Jakmile chybí jeden z hráčů na své pozici, soupeř tuto slabinu okamžitě využije ke svému prospěchu.

Při určení správné velikosti týmu nám může pomoci ještě jeden příklad ze sportovní praxe. Při přetahování lanem mezi dvěma družstvy bylo zjištěno, že až do sedmičlenné skupiny roste síla družstva proporcionálně. S každým dalším členem potom síla stoupá pouze podproporcionálně, výkon týmu se snižuje a přibývají ztráty způsobené nekoordinovaností.

Znamená to tedy, že okolí čísla sedm představuje oblast mezního užitku pro produktivitu nějakého týmu a je možné ho považovat za optimální pro počet členů v týmu. Skupina s méně než pěti členy má znatelně menší potenciál k podávání špičkových výkonů. V týmech s více než jedenácti členy potom výměna informací a dynamika celkového dění ztrácí na přehlednosti.

## **Budování týmu**

Abychom ze skupiny lidí vybudovali úspěšný nebo dokonce dokonalý tým, musíme této skupině umožnit projít všemi fázemi vývoje. Měli bychom skupině poskytnout dostatek času na zvládnutí jednotlivých etap, spěch v tomto případě rozhodně není žádoucí.

V literatuře (např. Kolajová, L.: *Týmová spolupráce*, Grada, 2006) můžeme najít různé dělení vývojových fází. Shrneme-li všechny tyto obecné poučky, dostaneme se na tyto etapy budování úspěšného týmu:

### ***1. etapa - formování***

Počátek budování týmu by se dal nazvat fází rozpaků, nejistot a identifikace úkolů. V této chvíli se jednotliví členové seznamují, zjišťují, co od sebe mohou očekávat a snaží se najít v týmu své místo. V prvním stadiu jsou stanovovány úkoly a cíle týmu a očekává se vysvětlení důvodu vzniku tohoto týmu.

### ***2. etapa – krystalizace***

V druhé fázi vývoje týmu dochází k vyhraňování a polarizaci názorů, zpochybňování dosažitelnosti úkolu a objevují se první neshody projevující se například vzepřením se vedoucímu týmu. V této fázi se také ujasňují kompetence týmu, případně jednotlivých členů a zorganizuje se práce týmu.

### ***3. etapa – normování***

Během třetího období skupina nachází vzájemné porozumění, podporu a začíná spolupracovat na zadaném úkolu. V této fázi už musí tým začít fungovat a prokazovat výsledky práce.

### ***4. etapa – realizace***

Závěrečná fáze je charakteristická optimalizací týmových rolí a struktury týmu a práce týmu se stává konstruktivní. Později může dojít k úplnému nasycení, kdy nedotáhneme některý úkol do konce.

## **2.2 Cíle týmu**

Cílem obecně rozumíme ideální výsledek, k němuž je nějaká činnost zaměřena. Uvědomění si cíle potom způsobuje sjednocení různých činů a úkonů člověka do určitého řádu a systému. Správně vytyčený cíl má pro týmovou práci zásadní význam, jeho definice, druh, náročnost a způsob, jakým je svěřen jednotlivým členům, ovlivňuje sounáležitost a výkonnost týmu.

Při stanovování cíle musíme postupovat velmi rozvážně. Demotivující účinek mohou prokazovat cíle příliš jednoduché i příliš náročné a nesplnitelné. Dobře pojatý cíl naopak motivuje členy k lepším výkonům a většímu zanícení při jeho dosahování.

### **Druhy cílů**

V podniku se můžeme setkat s cíli rozličného charakteru a to podle následujícího rozdělení:

**Kooperativní cíl** je určen tak, aby na sebe jednotlivé činnosti navazovaly. Aby mohl jeden člen týmu začít pracovat, potřebuje k tomu práci jiného člena. Podmínkou pro splnění tohoto druhu cíle je tedy úspěch všech složek, čímž vzniká mezi členy závislost, která jim umožňuje si vzájemně radit a pomáhat.

**Konkurenční cíl** je založen na principu zdravé soutěživosti, která spočívá na touze jednotlivce vyniknout, vnáší do týmu rivalitu a snahu předčit druhého. Tohoto cíle je nejčastěji používáno v prodejních strategiích nebo tam, kde se uplatňuje výkonové hodnocení zaměstnanců.

**Individuální cíl** staví na samostatně práci každého člena, nezávislé na ostatních. Každý vykonává svěřené úkoly v plném rozsahu, aniž by plnění jeho cíle bylo srovnáváno s ostatními.

Pro týmovou práci je tedy nejprospěšnější cíl kooperativní, kdy jsou jednotliví členové v úzkém kontaktu a sdělují si navzájem své zkušenosti, názory a vzájemně si důvěřují.

### **Vymezení cílů**

Podstatou úspěchu práce v týmu je nejen seznámení všech členů s cílem, ale především jeho pochopení a přijetí za svůj. Dobře stanovený cíl musí splňovat základní podmínky vymezení. Cíle týmu musí být:

- **konkrétní** – Hlavním rysem je jednoznačnost a pochopitelnost zadání. Je nutné, aby požadovanému výsledku porozuměli všichni členové týmu a není možné ho v průběhu práce měnit. Velmi záleží i na jeho dosažitelnosti, která vychází z reálných možností pracovníků.
- **kvantifikované** – Předpokladem pro jednoznačné a objektivní hodnocení plnění cílů je nastavení jednotek pro měření. K tomu potřebujeme nejprve určit jasná kritéria, jak budeme dosažené cíle měřit, a nástroje pro porovnání skutečných výsledků s plánovanými.
- **termínované** – Definice cílů by měla zároveň ustanovit časový okamžik, k němuž má být cíle dosaženo a časové možnosti, jež máme k dispozici. Není od věci si před zahájením práce pevně vytyčit tzv. deadline (poslední možný termín) a dobu do tohoto termínu rozdělit na dílčí úseky.

V 50. letech 20. století byla na základě tvorby amerického ekonoma a filozofa managementu Petera Druckera vytvořena technika řízení podle cílů (Management by

Objectives), kterou uplatňují managementy podniků nejen při týmové práci. Různé aplikace této řídicí techniky jsou v současnosti praktikovány ve vedeních organizací po celém světě. Jedná se o vyjednávání mezi nadřízenými a podřízenými a dosahování dohody, kdy se na formulaci cílů podílejí samotní pracovníci.

Náležité stanovení správného cíle a jeho správná interpretace členům je tedy základním předpokladem pro úspěch týmu.

### 2.3 Role v týmu

Vhodné složení týmu a poznávání lidí v něm patří mezi další předpoklady úspěšné týmové práce. Přínos jednotlivých lidí pro tým závisí především na dvou věcech, které mohou týmu nabídnout. Každý člověk s sebou přináší

- své **schopnosti**, tedy znalosti a dovednosti v oblasti pracovního výkonu, mezilidských vztahů apod.
- své **postoje**, svůj přístup k týmu, míru ztotožnění a loajality s týmem a jeho posláním a svůj vztah a respekt k lidem, kteří za činnost týmu odpovídají.

Podle toho, co do týmu vkládá, obsazuje potom určité místo v následujícím diagramu:

		Loajalita	
		malá	velká
Schopnosti	velké	“Časovaná bomba”	“Pilíř”
	malé	“Neschopný přítěžek”	“Snaživce”

**Obrázek 1** Rozdělení pracovníků podle míry loajality a jejich schopností

Snem každého vedoucího je tým složený z pilířů. K tomuto ideálnímu stavu vede cesta zahrnující:

- Rychlé řešení situace časovaných bomb stimulací jejich loajality a přemístěním mezi pilíře nebo jejich vyřazením z týmu.
- Permanentní vytváření a udržování dobrých podmínek pro práci pilířů týmu.
- Testování možností těch, kteří jsou málo loajální i málo schopní. Je třeba se postarat, aby růst loajality převyšoval růst schopností a jejich vývoj v pilíře šel



přes kvadrant snaživců a nikoli přes kvadrant časovaných bomb. Neprojevuje-li se dlouhou dobu pokrok, čeká je změna týmu.

- Postupné zlepšování znalostí a dovedností snaživých, ale méně schopných členů, případně nalezení rolí lépe odpovídajících jejich schopnostem.

Příslušnost k týmu ale nemá za úkol potlačit individualitu jeho členů, naopak by ji měla rozvíjet ve spojení s jinými osobnostmi. Lidé se přirozeně snaží najít svá místa a to nejen v týmu, ale obecně v životě. V rámci správného výběru pracovníků je potřeba seznámit se s rolemi, které v týmu vznikají.

### **Belbinovo rozdělení rolí a jejich charakteristika**

Nejrozšířenějším a nejznámějším pojetím je koncepce Dr. Mereditha Belbina, který definoval devět týmových rolí a dokázal, že spontánní rozdělení týmových rolí zvyšuje kvalitu práce a šanci na úspěch týmu. V knize *Management Teams - Why They Succeed or Fail*, R. Meredith Belbin, 1981 a 2003 /2.vydání/ publikoval dotazník sebehodnocení pro identifikování týmových rolí.

Rolí v tomto kontextu myslíme:

*takové chování jedince v týmu, které mu je vlastní a je týmem přijímáno. Jde o chování člena týmu k ostatním, o jeho přístup k řešení problémů a o jeho typické postoje při plnění úkolů.*<sup>5</sup>

#### ***Realizátor (implementor, company worker)***

Realizátor je stabilní osobnost. Mění myšlenky a plány v prakticky proveditelné procesy a systematicky a efektivně je realizuje. Zůstávají po něm hmatatelné výsledky. Má výborné organizační schopnosti, používá selský rozum. Je disciplinovaný, pracovitý, svědomitý a předvídatelný. Orientuje se na detail a zajišťuje, že všechno bude přesné a dobře upravené. Mezi možné slabé stránky patří nedostatek flexibility, velmi nerad reaguje na nové nebo neověřené nápady. Postrádá představitost, je konzervativní, nekompromisní, místy až pedantský.

---

<sup>5</sup> Zdroj: KOLAJOVÁ L., Týmová spolupráce. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, str. 33

### ***Koordinátor (co-ordinator, chairman)***

Koordinátor je člověk extrovertní s nízkou úrovní úzkosti, který usměrňuje způsob, jakým tým směřuje ke stanoveným cílům a zajišťuje optimální využití týmových zdrojů. Dokáže rozpoznat silné a slabé stránky týmu, maximalizuje potenciál každého člena. Do jeho silných stránek zahrnujeme nestrannost, silně vyvinutou cílevědomost. Koordinátor ocení všechny příspěvky podle jejich důležitosti, poskytuje podporu. Je psychologicky založen, analyzuje myšlenky a chování. Za jeho slabiny můžeme jmenovat nesoutěživost, lenost – snaží se usnadnit si práci. Může nám připadat, že manipuluje. Jen velmi nepravděpodobně se stane nejkreativnějším členem týmu.

### ***Usměrňovač / formovač (shaper)***

Role usměrňovače se značí extrovertní osobností. V týmu se snaží dát skupinovým diskuzím a rozhodnutím určitou podobu, formuje způsob, jakým je týmové úsilí vynakládáno. Připravuje se s náležitým předstihem a požaduje výkon. Může plnit funkci uznávaného přirozeného vůdce. Má energii, odvahu a motivaci bojovat s pasivitou, neefektivností proradností. Je velmi cílevědomý a dokáže využít příležitosti a pracovat pod tlakem. Jeho přípustnými slabými stránkami je náchylnost k provokaci, podrážděnosti a netrpělivosti, působí přepjatě.

### ***Myslitel / inovátor (plant)***

Zastává v týmu úlohu dominantní a přesto introvertní osobnosti, která věnuje zvláštní pozornost podstatným problémům. Navrhuje nové myšlenky a strategie, jeho přístup k řešení komplikovaných situací je kreativní. Vyznačuje se představivostí, nevypočitatelným intelektem a individualitou. Je vážný, neortodoxní a nezávislý. Má originální názory, které dává hlasitě najevo. Na druhou stranu inklinuje k nedodržování předpisů, ignoruje podružnosti a neorientuje se na detail, čímž může dělat chyby z nepozornosti. Myslitel je samotář, náladový a špatně ovládá emoce.

### ***Vyhledavatel zdrojů (resource investigator)***

Společenský, optimistický, aktivní extrovert má za úkol prozkoumávat návrhy, myšlenky a poslední vývoj mimo tým a informovat o nich tým. Při práci využívá schopnost navazovat kontakty, objevovat výzvy a reagovat na ně. Rád dělá nové věci, vyhledává změnu a dává jí přednost před rutinou. Ztrácí však zájem, jakmile jeho počáteční nadšení pro věc opadne a je netrpělivý a nerad se nechává omezovat.

### ***Kontrolor / hodnotitel (monitor evaluator)***

Kontrolora charakterizuje racionální myšlení na základě faktických údajů a orientace na detail. Tento vysoce inteligentní, hloubavý a neemocionální člen týmu analyzuje komplikované situace, hodnotí myšlenky a návrhy a umožňuje týmu přijímat vyvážená objektivní rozhodnutí. Jedná se o praktického стратега s vlastním úsudkem, nezávislého, skromného a rozhodného. Někdy nám však může připadat upjatý, až přehnaně kritický a může postrádat inspiraci a schopnost motivovat ostatní.

### ***Týmový pracovník (team worker)***

Tato týmová role náleží mírnému, vnímavému, diplomatickému a přesvědčivému extrovertovi. Týmový pracovník podporuje silné stránky ostatních členů a vyrovnává jejich nedostatky. Zlepšuje komunikaci, rozvíjí návrhy, napomáhá udržovat týmového ducha a nadšení. Stojí oběma nohama na zemi, rozumí lidem a vytváří uvolněnou atmosféru. Je komunikativní, družný a otevřený. Jeho slabé stránky se projevují v krizových situacích, kdy může být nerozhodný a málo energický.

### ***Dokončovatel (completer, finisher)***

Dokončovatele představuje úzkostný introvert, který zajistí, že nic nebude přehlédnuto, kontroluje detaily a udržuje pocit naléhavosti a vysoký standard. Je perfekcionista, je mu vlastní svědomitost, horlivost a disciplína. Má rezervovaný postoj k úspěchům, nerad hovoří sám o sobě. Myslí velmi prakticky, dává přednost tradičnímu způsobu řešení. Je orientovaný na výkon a uvědomělý, dodržuje termíny, dokončuje úkoly a zachovává rutinu. Jako slabé stránky lze označit nelibost v předávání kontroly. Má sklon strachovat se o nepodstatné detaily a utápí se v obavách.

### ***Specialista (specialist)***

Devátou Belbinovou rolí je specialista ovládající svůj obor, který je zároveň jeho koníčkem. Vyznačuje se specifickými technickými nebo jinými odbornými dovednostmi. Je cílevědomý, iniciativní a oddaný své profesi. Týmu však přispívá pouze v úzké oblasti, postrádá zájem o ostatní a zaobírá se osobními zájmy. Tato role je považována z vedlejší a v dotazník ji proto postrádá.

Test týmových rolí ukazuje jednu nebo dvě hlavní role, ve kterých dotyčná osoba přispěje nejvíce k práci týmu. Dále určí role náhradní, ke kterým by měl člen týmu přejít, pokud z nějakého důvodu není vyžadována role primární. Zároveň vyplnění dotazníku poukáže na slabé stránky jednotlivce, což nám dává možnost nalézt jiného pracovníka, který

by svými silnými stránkami tyto nedostatky doplnil. Optimální rozdělení rolí je potom spojeno s dosahovaným cílem.

Ne vždy zastává jedna osoba jedinou roli, proto se často stává, že jeden člen týmu hraje několik rolí současně. Zaujetí správné role a obsazení všech klíčových rolí významně ovlivňuje kvalitu týmové práce. Proto není od věci podrobit všechny členy vznikajícího týmu tomuto testu týmových rolí.

## **2.4 Vedení týmu**

Rozhodujícím faktorem pro úspěch týmu není pouze správně stanovený cíl a rozložení rolí, ale také vedení týmové práce. O vedení lidí bylo napsáno mnoho publikací stejně jako rad manažerům, jak se stát úspěšným vedoucím. Proto bych chtěla teorii vedení lidí a týmů shrnout do ucelené podkapitoly, jejímž úkolem je poukázat na důležitost řízení lidí v průběhu pracovního procesu.

### **Vlastnosti vedoucího**

Vedení je ovlivňování lidí takovým způsobem, aby byli prospěšní organizaci a napomáhali dosahování skupinových cílů. Úlohu vedoucího pracovníka vyplývající z této definice potom charakterizují následující tři principy:

1. Manažer motivuje ostatní k dosahování cílů.
2. Dobrý manažer umí dovést lidi i s průměrnými schopnostmi k mimořádným výkonům.
3. Výborný manažer navíc dokáže, že lidé odvádějí tyto mimořádné výkony dobrovolně a s radostí.

Obecně řečeno se člověk nenarodí jako skvělý vedoucí. Po kratší diskuzi o tomto tvrzení bychom jistě dospěli k názoru, že se v historii lidstva najde alespoň jedna osobnost, kterou můžeme považovat za rodilého vedoucího nebo leadera. Výjimka ovšem potvrzuje pravidlo. Správné vykonávání funkce ve vedení týmu ovlivňuje také to, jaké schopnosti s sebou jedinec přináší, mnohému se však může (nebo dokonce musí) naučit.

Při určování profilu vedoucího pracovníka bychom neměli opomenout především jeho sociální kompetence, kontaktní schopnosti, kooperační způsobilosti, integrační a komunikační schopnosti a ovládání komunikačních technik. Čím více z jmenovaných kompetencí může považovat za své, tím lépe.

V poslední době se stále více projevuje tendence vedoucích pracovníků přebírat zároveň i úlohu koučů. Jejich úkolem je tedy nejen utváření týmů, ale také jejich další rozvoj. V této souvislosti musí vedoucí týmu zvládat následující činnosti:

### ***Koordinace týmu***

Hlavním úkolem vedoucího je zajistit, aby spolupráce nejen v týmu, ale také s osobami či organizacemi vně týmu, byla efektivní a bezproblémová. Koordinovat tým znamená mimo jiné vyjasňovat a dohadovat cíle týmu, starat se o celkový chod týmové práce, dbát o dodržování stanovených termínů a snažit se sladit činnosti týmu.

### ***Moderování týmu***

Důvodem potřeby moderování je snaha udržet týmová rozhodnutí na úrovni konsenzu, aby nedošlo na základě skrytých i otevřených konfliktů k rozpadu týmů, což zahrnuje hlavně pečování o vzájemnou komunikaci. Proto je role moderátora v týmu nezanedbatelná a vyžaduje určité schopnosti, například schopnost konkrétně označit problémy a nedorozumění nebo opustit věcnou diskuzi a zaměřit se na procesní záležitosti.

### ***Poradenství pro členy týmu***

Kterýkoli člen týmu by měl mít možnost obrátit se na vedoucího týmu s žádostí o radu v případě, že si nepřeje řešit danou problematiku před ostatními spolupracovníky. A vedoucí musí být vždy připraven a ochoten ho vyslechnout. Může se jednat o potíže odborného rázu, vztahové záležitosti nebo otázky pracovních postupů

### ***Regulace a odstraňování konfliktů***

Konflikty jsou přirozenou součástí každé týmové práce. Žádný projekt nebo plán se neobejde bez potíží v jeho provozu. Efektivní vedoucí umí aktivně zacházet s konflikty a produktivně využívat konfliktní potenciály, které se liší podle fáze vývoje, ve které se tým nachází.

### ***Reprezentace týmu***

Další povinností vedoucích pracovníků je stavět práci svého týmu do širších souvislostí a hájit zájmy a požadavky týmu. Musí být schopen vysvětlit a prezentovat práci týmu a chápat ji v nadřazených souvislostech. Jeho důležitou vlastností při zastupování týmu navenek je rozhodnost.

### ***Prezentace týmu***

Vedení podniku vyžaduje po týmu výsledky, které je nutné řádně prezentovat. Této úlohy se může zhostit i více členů týmu. Většího účinku docílíme, pokud výsledky práce podá řídicím orgánům společnosti vedoucí týmu. K tomu potřebuje umět přesvědčivě přednést výklad, využívat vhodné vizualizační pomůcky, diplomaticky vyjednávat a reagovat na kritiku.

### ***Jednání za tým***

Jednání za tým obsahuje v první řadě vyjednávání časových termínů, finančních zdrojů pro tým, jeho cíle a úkoly se zadavateli práce, respektive zaměstnavateli. U rozsáhlejších projektů je někdy nutné také vyžádat si pomoc třetích osob v případech, kdy možnosti týmu nedostačují (například podpory či poradenství). Pro tuto funkci jsou žádoucí zkušenosti vyjednávači, kteří se dovedou vyrovnat s kritikou, zvládat konflikty, jsou diplomatictí a umí dělat kompromisy.

### ***Styly vedení***

Vybrat správného vedoucího pro tým není zcela jednoduché. Zajištění efektivní týmové práce si vedení vyžaduje a to nejen v týmech začínajících, ale také v těch rozvinutých. Každý vedoucí pracovník je přitom individualita, má rozdílný charakter, schopnosti a způsoby, jakým kolektiv vede, aby dosáhl vytyčených cílů a uspokojil potřeby svých pracovníků. Tyto způsoby nazýváme styly vedení a tradičně se vymezují následující tři styly.

#### ***Autokratický (autoritativní, direktivní)***

Autokratický manažer očekává od svých podřízených především poslušnost, nebere ohled na jejich názory a stanoviska. Sám určuje pravidla, umí využívat mocenských prostředků a považuje rozhodování za výlučnou pravomoc jedné osoby, čímž dosahuje téměř absolutní poslušnosti. Neznamená to však, že tento pracovník je diktátor nebo že vyhovuje své samolibosti na úkor svých podřízených. Pokud tento manažer chválí nebo kritizuje, bývá obvykle osobní.

#### ***Demokratický (kooperativní, týmový)***

Vedoucí s demokratickým stylem vedení využívá oboustranné komunikace k získání návrhů a nápadů od svých podřízených prostřednictvím porad a diskuzí. Vede členy svého týmu k tomu, aby se aktivně podíleli na tvorbě pravidel a na rozhodování. Rozhodne-li něco sám, vysvětlí týmu důvody pro toto rozhodnutí. V demokratické kultuře je řídicím faktorem skupina a schopnosti, nápady a energie jsou zdrojem, z něž manažer čerpá materiál pro

uskutečňování cílů. Považuje se za člena týmu, ale pokud je třeba, je připraven se chopit iniciativy a členové týmu jeho úlohu manažera respektují.

### ***Liberální (laissez-fair, formální)***

Manažer využívající tento styl je víceméně koordinátorem a ponechává každému jednotlivci značnou volnost, je shovívavý. V týmu poskytuje potřebné prostředky a informace, kontroluje jen minimálně. Nezasahuje do skupinových nebo individuálních rozhodnutí, pokud o to není požádán, což může vést k prosazování vlastních zájmů podřízených a neplnění zadaných úkolů. Neznamená to však, že vedení úplně chybí, skupina není bez instrukcí a pomoci.

Tajemství úspěchu vedoucího manažera spočívá v tom, vědět, kdy jaký styl použít. Proto je důležité naučit se měnit svůj styl v závislosti na měnících se podmínkách a lidech, se kterými spolupracujeme. Nikdo si nemusí vybrat pouze jeden styl vedení, pouze si vybere ten, který nejlépe odpovídá dané situaci.

### **Delegování**

Jedním z klíčových nástrojů řízení týmu a zároveň zcela běžnou mimopracovní činností je delegování. Jedná se o proces, kterým pracovníci předávají své úkoly nebo své pravomoci na jiné. Delegovat lze vše, co jiní mohou udělat efektivněji nebo lépe a to do tří směrů „dolů“ (na podřízené pracovníky), „stranou“ (např. na experta v daném oboru) a „nahoru“ (na nadřízeného nebo ředitele), jde-li o důležitou nebo zásadní věc.

Při delegování je potřeba udržovat správnou míru. Přílišné přenesení úkolů může způsobit přetížení pracovníků, kupení problémů a manažer může ztratit kontakt a přehled o činnostech nebo být překvapen chybami a nezdary. Zaměstnanci se také věnují jiným úkolům, než mají v pracovní náplni a může docházet k omezení komunikace.

Nedostatečné delegování potom má na svědomí například nedodržování termínů, přetížení manažera, pomalá rozhodnutí. Zaměstnanci se poté cítí nedoceněni, nevědí, co se od nich očekává, a zatímco jedni jsou přetížení, jiní se nudí.

## **2.5 Organizace v týmu**

Nejenom budování týmu, ale také jeho rozvoj a fungování potřebuje dobře promyšlenou a stanovenou organizaci, aby se týmová práce stala účinná a úspěšná.

## **Efektivita týmu**

Vedení týmu si při sestavování týmu klade za cíl zefektivnit práci jednotlivých pracovníků tím, že neznalost či nedostatky jedněch nahradí znalostmi a nápady druhých. Členové týmu se navzájem obohacují a vytváří spolu nové, vyšší hodnoty, čímž se efektivita skokově zvyšuje v důsledku tzv. synergického efektu.

Zjednodušeně lze synergický efekt vysvětlit vztahem  $1 + 1 = 3$  neboli celkový výsledek převyšuje prostý součet. Tato rovnice většinou funguje až v sehraném týmu, v počátečních fázích naopak může být celkový výkon týmu dokonce nižší než suma výsledků jednotlivců.

Obecně můžeme efektivitu týmové práce posuzovat ze tří hledisek

- skupinová efektivita – srovnání výsledku týmové práce s normami, které byly pro splnění úkolu stanoveny;
- skupinový vývoj vedlejších společenských vztahů podporující ochotu členů týmu spolupracovat na zadaném úkolu;
- spokojenost členů s uspokojováním jejich individuálních potřeb tak, aby převyšovala jejich zklamání.

Předpoklady úspěchu týmové práce a efektivního využití všech dostupných zdrojů jsou důvěra, soudržnost a spolupráce.

## **Spolupráce**

Podstatou práce v týmu je každopádně spolupráce, což znamená systematické sjednocení jednotlivců .

*Jedná se o spojení dvou faktorů:*

1. **součinností** – členové týmu současně pracují na společném úkolu či jeho části a sdílejí odpovědnost za výsledek.
2. **koordinace** – spočívá ve společné odpovědnosti za úkol, který je plněn postupně, tzn. někteří členové vykonávají první část úkolu, pak mohou pracovat další a ti opět předávají práci ostatním. Koordinace je z hlediska týmové efektivnosti náročnější,



*protože výpadek nebo chyba jednotlivce mohou ovlivnit, a to často velmi podstatně, celkový výsledek.*<sup>6</sup>

Každý člen týmu vnáší do práce vlastní zkušenosti, názory a pohled na svět a má specifická očekávání. Není jednoduché docílit efektivní spolupráce mezi jednotlivci v průběhu pracovního procesu tak, aby výsledkem byla spokojenost na obou stranách. Každý člověk je svým způsobem egoista a proto spolupracuje pouze je-li to pro něj výhodné. Pokud nabude dojmu, že příznivějšího výsledku dosáhne soutěží, ustupuje od spolupráce. Z toho důvodu je důležité ztotožnění všech členů týmu se společným cílem. Spolupráce je pro týmovou práci nepostradatelná.

### **Konflikty**

Konflikt patří spolu se ztrátou zájmu a nerozhodností k nejčastějším kritickým faktorům při organizaci práce a budování týmu. Každý z těchto problémů se v určité chvíli objeví a bude potřeba ho řešit. Pro tým představuje konflikt destabilizaci neboli vnáší do pracovní skupiny nerovnováhu a nestabilitu. Ať už je konflikt přirozený nebo formální, nemá smysl ho násilně odstraňovat, ale zvládnout ho vyřešit.

Konflikty, ke kterým dochází v jednotlivých fázích vývoje týmu jsou v podstatě typické. Jedná se o:

- boje o postavení v týmu, moc a vliv, a možné otevřené nepřátelství vycházející ze vzájemného poznávání se ve fázi formování týmu,
- pochybnosti členů o definici cílů a dalším postupu, někteří členové se mohou snažit přerušit proces společného nalézání cílů a plánování postupu ve fázi krystalizace,
- menší komunikační problémy a nedorozumění ve fázi normalizace, obvykle se však tato etapa obejde bez významnějších konfliktů,
- projevy únavy a nasycení, pokles motivace v závěrečné fázi budování týmu.

Konflikty jsou však vždy projevem skrytých problémů a napětí v týmu. Vedoucí týmu by proto měl v takových situacích konflikty nejen odhalovat, ale také je zvládat, aby v týmu zachoval práceschopnost a tým se mohl dále vyvíjet.

---

<sup>6</sup> Zdroj: KOLAJOVÁ L., Týmová spolupráce. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, str. 46

Je důležité si uvědomit, že konflikt nevystupuje pouze jako negativní faktor, ale můžeme ho přetvořit k využití pro rozvoj týmu. Neuškodí, pokud se týmy také někdy zabývají samy sebou a ujasňují si své vztahové problémy, aby se tak nadále rozvíjela důvěra a loajalita.

### **Loajalita**

Loajalita je definovaná jako oddanost nebo věrnost, mnohdy je vnímána jako podlézavost. Za loajálníhoho zaměstnance ale nepovažujeme člověka, který vedoucímu pochlebuje a více než prací se zabývá donášením. Oddaný pracovník se naopak projevuje poukazováním na chyby, což dokazuje, že mu záleží na kvalitě odváděné práce a na splnění úkolu.

Záměrem každého firemního personalisty je, aby lidé byli ve společnosti spokojeni, aby se v práci snažili a dělali ji rádi. Loajální pracovník se alespoň částečně ztotožňuje se společností a jejími cíli. V týmu je loajalita o to důležitější a v rukou ji má právě vedoucí. Ten musí lidem hodně a často naslouchat, chodit mezi ně, umět přiznat svou chybu a zároveň se nevyhýbat konfliktům.

Každý z nás je jiný. Někdo je loajální k vedoucímu, protože si ho váží jako odborníka. Jiný oceňuje stabilitu a prestiž organizace, pro kterou pracuje. Existují i lidé, kteří jsou oddaní svému oboru a chtějí dosáhnout profesního růstu bez ohledu na peníze nebo svého vedoucího. Proto je dobré vědět, čemu je který zaměstnanec loajální, a využít toho ve prospěch týmové práce a odvedeným výsledkům.

## **2.6 Trénink týmu**

Vytvořit tým, dát mu vedení a začít pracovat. Mohlo by se zdát, že tyto tři kroky stačí k úspěšnému splnění úkolu. Týmovou práci musíme také rozvíjet a udržovat příjemné pracovní prostředí. Zde nastupuje na scénu vedoucí, aby tým patřičně trénoval – aktivoval učební potenciály členů, odhalovat konflikty a zlepšoval kooperaci v týmu.

### **Indoor trénink**

Pojem převzatý z angličtiny budeme chápat jako výraz popisující veškerá cvičení, která se konají v uzavřeném prostoru, obvykle tedy v místě pracoviště. Do těchto aktivit řadíme zejména porady, brainstorming a sociálně psychologický výcvik.

### **Význam porad**

K tomu, aby mohla jakákoli skupina existovat a plnit svoji funkci, musí se její členové scházet. Frekvence těchto porad se potom může lišit podle potřeb skupiny.

Mnozí pracovníci shledávají, že porady jsou zbytečnou ztrátou času, kdy práce stojí a nic se vlastně nevyřeší. Porady však můžeme vést zajímavě i efektivně. Manažeři střední úrovně tráví na schůzích až 35% týdenního pracovního času, vrcholoví manažeři potom 50 – 70%. Započítáme-li k tomu také nákladnost proschůzované doby, která se pohybuje mezi 9 a 15 % rozpočtu, zjistíme, že efektivita pracovních porad hraje zásadní roli.

Pro zajištění účinného průběhu porady je třeba následujících kroků:

- uvážit, zda je porada nezbytná. V případě, že existuje rychlejší postup nebo je možné záležitost vyřídit bez ní, je účinnější postupovat jiným způsobem. Vedoucí týmu musí umět na tomto jednání ostatním sdělit, co a proč je nutné udělat a také jim v tom pomoci.
- stanovit čas, tedy nejen začátek, ale také konec porady, abychom zabránili její deformaci v neplodnou besedu.
- sestavit program porady, který bude zahrnovat přinejmenším cíl zasedání, plán jednání a očekávané výsledky. V ideálním případě by měli účastníci schůze na základě programu předem obdržet podklady k prostudování, aby si mohli připravit vlastní návrhy řešení.

Podstatné je, aby pracovníci nepřicházeli na poradu s problémy, ale aby se porada stala konkrétním projednáváním jednotlivých postupů k dosažení požadovaných výsledků. Ke konečnému výsledku se mohou členové týmu dobrat hlasováním, kdy se ovšem někteří musí přizpůsobit většině. Účinnější však pro týmovou práci je takový výsledek, na kterém se všichni dohodnou až po vyřešení sporných bodů. A jak již bylo řečeno dříve, cíl, na jehož zadání se členové týmu osobně podíleli, potom mnohem snáze přijmou.

Ke zvýšení zajímavosti porad pomáhají moderní pomůcky, multimediální prezentace, nebo projekce. Z posledních výzkumů ale vyplývá, že člověk není schopen přijímat informace z několika zdrojů naráz a proto přílišné množství technologických nástrojů může mít opačný účinek, kdy může zúčastněný vypadnout z kontextu a začne ztrácet pozornost.

Zásadní význam porad je ve velké části českých firem velmi podceňován. Mnoho manažerů neví, jak zefektivnit jejich vedení a obvykle dochází k nejčastějšímu problému, že porady vůbec neplní svoji funkci. Jakmile vedoucí schůze nezvládá její řízení v potřebných mezích, může společnost využít služeb externalisty, profesionálního kouče, který ji v této záležitosti pomůže. Bohužel, ne všechny firmy jsou ochotny si přiznat skutečnost, že v tak základní věci, jakou schůze jsou, nepodávají dostatečný výkon.

## **Outdoor trénink**

*Outdoor trénink ve své ryzí podobě je konkrétní formou zážitkového učení. Jeho specifikum spočívá ve výrazném uplatnění aktivit v přírodě, které slouží jako onen výchozí zážitek, jenž je následně zpracováván ve využitelnou zkušenost.<sup>7</sup>*

V podstatě se jedná o kombinaci drobných iniciačních her, skupinových kreativních a konstrukčních úkolů, outdoorových sportů, terénních strategických her a řady dalších aktivit. Jejich úkolem však není simulovat úkoly, problémy a činnosti jako v hrách manažerských nebo případových studiích, kde neexistuje riziko reálných důsledků. Tyto aktivity mají zcela reálnou podobu, ze které vyplývají také zcela reálné důsledky. Outdoor trénink si klade za cíl zobrazit modelově spolupráci skupiny a fungování každého jejího člena.

V českých poměrech je outdoor trénink poměrně novou tréninkovou metodou, která vyžaduje po cvičících odborné vědomosti a znalosti z oblasti sociální a psychologické. Společnosti, které nemají možnost provádět outdoorové aktivity v rámci interního výcviku, proto mnohdy využívají služeb specializovaných firem pořádajících kurzy zaměřené na konkrétní problémy daného pracovního týmu nebo na rozvoj týmové spolupráce.

Převážná většina těchto aktivit na kurzech má povahu týmového úkolu, což především podporuje budování týmu a rozvoj manažerských dovedností. V pozadí řešeného úkolu potom můžeme sledovat průběh dvou typů procesů, kterými jsou:

- personální procesy, při nichž poznáváme charakteristické způsoby chování jednotlivců ve skupině a zároveň posilujeme naše sebevědomí,
- skupinové procesy, které jsou spojeny s činností celého týmu (komunikace, dělba odpovědnosti a týmových rolí, řízení a rozhodování atd.) při plnění zadaného úkolu.

Oba typy probíhajících procesů odrážejí individuální i týmovou přirozenost a pomáhají při sebepoznávání.

Nejnámějšími a nejvíce využívanými outdoorovými programy jsou akce na podporu týmového ducha, budování a rozvoj pracovních týmů a trénink manažerských dovedností.

---

<sup>7</sup> Zdroj: SVATOŠ V. LEBEDA P., Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, str. 28

### ***Podpora týmového ducha (Teamspirit Events)***

Významem těchto akcí je nabídnout účastníkům příjemný, zajímavý a zábavný společný zážitek. Díky uvolněné neformální atmosféře podporované přírodním prostředím a povahou úkolů se lidé poznávají blíže než při standardních společenských událostech. Programy jsou zaměřeny na rozvoj vzájemné komunikace a spolupráce obvykle napříč firemní strukturou. Mohou probíhat jako součást firemních konferencí, setkání obchodních zástupců nebo jako odměna pro pracovní skupiny.

Prioritou při takto pořádaných akcích je dobrá nálada, neformální atmosféra, odpočinek a hlavně společenský zážitek, který se stane tématem i pozdějších rozhovorů. V rámci menších týmů může stejnou funkci plnit i den strávený raftingem, sjezdem řeky, výcvikem jízdy na koních, lezením po skalách, bowlingem, paintballem nebo bungee jumpingem. Možností je opravdu nepřeberně.

### ***Budování a rozvoj pracovních týmů (Teambuilding)***

Chceme-li se stát odborníkem pro práci s lidmi, musíme se naučit rozlišovat akce typu teamspirit a programy sloužícími k cílenému rozvoji pracovních týmů. Teambuildingové outdoorové aktivity jsou zaměřené právě na promyšlené a strukturované budování a rozvíjení pracovních týmů a jejich tvůrčího a výkonového potenciálu a jsou využívány nejčastěji na počátku společného působení pracovní skupiny nebo v době významných změn.

*Vedou k bližšímu a hlubšímu poznávání členů týmu, podpoře sebedůvěry, budování vzájemné důvěry, rozvoji týmové komunikace, zaujímání optimálních týmových rolí, odhalování přirozených vůdčích osobností a zdokonalování ve využívání technik tvůrčí týmové práce.<sup>8</sup>*

Pro podporu vývoje týmu a týmové spolupráce je potom klíčové, aby se těchto programů účastnili pokud možno všichni členové pracovního týmu.

### ***Trénink manažerských dovedností (Management training)***

Prostřednictvím outdoorových programů můžeme prezentovat a rozvíjet i řadu zásadních manažerských dovedností ovlivňujících manažerskou práci v týmu i mimo něj. Tréninky tohoto typu probíhají alespoň po čtyři dny, jsou určeny vybraným manažerům na

---

<sup>8</sup> Zdroj: SVATOŠ V. LEBEDA P., Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, str. 69

daném stupni hierarchie organizace a mají jasně definované vzdělávací cíle. Skládají se většinou z týmových úkolů s nezřídka stanovenou formální strukturou, v nichž se pozoruje a posléze rozebírá chování jednotlivých členů skupiny v rámci posuzovaných dovedností.

Každý člověk se ve svém životě stává součástí většího či menšího počtu týmů – v rodině, ve škole, ve sportu nebo v práci. V této kapitole bylo tedy shrnuto, proč je teambuilding důležitý nejen pro jednotlivé členy týmu, ale především jak využívat týmovou práci ve prospěch organizace tak, aby byla v konečném důsledku zvýšena její konkurenceschopnost. V následující části práce se budu věnovat společnosti Kristián, spol. s r. o., která teambuilding uplatňuje při řízení lidských zdrojů.

### **3 Kristián, spol. s r. o.**

Společnost Kristián, spol. s r. o. se sídlem v Praze 10 je jednou z mála skutečně fullservisových nesíťových českých agentur poskytujících svým klientům maximální servis na co nejvyšší úrovni. Společnost je členem výběrové organizace AKA (Asociace komunikačních agentur), která sdružuje přední agentury českého trhu komerčních komunikací. Má dvě dceřiné společnosti Estetica, s.r.o. a Alias Consulting, spol. s r. o.

#### **3.1 Historie společnosti**

Historie společnosti sahá do začátku devadesátých let minulého století. V té době současný ředitel Ing. Zdeněk Kocábek pracoval v Českém Rozhlasu Regina, který dostal požadavek na rozhlasovou reklamu. Jelikož se tohoto úkolu nechtěl nikdo zhostit, ujal se ho pan inženýr, načež u této činnosti zůstal a prováděl ji na živnostenský list. Tím se stal jedním z prvních lidí v novodobé historii České republiky, který se začal věnovat reklamě, která byla po revoluci v roce 1989 v podstatě neznámým pojmem, a to nejen v rozhlasu. Reklamou se sice obchodníci zabývali už za první republiky, ale zatímco se v ostatních koutech světa tento obor rozvíjel a modernizoval, u nás ji doba socialismu v podstatě vymýtila.

Poté se k inženýrovi Kocábkovi připojil pan Václav Tobořík, který přišel s nápadem na rozšiřování DVD nosičů a plánovali nakoupit licence pro distribuci filmů. Prvním snímkem měl být úžasný film natočený téměř před 70 lety Martinem Fričem Kristián, v němž obyčejný človíček najde způsob, jak naplnit svůj sen. Tak založili společnost s ručením omezeným pod obchodní firmou Kristián, spol. s r. o., která byla zapsána do Obchodního rejstříku dne 28. března roku 1995. Získání takové licence však bylo i na dobu devadesátých let velmi nákladnou záležitostí, kterou si nově vzniklá společnost nemohla dovolit a proto se museli této idey vzdát a pokračovali v reklamní činnosti.

Vývoj společnosti ovlivnilo mnoho pozitivních i negativních skutečností. Práce na projektu zadaném dnes již velmi dobře známou společností Green-Swan Pharmaceuticals ČR, a.s., výrobce produktů řady GS (GS Condro, GS Ginkgo Forte, GS Merilin atd.) znamenala pro Kristián, spol. s r.o. významný posun v postavení na trhu na samý vrchol.

Další významnou událostí, která tuto komunikační agenturu posunula, zda vpřed či vzad je otázkou, byly povodně, které zasáhly hlavní město v roce 2002. Téměř celý majetek byl vyplaven, zničen a společnost musela začít, dá se říci, od nuly.

V současné době patří mezi nejdůležitější klienty společnosti například Česká Spořitelna, a. s., Evropská cestovní pojišťovna, a. s., Lesy České republiky, s. p., MP Krásno, a. s., Pražské Jaro, o.p.s., Sportisimo s.r.o. nebo jeden z menších klientů, který agenturu provází od samého počátku, Autokomplex Menčík.

### **3.2 Služby**

Jak již bylo napsáno, Kristián, spol. s r.o. je agenturou zajišťující pro své klienty služby v oblasti komerční komunikace – především mediální, kreativní a produkční.

#### **Média**

- Mediální služby zahrnující definici cílové skupiny a její segmentaci, analýzu tržního prostředí, strategické plánování, detailní plánování, nákup reklamního prostoru a jeho optimalizaci, vyhodnocování kampaní a mediální poradenství.
- Mediální průzkumy formou mediaprojektu (výzkum sledující četnost hlavních titulů denního tisku a časopisů), radioprojektu (výzkum sledující poslechovost českým celoplošných, regionálních a lokálních rozhlasových stanic), peplemetrů monitorujících sledovanost televizních stanic a projektu Market & Media & Lifestyle.
- Televize – příprava i realizace efektivních kampaní v TV od analýzy aktivit konkurence až po vyhodnocení televizní kampaně.
- Tisk – příprava i realizace efektivních kampaní v tištěných médiích.
- Personální inzerce v tisku nákupem prostoru v personálních přílohách MF Dnes, Hospodářských novin, Blesku, Metru, Právu, Lidových novin, Deníků Bohemia a dalších.
- Rádio představující komplexní služby při přípravě a realizaci kampaní v rádiích.
- Outdoor (billboardy, bigboardy, postery, backlighty, citylighty, štítové malby, neony, reklamní lavičky atd.), vytváření sítě ploch pokrývajících požadované oblasti – republika, kraj, město apod.
- Internet – poskytování komplexních služeb v oblasti internetových reklamních kampaní.



## **Grafické a produkční služby**

Společnost může svým klientům také nabídnout komplexní grafické služby od vytvoření corporate identity až po souhrnnou kampaň nebo její část včetně jejího provedení.

Klienti mohou také využít služeb obou dceřiných společností – Estetica s. r. o. (oblast komplexního řešení elektronické komunikace) a Alias Consulting, spol. s r. o. (personální inzerce).

### **3.3 Organizační struktura**

Kristián, spol. s r.o. vlastní všechna důležitá oddělení – kreativní, mediální, produkční, accounti, DTP, audio video studio, finanční, IT expert a recepce. Všechna oddělení podléhají hlavnímu vedení společnosti a každé má svého vedoucího. Organizační struktura je založena na jednoduchosti, společníci jsou zároveň řediteli společnosti a na řízení se podílejí rovným dílem. Media Director má na starosti cenotvorbu a komunikaci s jednotlivými médii. Managing Director zodpovídá za account, kreativa, produkci, DTP a audio video studio. Finance, personalistika a ostatní záležitosti potom spadají pod Directora. Při rozhodování mají všichni tři stejnou váhu hlasů, proto platí prosté pravidlo „dva přehlasují jednoho“.

#### **Kreativa**

Pro komunikační agenturu je velmi důležité mít dobré grafické zázemí. Oddělení kreativity má proto několik zaměstnanců, jejichž práce navazuje na mediální strategii domluvenou s klientem. Tvořivost grafiků a designérů je jedním z prvních kroků, který vytváří podklady pro činnost ostatních oddělení.

#### **Média**

Mediální oddělení zodpovídá za plánování a nákup reklamního prostoru, jedná se o velmi komplikovanou technickou práci zahrnující mimo jiné činnosti spojené s propagací a umístěním venkovních i elektronických reklam. Při fullservisových projektech pak zahrnuje asi jednu třetinu celé práce.

#### **Produkce**

Základní funkcí produkčního oddělení je realizace projektů s důrazem na efektivní využití prostředků. Zajišťuje mimo jiné výrobu dárkových a reklamních předmětů, zabezpečuje pro klienta firemní prezentace, společenské akce a vše o co zákazník v rámci projektu požádá.

### **Account**

Account je jedním z nejvýznamnějších úseků společnosti. Stará se o všechno, co je spojené se styky se zákazníky. Jeho úkolem je jednat se zákazníky a vytvořit vhodnou atmosféru k přátelskému jednání, k čemuž využívá všech dostupných prostředků.

### **DTP**

Anglický výraz Desktop Publishing (zkrácené DTP) označuje způsob tvorby tištěného programu za pomoci počítačové techniky. Oddělení DTP má ve společnosti zabezpečit obsluhu a provoz takovýchto systémů a předtiskovou přípravu.

### **Audio video studio**

Součástí objektu, ve kterém společnost Kristián, spol. s r. o. podniká, je i vlastní studio pro rozhlasové spoty. Studio zároveň obstarává natáčení a úpravu video nahrávek ve formátu DVD, při němž spolupracuje i s renomovanými režiséry nebo postprodukčními společnostmi.

### **IT experti**

V dnešní době je používání informační techniky a technologií nedílnou součástí činnosti všech společností a v případě fullservisové komunikační agentury jako je Kristián, spol. s r.o. se jedná přímo o nezbytnost. Proto se o bezproblémový chod všech systémů a počítačové techniky stará odborník přes tyto technologie.

### **Finance**

Mezi základní aktivity finančního oddělení patří všechny činnosti týkající se účetních a daňových povinností společnosti a administrativní úkony s tím spojené.

### **Recepce**

Hlavním úkolem recepce je oficiální přijímání hostů a klientů společnosti, které je úzce spojené i s reprezentací agentury při prvním setkání v jejím sídle.

## **3.4 Dceřiné společnosti a spolupráce**

Jak už jsem se několikrát zmínila, společnost Kristián, spol. s r.o. má dvě dceřiné společnosti, které podnikají v příbuzných oborech.

### **Estetica s.r.o.**

Kristián, spol. s r. o. má ve společnosti s ručením omezením Estetica založené v prosinci roku 2007 obchodní podíl a tudíž plní funkci holdingové společnosti. Předmětem podnikání společnosti Estetica je mimo jiné poskytování software a poradenství v oblasti

hardware a software, dále reklamní činnost a marketing, grafické a kresličské práce a další. V podstatě se zabývá vším, co zákazník potřebuje k tomu, aby se uplatnil ve virtuálním světě Internetu, který je pro dosažení úspěchu v reálném obchodním světě stále významnější.

Mezi nabízené služby patří webdesign (tvorba internetových prezentací a všech jejich součástí), e-commerce (obchodování prostřednictvím internetu), hosting (provoz internetových prezentací či aplikací), CMS (aktualizace a ovládání obsahu internetových prezentací a aplikací vlastními silami), CRM (rozšíření CMS na práci s daty jako informacemi pro řízení vztahu se zákazníky) a zabezpečení maximálního ekonomického efektu marketingu.

### **Alias Consulting, spol. s r.o.**

Druhou dceřinou společností je společnost Alias Consulting, spol. s r. o., která zprostředkovává služby v oblasti personální inzerce, administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy, pořádá odborné kurzy, školení a jiné vzdělávací akce včetně lektorské činnosti a provádí činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců. Společnost funguje od května roku 1997, její pozdější zakladatel pan Ludvík Humenský však vstoupil na inzertní trh již v roce 1992, kdy působil především v regionu severovýchodních Čech v oblasti inzerce a reklamy.

Alias Consulting, spol. s r. o. poskytuje především inzertní služby v denících a týdenících v České republice, případně i v zahraničí, na českých rozhlasových stanicích, profesionální grafické a textové zpracování inzerce a tvorba nového firemního layoutu.

V současnosti můžeme říci, že společnost Alias Consulting, spol. s r.o. patří ke špičce společností v České republice ve svém oboru.

### **Dobrovolnické centrum Lékořice**

Program dobrovolnického centra Lékořice působí ve Fakultní Thomayerově Nemocnici s poliklinikou od září roku 2005 a jeho posláním je pomáhat pacientům na psychosociální bázi. Kristián, spol. s r.o. s dobrovolnickým centrem spolupracuje od jara 2008 a podporuje ho především po materiální stránce.

## **3.5 Vize a budoucnost**

Ekonomická recese, která v současnosti postihla celý svět, má vliv nejen na dnešní ekonomiku, ale také na dlouhodobé cíle společností všech velikostí a druhů. Jejich vedení v důsledku hospodářské krize ze svých záměrů ustupuje a polevuje ve svých nárocích. Mnohým

podnikatelům již nejde jenom o to stát se nejlepším, největším nebo nejprodávanějším na trhu, ale zaměřují se spíše na stabilizaci firmy a její udržení i v dobách nepříliš příznivých.

Současná finanční krize postihla i společnost Kristián, spol. s r. o. a projevila se hlavně na poklesu počtu zakázek a to přibližně o 30%. Hospodářská krize také měla vliv na situaci na trhu a zapříčinila změnu v chování subjektů na trhu, zejména mezi navzájem si konkurujícími společnostmi. To se projevuje na zvýšení konkurenčního tlaku, přebírání zákazníků porušování dohod apod.. V těchto podmínkách je podstatné udržení zákazníka, které závisí na úrovni komunikace se zákazníkem a na vzájemných vztazích. Kristián, spol. s r. o. v tuto chvíli vyčkává, jak bude hospodářská recese pokračovat a jakým směrem se vyvine.

Vzhledem k situaci se společnost ze střednědobého hlediska snaží především o stabilizaci a zajištění dostatečného množství práce. Dále chce vedení společnosti také zefektivnit a zkvalitnit pracovní proces, zvláště průběh projektů, s minimalizací chyb tak, aby lépe vyhovoval potřebám zákazníka i samotným zaměstnancům společnosti.

Mezi dlouhodobé cíle komunikační agentury patří posílení oddělení kreativity, která je pro tento obor podnikání nejdůležitější. S tím také souvisí možnost budoucího rozšíření, respektive změna prostor společnosti, jelikož současné sídlo společnosti neumožňuje větší nárůst počtu zaměstnanců.

Společnost Kristián, spol. s r. o. je malá organizace nabízející služby v oblasti komerčních komunikací, která využívá moderní techniky a přístupy managementu, aby udržela své postavení na trhu a vytvořila příjemné pracovní prostředí pro své zaměstnance. Podmínky pro implementaci teambuildingu, který pokračuje v další kapitole, jsou dány právě charakterem této komunikační agentury.

## **4 Teambuilding v Kristián, spol. s r. o.**

Společnost Kristián, spol. s r. o. má v současné době 22 zaměstnanců, jedná se tedy o malý podnik, s čímž jsou spojeny i specifické znaky týkající se teambuildingu. Ve společnostech této velikosti je teambuilding především o mezilidských vztazích a vzájemné spolupráci.

### **4.1 Pracovní týmy a jejich struktura**

U komunikační agentury tohoto typu závisí velikost a struktura pracovního týmu především na typu a velikosti zakázky a na specifických požadavcích klienta. Z toho důvodu se mění nejen počet pracovníků, kteří se na projektu podílí, ale i zainteresovanost jednotlivých oddělení. Podle toho, kolik členů tým obsahuje a jakým způsobem jsou zapojeni do řešení daného problému, vedení stanovuje i pravomoci pracovníků a dává jim volnost v rozhodování.

Velikost pracovních týmů tedy není pevně daná a liší se podle potřeb zákazníka a podle aktuálních možností společnosti. Komplexními fullservisovými projekty se obvykle zabývá tým složený ze čtyř až šesti pracovníků podle rozsahu prováděných prací. Takový tým dostane přiděleného vedoucího, který mimo jiné řeší případné problémy, informuje vedení společnosti o průběhu zakázky a komunikuje s oddělením accountů ohledně požadavků klienta.

U méně náročných zakázek, které zahrnují pouze část nabízených služeb, se počet členů v týmu snižuje. Pokud je to pro klienta i společnost efektivnější, zpracovává zakázku i jednotlivec.

Složení týmu se potom opětovně liší podle zadaného projektu. Vyžaduje-li si situace komplexní řešení nebo objedná-li si klient službu s celým servisem, jsou zapojena všechna oddělení společnosti a tým se tedy skládá ze zástupce nebo zástupců z každého pro zakázku významného úseku.

Ne všichni zákazníci však využívají plného servisu, který komunikační agentura nabízí, a proto je do projektu mnohdy zapojeno pouze jedno konkrétní oddělení, které jeho zpracování dostane na starost.

Tyto týmy vznikají vždy na dobu určitou a jejich hlavním cílem je vypracovat projekt, který bude odpovídat požadavkům zákazníka a se kterým bude zákazník spokojen.

## **4.2 Práce týmů**

Jak již bylo napsáno výše, stupeň zapojení jednotlivých oddělení se odvíjí od zadání daného projektu a týmová práce je nejvíce uplatňována při řešení fullservisových zakázek, které jsou celkově náročnější.

První, kdo přichází do styku se zákazníky je oddělení account, které předává získané informace a požadavky klienta k posouzení vedení společnosti. To určí tým, který se bude projektem zabývat a zadá pokyny k práci grafickému úseku. Posledním krokem je předání zpracovaného projektu k odsouhlasení klientovi a následná realizace prostřednictvím oddělení médií. Vše probíhá pod průběžnou kontrolou vedení společnosti včetně konzultací se zákazníkem. Tento postup vyžaduje spolupráci na všech úrovních a ve všech odděleních a tím pádem, pokud je dodržován, zajišťuje úspěšné dosažení cíle kooperativního druhu.

### **Problémy a konflikty**

V každé společnosti i při sebelepší spolupráci dochází k menším či větší konfliktům. Ty mohou nastat při řešení zadaného úkolu mezi jednotlivými členy týmu nebo mezi členem týmu a vedoucím pracovníkem. Komunikační agentura se setkává s problémy většinou pracovního rázu, spojenými zejména s přípravou nebo samotnou realizací projektu, k nimž přispívá hlavně tlak, který je na jednotlivé pracovníky vyvíjen z různých stran, ať už ze strany vedení, dalších členů týmu nebo klienta. Samozřejmě se výjimečně objevují i osobní nesrovnalosti, které mohou ovlivnit i samotnou práci týmu.

Vedení společnosti do takovýchto záležitostí nezasahuje a nechává řešení na vedoucím daného úseku. Jestliže však má taková situace vliv na efektivitu prováděné práce nebo začne poškozovat komunikační agenturu, zavádí vedení příslušná opatření, která mohou vést až k odchodu některého ze zainteresovaných pracovníků.

Obdobným způsobem byl řešen nedávný případ porušení disciplíny jednou zaměstnankyní, který nepříznivě ovlivňoval nejen její práci, ale také pracovní prostředí, což přinutilo společnost jednat a následně se domluvit na jejím odchodu.

Fluktuace zaměstnanců ale není ve společnosti Kristián, spol. s r. o. nijak výrazná. Podle vnitřních zdrojů společnosti opustí jejich řady přibližně jeden pracovník ročně a buď je nahrazen přijetím nového zaměstnance nebo, jak se stává v poslední době díky hospodářské krizi, která ovlivňuje možnosti společnosti, je jeho práce přidělena jinému členu týmu či rozdělena mezi již bývalé kolegy.

## **Styl řízení lidí**

Kristián, spol. s r. o. používá při řízení lidských zdrojů z největší části demokratický styl vedení. V tomto stylu řízení je velmi důležitá vzájemná důvěra a komunikace. Ředitelé obvykle dávají svým podřízeným volnost v rozhodování a neváhají o problémech diskutovat a pomáhat nalézt řešení, pokud za nimi kterýkoli člen týmu přijde s žádostí o pomoc. Na druhou stranu jsou si všichni pracovníci velmi dobře vědomi i s tím spojené odpovědnosti, kterou za sebe a svá rozhodnutí mají.

Přestože tento styl vyhovuje jak vedení společnosti, tak zaměstnancům, nejde použít v každé situaci. Z toho důvodu, pokud je to zapotřebí, přechází vedení na styl autokratický, i když poněkud mírnějšího charakteru. Jedná se především o zpracování významného nebo finančně náročného projektu, kdy jsou rozhodnutí realizována prostřednictvím nejvyššího vedení společnosti, případně musí být návrhy schvalovány odpovídajícím ředitelem.

Vedení společnosti si zakládá na důvěře a vzájemné spolupráci, dává podřízeným prostor pro vlastní nápady, což je v oboru komerčních komunikací velmi důležité. Samozřejmě také záleží na nástrojích, které používají pro jejich motivaci, odměňování a trestech.

## **Odměňování a tresty**

Jedním z nejvýznamnějších a nejvíce používaných nástrojů managementu je finanční ohodnocení. Ne jinak je tomu i v Kristián, spol. s r. o. K motivování svých zaměstnanců využívá z největší části finanční prostředky a to prostřednictvím pevných tarifních i výkonových odměn. Druhá varianta je aplikována zejména v oddělení account, kde zástupce společnosti získává podíl na uzavřeném obchodu, což ho poté podněcuje k lepším výkonům, zvyšuje míru jeho ztotožnění s cíli společnosti.

Kromě finanční stimulace jsou pro zaměstnance připraveny i benefity ve formě tří dnů volna pro případy nevolnosti nebo nemoci, které může pracovník využít pro krátkodobou léčbu, nebo zajištění zvýhodněných vstupenek na kulturní akce (např. vstupenky do divadla se slevou 30%).

V dnešní době je u většiny lidí nejúčinnější stimul nebo trest uložený ve finanční podobě. Proto i komunikační agentura Kristián, spol. s r. o. přistupuje obvykle k trestům na peněžní úrovni a také se jim tento postoj v mnohém osvědčil. Dalo by se tedy mluvit spíše o pokutování než o vyložení trestání. Všichni zaměstnanci jsou obeznámeni s pravidly i s následky, které za jejich porušení budou muset nést, tedy snížení prémie. Toto opatření bylo

zavedeno především z důvodu poměrně vysoké absence na povinných poradách společnosti nebo opětovných pozdních příchodů na ně. Nastolení tohoto prostředku bylo velice efektivní, což dokazuje snížení absence na úplné minimum a odstranění téměř všech pozdních příchodů.

K motivování zaměstnanců společnost využívá také různých společných akcí podporujících týmového ducha a rozvíjení mezilidských vztahů, o kterých bude zmíněno později.

### **4.3 Rozvoj a podpora vzdělávání**

V současném rychle se měnícím světě je potřeba, aby se člověk neustále učil novým věcem a zvyšoval svoji kvalifikaci. Proto mnoho zaměstnavatelů poskytuje svým pracovníkům vzdělávací kurzy a školení, čímž nejenom zvýší možnosti samotné organizace, ale také pomáhá uspokojit potřeby zaměstnance.

Kristián, spol. s r. o. zabezpečuje vzdělávání prostřednictvím kurzů různého zaměření pro pracovníky, kteří se v dané problematice nebo oboru pohybují (např. školení v oblasti softwaru, v oblasti mediálních prostředků nebo v oblasti práva a legislativy). Tyto vzdělávací programy, které jsou pro práci komunikační agentury nezbytné, jsou organizovány buď přímo v sídle společnosti, kde zaměstnance školí odborník na určitou problematiku (interní nebo externí), případně v prostorách organizace zajišťující daný kurz. Mezi posledními jmenujme například školení pořádané na téma Audio formáty nebo pokročilá práce v programu Microsoft Excel.

Kromě těchto víceméně povinných školení zajišťuje společnost také kurzy cizího jazyka – anglického a španělského, na nichž je účast zcela dobrovolná. Přestože tyto kurzy byly plně hrazeny společností, pracovníci agentury si této příležitosti dostatečně nevážili, což přimělo vedení ke zvážení zpoplatnění tohoto typu vzdělávání. V budoucnu tedy výuka jazyků pravděpodobně bude alespoň částečně hrazena zaměstnancem, což by mělo vést k zodpovědnějšímu přístupu k této možnosti rozvíjení vlastních jazykových dovedností.

V oboru, v jakém Kristián, spol. s r. o. podniká, má výhodu ten, kdo disponuje individuálními kreativními, ale také vzdělanými lidskými zdroji, proto společnost podporuje rozvoj a vzdělávání jak na vlastní půdě, tak i mimo ní.

### **4.4 Techniky týmové práce**

Při jakékoli práci může docházet k nedorozuměním nebo problémům spojeným s vykonáváním povinností. Aby byla zajištěna kontinuita činností a pokud možno



bezproblémový průběh spolupráce, jsou používány techniky, které týmovou spolupráci usnadňují a zefektivňují.

Každá společnost používá jiné metody pro rozvoj týmového ducha a spolupráce. Kristián, spol. s r. o. pracuje jak s poněkud tradičními nástroji jako jsou porady a briefingy, tak s prostředky modernizovanými jako jsou outdoorové tembuildingové akce.

### **Porada, briefing, brainstorming**

Pro úspěšnou práci a kooperaci je zapotřebí, aby všichni pracovníci byli dostatečně seznámeni jednak s cíli společnosti, ale také s aktuální situací v podniku. Měli by tedy mít představu například o tom, jaké zakázky jsou právě zpracovávány, s kým spolupracujeme a co nás v nejbližší době čeká. Z toho důvodu vedení společnosti důsledně vyžaduje účast všech zaměstnanců na tzv. všeobecných poradách, kde se probírá aktuální dění ve firmě. Ta se odehrává jednou týdně, vždy ve stejný den a čas a trvá přibližně 30 minut. Jak již bylo řečeno výše, absence nebo pozdní příchod na tuto poradou není promíjen a má vliv i na osobní ohodnocení zaměstnanců.

Dále se ředitelé pravidelně schází s vedoucími jednotlivých oddělení na týdenních „poradách vedení“, kde jsou řešeny organizačně – pracovní otázky, například vytíženost jednotlivých pracovníků a oddělení, objem práce, organizační problémy apod. Zároveň vedoucí daných oddělení informují vedení o průběhu či stavu rozpracovaných projektů. Tyto schůzky opět nejsou časově nijak výrazně náročné, obvykle nezabírají více než jednu hodinu, ale týkají se pouze vedoucích pracovníků.

Kromě těchto klasických porad jsou ve společnosti Kristián, spol. s r. o. v rámci hledání nových nápadů a konstruktivních řešení využívány briefingy. Na nich se řeší konkrétní problémy s určitým projektem, případně návrhy na změnu některých částí nebo upřesnění detailů. Účastní se jich pouze ti zaměstnanci, kteří se na daném projektu podílejí nebo se jich dotýká jiným způsobem. Tato krátká instruktážní setkání jsou připravována podle potřeb vedení nebo samotných členů týmu. Nejsou tedy zcela pravidelná ani nemají stanovený přesný termín konání nebo dobu trvání, většinou se však blíží jedné hodině.

Velmi často je při týmové práci obecně aplikována metoda pro získávání a hledání nových nápadů – brainstorming. Přestože Kristián, spol. s r. o. je založen na kreativní práci a tvůrčím přístupu, tento nástroj nepoužívá. Navzdory snaze jednoho z pracovníků se brainstorming neosvědčil a pro potřeby společnosti neměl žádaný výsledek. Z toho důvodu od této techniky vedení společnosti upustilo a nacházení nových cest řeší pomocí krátkých

instruktážních porad – briefingů, které se jeví jako efektivnější a kde mohou jednotliví členové týmu lépe tlačit na ostatní, aby přihlédlí k potřebám daného oddělení.

Vedení společnosti tedy proschůzuje týdně asi dvě hodiny svého času, což je přibližně pět procent celkové pracovní doby (počítáme-li 40 hodinový pracovní týden). Tento výsledek je velmi příznivý a vzhledem k velikosti komunikační agentury i přijatelný.

### **Společné týmové aktivity**

Oproti minulosti, kdy se teambuildingové akce týkaly spíše velkých podniků nebo nadnárodních koncernů, rozšířila se myšlenka společných mimopracovních sportovních zážitků i do prostředí malých a středních podniků. Společnosti mnohdy využívají pořadatelských služeb specializovaných agentur, které připraví program a postarají se o potřeby zákazníka, aniž by se tím muselo vedení společnosti nějak zatěžovat. Dosud společnost Kristián, spol. s r. o. využívá služeb agentury Outward Bound - Česká cesta, spol. s r. o., která se pořádáním takových akcí zabývá a mezi jejíž hlavní činnosti patří mimo jiné rozvoj týmu, trénink, vzdělávání nebo teamspirit.

Jak bylo napsáno v předchozích kapitolách, existuje z odborného hlediska (např. Svatoš, V., Lebeda P.: *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*, Grada, 2005) značný rozdíl mezi pojmem teambuilding a teamspirit. Proto bychom měli hned na začátku upřesnit, že z tohoto pohledu společnost Kristián, spol. s r. o. zaměřuje své aktivity na podporu týmového ducha neboli Teamspirit Events. Ty mají za cíl především zlepšovat komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci napříč odděleními a napomáhat k vytvoření a rozvoji dobrých mezilidských vztahů.

Během posledních tří čtyř let, po které komunikační agentura připravuje tyto akce pro své pracovníky, vyzkoušeli různé více či méně sportovně založené programy jako například lezení po skalách nebo společný výlet na kolech. Přestože se jedná o vcelku zajímavé aktivity, předpokládá se pro jejich zvládnutí určitá fyzická zdatnost, což může způsobovat určité problémy. Soudě podle názorů jednotlivých pracovníků agentury aktivity tohoto druhu nevyhovovaly zdaleka všem, a proto od nich společnost Kristián, spol. s r. o. upustila a dává přednost méně náročným, všeobecně akceptovatelným a více oblíbeným společensko-sportovním akcím na způsob táborových soutěžních her, které podporují přirozenou soutěživost.

Další negativní zkušenost se projevila také ve spojení s organizováním aktivit se vzdělávacím programem. Školení, které bylo pořádáno v rámci jedné takové akce, bylo

vedením společnosti klasifikováno jako neefektivní a ani u zaměstnanců nebylo příliš kladně hodnoceno, a to z důvodu nudného lektora a nezáživného programu.

Tyto aktivity podporující týmového ducha a stmelování pracovního týmu jsou obvykle organizovány jako celopodnikový víkendový pobyt, kde je páteční účast povinná a sobotní dobrovolná.

Nabídku pořádání outdoorových čistě teambuildingových aktivit společnost Kristián, spol. s r. o. tolik nevyužívá vzhledem k fluktuaci zaměstnanců a málo se měnícím pracovním týmem.

#### **4.5 Zhodnocení a doporučení**

Úroveň týmové spolupráce se odvíjí především od charakteru a velikosti společnosti. Kristián, spol. s r. o. je malou komunikační agenturou, která, přestože mnoho týmů nesestavuje, úspěšně uplatňuje zásady týmové práce. Vzhledem k organizaci práce a možnostem společnosti je zapojení jednotlivých pracovníků do řešení projektů optimální.

Vedení společnosti se při řízení lidských zdrojů a rozhodování v těchto záležitostech řídí zejména předešlými zkušenostmi, zároveň ale neváhá vyzkoušet i něco nového. Samozřejmě ne vždy nový přístup vyhovuje potřebám společnosti. Při hledání prostředků týmové práce to však znamená pokrok v určování potřeb a vhodnosti používaných nástrojů.

Volnost, které se zaměstnancům dostává při rozhodování, a s ní spojená pravomoc a odpovědnost je nebývalá, přesto s ní je zacházeno opatrně a neplýtvá se jí. Celá filozofie spolupráce ve společnosti Kristián, spol. s r. o. je založena na důvěře a svobodě, které si všichni pracovníci váží. Minimální fluktuace zaměstnanců také vypovídá o jejich spokojenosti a loajálnosti, na čemž má svůj podíl i příjemné pracovní prostředí.

Řízení lidských zdrojů v této komunikační agentuře je prováděno velmi zodpovědně a shledává se s velmi dobrými výsledky. Dokud vyhovuje zájmům a potřebám společnosti a je dostatečně efektivní, není důvod na něm cokoli zásadního měnit.

V případě budoucího rozšíření některých důležitých oddělení by s největší pravděpodobností došlo i ke změně ve velikosti sestavovaných týmů samozřejmě opět v závislosti na řešeném projektu. V té chvíli by určitě mělo své opodstatnění i případné rozšíření technik týmové práce a větší důležitost oproti dnešní situaci by měly i týmové role a především vedení týmu. Současné vedení pracovníků a pracovních týmů nevykazuje známky žádných větších nedostatků, styl řízení je přizpůsobován konkrétní situaci a nastanou-li nějaké

problémy v týmové práci, jsou řešeny rozumně a pokud možno uvnitř týmu. A takové by také mělo zůstat.

Přestože je v tuto chvíli úloha teambuildingu neoddiskutovatelná, do budoucna, pokud by došlo k významnějšímu nárůstu pracovníků, by jeho smysl pro zefektivnění práce ještě vzrostl. V této souvislosti autorka upozorňuje na možnost rozvoje zaměstnanců po stránce sociální a využití sociálně-psychologického výcviku členů týmu. Ten přispívá k sebepoznání, uvědomění si a rozvíjení pozitivních sociálních dovedností každého z nich, což je pro výkonnost pracovní skupiny také podstatné.

Ve společnosti o 22 zaměstnancích jako je Kristián, spol. s r.o. nehraje teambuilding zatím tak významnou roli jako v organizacích středních a velkých. Přesto může společnost uplatňováním zásad týmové spolupráce mnoho získat. Nejprve je to příjemné pracovní prostředí, dobré mezilidské vztahy nebo jasná a bezproblémová komunikace mezi členy týmu i ostatními zaměstnanci. Poté má zavádění týmové spolupráce a teambuildingu vliv také na efektivní využití lidských zdrojů a v konečném důsledku i na konkurenceschopnost podniku.

## 5 Závěr

Teambuilding není jen budování týmu, ale také jeho udržování, rozvíjení, vzdělávání a především komunikace a spolupráce mezi jednotlivými členy vedoucí k úspěšnému dosažení společného cíle. Organizace, která si význam teambuildingu uvědomuje a snaží se se svými týmy pracovat a rozvíjet je, získává na trhu konkurenční výhodu. V dnešní době se teambuildingu již nevěnují pouze velké společnosti, jak tomu bylo dříve, ale i malé společnosti z různých podnikatelských oblastí zahrnují teambuilding do svého řízení lidských zdrojů.

Cílem této práce bylo analyzovat úlohu teambuildingu ve společnosti Kristián, spol. s r.o., porovnat využití teoretických poznatků pro uplatnění v malém podniku a míru vlivu zavádění technik týmové spolupráce na práci celé organizace a doporučit vývoj teambuildingu do budoucna.

Kristián, spol. s r. o. je komunikační agentura o 22 zaměstnancích. Ačkoliv vytváří menší týmy, jejichž trvání záleží na náročnosti a rozsáhlosti zpracovávaného projektu, zásady týmové spolupráce uplatňuje napříč celou organizací. Nejen teambuilding, ale celé řízení lidských zdrojů je řešeno s ohledem na zájmy a potřeby společnosti i samotných zaměstnanců. V této souvislosti již společnost vyzkoušela různé techniky týmové práce (mezi jinými například brainstorming nebo briefing), které více nebo méně vyhovovaly jejím potřebám. Vedení si zakládá především na vysoké efektivitě pracovního výkonu a proto nástroje, které nespĺňují tyto nároky, za svých aktivit vypouští. Kromě zmiňovaného breifingu přináší pozitivní výsledky v organizaci práce také pravidelné porady.

Nejvýrazněji se projevujícím cvičením pro posílení a rozvoj týmové práce je outdoor trénink, který kromě této fullservisové komunikační agentury používá i mnoho jiných českých i zahraničních podniků. Význam tohoto druhu cvičení se ukazuje v největší míře na prohlubování spolupráce uvnitř i vně týmu a utužování pracovních i mimopracovních vztahů. Pro někoho možná trochu překvapivě bylo zjištěno, že zaměstnanci dávají přednost spíše společensko – sportovním akcím typu táborových her, před náročnějším programem jako jsou lanové aktivity nebo sportovní dny. Všechny tyto celopodnikové částečně povinné a částečně dobrovolné činnosti ve volné přírodě jsou organizovány jako teamspirit events. Nejedná se tedy o teambuilding ve smyslu budování nových týmů, ale o společenský zážitek spojený s rozvojem vzájemné komunikace.

Oblast řízení lidských zdrojů, která je s teambuildingem úzce spojena, nevykazuje žádné problémy ani větší nedostatky. Vedení zajišťuje pracovníkům možnost dalšího vzdělávání a zároveň je v tomto podporuje, rozděluje pravomoci i zodpovědnost podle nejlepšího uvážení a poskytuje zaměstnancům prostor.

Doporučení do budoucna jsou spjatá zejména s případným rozšířením jistých důležitých oddělení společnosti a závisí mimo jiné značně na vývoji aktuální situace a na důsledcích, které zanechá současná globální hospodářská krize. Jedná se především o trénink sociálních dovedností prostřednictvím sociálně-psychologického výcviku, který by byl zaměřen z hlediska jednotlivce na vnější chování a interpersonální kvality a z hlediska pracovní skupiny potom na zpětnou vazbu s důrazem na hraní rolí.

Teambuilding je ve společnosti Kristián, spol. s r. o. zastoupen ve formě vzájemné spolupráce nejen všech členů daného týmu, ale celé organizace. Vedení společnosti aplikuje na řízení svých zaměstnanců přístupy pro týmovou spolupráci, čímž dosahuje vysoké efektivnosti v organizaci práce kolektivu i celé společnosti.

## 6 Použitá literatura

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] FOTR, Jiří; DĚDINA, Jiří; HRŮZOVÁ, Helena. *Manažerské rozhodování*. 3. upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2003. 250 s. ISBN 80-86119-69-6
- [3] HERMOCHOVÁ, Soňa. *Teambuilding*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 116 s. ISBN 80-247-1155-9
- [4] KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 112 s. ISBN 80-247-1764-6
- [5] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2006. 367 s. ISBN 80-7261-033-3
- [6] KRŮGER, Wolfgang. *Vedení týmů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 112 s. ISBN 80-247-0780-2
- [7] NÓLLKE, Matthias. *Praktický management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 112 s. ISBN 80-247-0912-0
- [8] NORDSTÖM, Kjell A; RIDDERSTRÅLE, Jonas. *Funky Business*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 220 s. ISBN 80-247-1067-6
- [9] OWEN, Jo. *Jak se stát úspěšným leaderem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 228 s. ISBN 80-247-1726-3
- [10] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. vyd. Praha: Grada, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5
- [11] SVATOŠ, Vladimír; LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 192 s. ISBN 80-247-0318-1
- [12] Alias Conuslting – personální inzerce [online]. [citace 2009-03-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.aliasco.cz>>
- [13] Estetica s.r.o. [online]. [citace 2009-03-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.estetica.cz>>
- [14] Komunikační agentura Kristián s.r.o. [online]. [citace 2009-02-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.kristian.cz>>
- [15] Lékořice – dobrovolnické centrum [online]. [citace 2009-03-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.lekorice.com>>

## **Seznam obrázků**

<b>Obrázek 1 Maslowova hierarchie potřeb .....</b>	<b>13</b>
<b>Obrázek 2 Rozdělení pracovníků podle míry loajality a jejich schopností.....</b>	<b>23</b>