

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

1996

Jana Remešová

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Obor:

Podniková ekonomika

**TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE
V PODNICÍCH**

HF - PE - 96024

Jana Remešová

Vedoucí práce: Ing. Marie Suchá, KPE

Konzultanti: Ing. Jitka Srpová, PVT a.s. Liberec
Christian Funk, Burda s.r.o. Offenburg

Počet stran: **49**

Počet příloh: 1

22. května 1996

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Školní rok 1995/96

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

pro Janu Remešovou

obor č. 6268 - 7 Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 172/1990 Sb o vysokých školách a navazujících předpisů určuje tuto bakalářskou práci:

Název tématu: Týmová spolupráce v podnicích

Zásady pro vypracování:

- Charakteristika týmové práce
- Využívání týmové spolupráce ve firmě BURDA Offenburger a Podniku výpočetní techniky, a.s.
- Vyhodnocení získaných informací srovnávací metodou

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Univerzitní knihovna
Voroněžská 1329, Liberec 1
PSČ 461 17

KPE/PE

49 s., 2 s. příl.

V 44/96 Hb

Místopřísežně prohlašuji, že jsem Bakalářskou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultantů.

V Liberci dne 22. května 1996

Yang Ren

OBSAH

	stránka
Úvod	8
1. CHARAKTERISTIKA TÝMU	9
1.1. Týmové role	10
1.2. Výběr členů týmu	12
1.3. Rozvoj týmu	14
1.4. Metody týmové práce	15
1.5. Motivace	18
1.6. Stimulace	20
1.7. Vedoucí	23
1.7.1. Teorie rysů osobnosti	25
1.7.2. Likertovy čtyři systémy managementu	26
1.7.3. Manažerská mřížka	27
1.8. Koučování	28
2. PODNIK VÝPOČETNÍ TECHNIKY, a.s.	31
2.1.1. Organizační struktura	33
2.1.2. Školení pracovníků	34
2.1.3. Výběr pracovníků	34
2.1.4. Týmy a vedoucí	35
2.1.5. Výběr pracovníků do týmu	36
2.1.6. Stimulace a motivace pracovníků	36
2.2. PODNIK BURDA, s.r.o.	37
2.2.1. Organizační struktura	38
2.2.2. Školení pracovníků	39
2.2.3. Výběr pracovníků	39
2.2.4. Týmy a vedoucí	40
2.2.5. Výběr pracovníků do týmu	41
2.2.6. Stimulace a motivace	41

3. VYHODNOCENÍ ZÍSKANÝCH INFORMACÍ SROVNÁVACÍ METODOU	42
3.1. Týmy	43
3.2. Výběr členů týmu	43
3.3. Stimulace a motivace pracovníků	44
3.4. Školení a kurzy	44
3.5. Výběr pracovníků do organizace	45
 Závěr	 46

SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ

apod.	= a podobně
a.s.	= akciová společnost
ČR	= Česká republika
DM	= německá marka
DPH	= daň z přidané hodnoty
IPF	= Investiční a penzijní fond
kč	= česká koruna
např.	= například
NSR	= Německá spolková republika
PVT	= Podnik výpočetní techniky
s.r.o.	= společnost s ručením omezeným
tzv.	= takzvaný

ÚVOD

Podle světových trendů převládne postupem času v organizacích tzv. „buněčné dělení“. Jako hlavní důvod se uvádí, že firma, která má více než 100 zaměstnanců, již nepracuje pro zákazníka, protože se příliš zaměstnává vnitřními vztahy. Proto se budou organizace dělit na menší samostatná hospodářská střediska. Jejich samostatnost musí být úplná a i perso-nalistika musí být věcí střediska. Vedoucí těchto středisek musí řídit náklady i prodej. Lidé pak lépe porozumí útvaru a budou pracovat s plným osobním nasazením. Velmi důležité pro zajištění jednoty pracovního stylu firmy je, že se centrum omezuje na řízení komunikace uvnitř organizace, na vrcholné finanční propojení a na stanovení standardů firmy.

Velký vývoj zaznamenala oblast vzdělávání. Začíná se rozvíjet neustálé celoživotní vzdělávání lidí. Důvodem tohoto vývoje je měnící se charakter práce. Základem pracovní činnosti již není uplatňování dovedností, ale uplatňování znalostí.

Nejdůležitější součástí podniku jsou jeho zaměstnanci. Podnik by se měl proto o ně náležitě starat a postupně je naučit, že jsou za svoji práci odpovědní nejen svým nadřízeným, ale také spolupracovníkům. Každý vedoucí by si měl uvědomit, že kdo chce úspěšně řídit a nově organizovat, měl by se zaměřit na vztahy mezi lidmi. [3]

Velkou roli při plnění pracovních úkolů hraje týmová spolupráce. Popisem týmové práce a jejím využíváním v praxi se zabývám v bakalářské práci. Zaměřila jsem se na sledování týmové práce v podnicích PVT a.s. Liberec a Burda s.r.o. Offenburg (NSR). Na základě získaných informací jsem týmovou práci v obou podnicích porovnála a navrhla změny, které by vedly k lepším výkonům týmů a tím i celého podniku.

1. CHARAKTERISTIKA TÝMU

Mnohdy se slovo „tým“ nahrazuje slovem „skupina“. Není to však zcela přesné vyjádření. Například podle Bernarda B. Smitha je tým: „skupina, v níž jednotlivci mají společný cíl a v níž na sebe pracovní činnosti a dovednosti každého člena účelně a plynule navazují, jako - užíjeme-li mechanické a statistické analogie - na sebe navazují jednotlivé části skládačky dohromady vytvářející nějaký vzor.“ [1]

Týmy mohou vznikat spontánně a nebo jsou zřizovány organizací či podnikem. Rozdělují se podle mnoha hledisek. Nejčastěji se používá rozdělení týmů podle časového hlediska na týmy krátkodobé a dlouhodobé. Krátkodobé týmy se zabývají řešením nárazových úkolů a fungují přibližně 1 rok. Průměrná doba fungování dlouhodobých týmů je 2 až 3 roky. [6]

Pro každý vysoce výkonný a efektivní tým jsou charakteristická slova jako je podpora, adaptabilita, kompatibilita, nesobeckost, přátelství, odpovědnost, oddanost, nadšení, ale i humor, odvaha a trpělivost. V každém týmu je také důležitá dobrá spolupráce a důvěra mezi členy týmu. Tyto základní charakteristiky jsou společné pro všechny druhy týmů i pro jejich součásti bez ohledu na to, na jaké úrovni týmové hierarchie se vyskytují či o jaký druh týmu se jedná. Efektivní tým je takový, který dosáhne svého cíle nejúčinnějším způsobem a je schopen převzít ještě náročnější úkoly, je-li zapotřebí. Zda tým bude efektivní a bude podávat dobré výkony, záleží nejenom na úsilí členů, ale i vedoucího. Pokud je určen vedoucí týmu, jeho členové by se měli snažit, aby je akceptoval jako členy týmů a hledají u něho vedení. Postoje a chování vedoucího jsou rozhodujícími kritérii pro další vývoj týmu. [1]

Na základě dalších charakteristik můžeme rozdělit týmy do tří skupin:

- První druh týmu se někdy nazývá „baseballový tým“. Je to například tým, který v nemocnici operuje pacienta. V tomto druhu týmu pracují všichni členové za tým, ale nepracují jako tým. To znamená, že každý člen týmu má své pevné místo a specifickou činnost. Jednotliví členové týmu si nikdy navzájem nepomáhají. Každý člen týmu je svým způsobem sám. Je ideální pro opakující se úkoly a pro práce, jejichž normy jsou dobře známé. Dříve byl tento model týmu využíván hlavně v

organizování hromadné výroby. Dnes se lidé při budování týmů této koncepci spíše vyhýbají. [3]

- Druhý druh týmu je známý pod označením „**fotbalový tým**“. Typickým příkladem je symfonický orchestr. Na první pohled je velmi podobný prvnímu druhu - baseballovému týmu. Všichni členové mají přesně určená místa a úkoly, které koordinují se zbytkem týmu. Pro dobrou koordinaci je zde potřebný vedoucí nebo kouč. Ten má určité plány a jeho slovo je zákonem. Je-li tým dobře veden, je pružnější a pohyblivější než baseballový tým.
- Třetí týmovou koncepcí je tzv. „**tenisová čtyřhra**“. Tento model týmu je typický malým počtem členů. Každý člen tohoto druhu týmu již nemá pevně stanovené místo. Je to dáno principem fungování „tenisové čtyřhry“. Tým využívá předností každého člena a minimalizuje jeho slabosti. Jeho celková výkonnost je větší než souhrn individuálních příspěvků jeho členů. Tento druh týmu je ze všech nejsilnější. Vyžaduje však od každého člena naprostou sebekázeň a jeho členové musí dlouhý čas spolupracovat než začnou fungovat jako vysoce efektivní tým.

Jednotlivé druhy týmů nelze kombinovat. Přeměna jednoho druhu týmu v jiný je velmi složitá a náročná. Změna modelu týmu je však nezbytná při sebemenší změně toku informací. Také veškeré větší změny (např. v povaze práce, používaných nástrojích) si ji vyžadují. [3]

1.1. TÝMOVÉ ROLE

Optimální počet členů týmu je 5 - 11. Každý člen týmu má svoji specifickou práci a zastává určitou roli v týmu. Rozeznáváme **9 týmových rolí**, které mají své silné a slabé stránky (viz tabulka č.1). Jen nepatrné procento vedoucích pracovníků je silných ve všech devíti týmových rolích. Ve většině týmů zastává vedoucí funkci koordinátora.

Týmové role hrají důležitou úlohu při výběru spolupracovníků. Jestliže dobře určíme týmovou roli, kterou chceme obsadit, můžeme snadno vybrat uchazeče s vhodnými vlastnostmi. [8]

TÝMOVÉ ROLE

Silné stránky	Týmové role	Přípustné slabosti
tvořivý, neortodoxní, má představivost	MYSLITEL řeší obtížné problémy	ignoruje detaily, přílišná zaujatost vlastními problémy mu brání v efektivní komunikaci
extrovertní, nadšený, komunikativní typ	VYHLEDAVATEL ZDROJŮ zkoumá příležitosti, navazuje kontakty	příliš optimistický, ztrácí zájem, jakmile pomine počáteční nadšení
vyzrálý, sebejistý, dobrý předsedající	KOORDINÁTOR objasňuje cíle, podporuje rozhodování, dobře deleguje	deleguje svoji práci, může být pokládán za manipulujícího
dynamický, otevřený, dobře pracuje pod tlakem	FORMOVAČ vyzývá, naléhá a má odvalu k překonávání překážek	může provokovat ostatní, zraňuje city druhých
svědomitý, úzkostlivý, pečlivý, napravuje omyly a opomenutí	KONTROLOR (VYHODNOCOVAČ) dodržuje termíny	nedostatek inspirace nebo schopnosti motivovat ostatní, přehnaně kritický
společenský, vnímavý, mírný, a diplomatický	TÝMOVÝ PRACOVNÍK naslouchá, buduje vztahy, odvrací rozepře, uklidňuje situaci	nerozhodný v klíčových situacích, dá se lehce ovlivnit
ukázněný, spolehlivý, konzervativní a efektivní	REALIZÁTOR uvádí nápady do života	postrádá flexibilitu, pomalu reaguje na nové možnosti
úzkostlivý, svědomitý, pečlivý napravuje omyly a opomenutí	KOMPLETOVAČ (FINIŠER) dodržuje termíny	má sklon k nepatřičným obavám, váhá s delegováním, může to být „šťoural“

Silné stránky	Týmové role	Přípustné slabosti
jednostranně zaměřený, iniciativní, zaujatý pro věc	SPECIALISTA má znalosti nebo technické dovednosti, které jsou jinak těžko dostupné	přispívá pouze v úzkém rámci své odbornosti, vyžívá se v technických detailech, přehlíží celkový obraz

tabulka č. 1

[8]

1.2. VÝBĚR ČLENŮ TÝMU

Výběr vhodných členů týmu je základním předpokladem jeho úspěšné činnosti. Je to velmi složitý a náročný proces. Přijímání nevhodných pracovníků nebo přidělování na místa do týmu, kam se nehodí, může mít za následek velké chyby. Jestliže lidé do týmu vhodně nezapadnou, má to nepříznivý účinek nejen na jejich osobní výkon, ale i na výkon celého týmu. [8]

Jednou z nejlepších metod vybírání nových pracovníků je **osobní pohovor**. Osobní pohovor nám podá cenné informace o uchazeči a většinou rozhodne o přijetí či nepřijetí. Jeho nevýhodou je časová náročnost, a proto se používá jen při menším počtu uchazečů nebo v druhé fázi výběru.

Při náboru nového člena jsou důležité **vhodnost** a **způsobilost**. Jestliže hodnotíme vhodnost, hodnotíme obecné vlohy a všestrannost. Vycházíme z jeho sebehodnocení a z hodnocení jiných lidí a snažíme se odhadnout jeho budoucí výkony. Zkoumáme, zda uchazeč dobře zapadne do existujícího týmu. Způsobilost uchazeče hodnotíme pomocí minulých úspěchů na základě doporučení od předchozích zaměstnavatelů, jeho kvalifikace a odborných zkušenostech. Způsobilost a vhodnost můžeme porovnávat pomocí tabulky na následující straně. (tab.č.2) [8]

Jestliže bychom měli říct, jaké hledisko pro příjem uchazeče je důležitější, byla by to vhodnost, protože vhodnost nemůžeme zvětšit. Oproti tomu způsobilost můžeme zvyšovat školením a různými kurzy. Musíme si uvědomit, že vhodní lidé nejsou schopni okamžitého použití, ale jestliže

jsou správně vychováváni a rozvíjeni, snaží se hodnotně přispívat svou prací a jsou více loajálnější vůči organizaci. V praxi se při výběru členů snažíme o zachování určité rovnováhy mezi těmito kritérii.

Způsobilost	Vhodnost
<u>Vstupní kritéria:</u> 1. kvalifikace 2. odborné zkušenosti 3. doporučení 4. přijatelnost při pohovoru	<u>Výkonová kritéria:</u> 1. vlohy - obecné vlastnosti 2. všestrannost 3. hodnocení 4. vhodnost pro roli vzhledem k ostatním spolupracovníkům 5. motiv
minulé úspěchy	budoucí výkony

tabulka č. 2

[8]

Zakreslíme-li daná kritéria do jedné tabulky, dostaneme čtyři různé typy uchazečů:

	V H O D N Ý	N E V H O D N Ý
ZPŮSOBILÝ	<u>zapadne ideálně</u> - po určité době je nespokojený a chce změnit zaměstnání	<u>zapadne špatně</u> - váhají s odchodem a stávají se obtížnými, působí problémy
NEZPŮSOBILÝ	<u>zapadne překvapivě</u> - zůstávají déle, jsou spokojeni - tzv. "záskokáři"	<u>nezapadne vůbec</u> - odchází na vlastní žádost, nepůsobí žádné problémy

tabulka č. 3

[8]

Lidé, kteří do týmu zapadnou ideálně jsou způsobilí i vhodní. Během času začínají být nespokojeni a odcházejí za lepším. Tzv. "záskokáři" překvapivě

zapadnou do týmu. Nemají sice způsobilost, ale za to jsou vhodní. Tito lidé jsou se svojí rolí v týmu spokojeni a často zůstávají déle. Dostávají příležitost k vlastnímu rozvoji. Člověk způsobilý, ale naprosto nevhodný zapadne do týmu obvykle špatně. Takový člověk je velkým problémem a následkem bývá vnitřní oslabení týmu. Nevhodný a nezpůsobilý člověk nezapadne vůbec. Přijatý pracovník je schopen sám uznat, že na danou práci nestačí a na vlastní žádost odchází.

Výběr nových pracovníků se rozděluje na **interní** a **externí**. Při interním výběru se hledá kandidát přímo v podniku například pomocí databáze zaměstnanců. V této databázi jsou uloženy informace o dovednostech a schopnostech všech zaměstnanců. Jestliže se dobře určí požadavky na člověka, který by měl danou práci vykonávat, stačí prohledat databanku a vybrat pracovníka, který nejlépe odpovídá danému profilu pracovního místa. Externí výběr je výběr pracovníků mimo firmu či podnik. Měl by se používat hlavně v případech, má-li být přijat člověk s lepšími schopnostmi než jsou pracovníci podniku a nebo jsou-li zkušenosti uchazeče velice specializované a nelze je nalézt u žádného pracovníka daného podniku.

[8]

1.3. ROZVOJ TÝMU

Každý tým se v čase vyvíjí a během času může dosáhnout různých úrovní vývoje. Z hlediska dosažené úrovně rozeznáváme 3 stupně:

[11]

- První stupeň rozvoje týmu se nazývá „**začlenění**“ (=inkluse). V této fázi se vedoucí snaží o vytvoření takového prostředí, aby se každý člen cítil součástí týmu. Důležité je také, aby se vedoucí zaměřil na vytváření pocitu bezpečí jednotlivých členů. Tato fáze trvá většinou jen krátkou dobu, ale u některých týmů může trvat týdny či měsíce.
- V další fázi rozvoje „**prosazení se**“ se jednotlivci snaží co nejvíce uplatnit a projevit své přednosti. Je to fáze vytváření rolí a funkcí, kdy v týmu panuje výrazná soutěživost. Nedostatek spolupráce mezi členy je zde vyvážen jejich zvýšenou produktivitou. Pro vedoucího je tento stupeň rozvoje týmu náročný. Musí dát členům týmu možnost jednat odpovědně a podporovat je v jejich iniciativě, čímž uspokojí jejich potřebu prosadit se. Tato etapa je důležitá a přináší týmu mnoho poznatků o jeho potenciálu. Etapa „prosazení se“ bývá pro většinu týmů poslední.

- Třetí stupeň rozvoje týmu je „**spolupráce**“. Velký důraz je zde kladen na tým jako celek, v kterém existuje výborná spolupráce. Tým je pak vysoce produktivní.

Jednotlivé stupně rozvoje týmu můžeme zakreslit :

[11]

STUPNĚ ROZVOJE TÝMU		CHARAKTERISTICKÉ RYSY
spolupráce (hledání řešení, stanovení pravidel)	vzájemná závislost	úsilí zaměřené vně na společné cíle
prosazení se (konfrontace)	nezávislost	energie zaměřená na vnitřní soutěžení
začlenění (první kontakty)	závislost	energie zaměřená do nitra členů týmu

tabulka č. 4

1.4. METODY TÝMOVÉ PRÁCE

Jednou ze základních metod týmové práce je **brainstorming** (průběh a organizace brainstormingu - viz obr.č. 2, strana č.8.). Cílem této metody je vytvořit co největší množství nápadů. Brainstorming se provádí ve skupině, ve které je 6 - 12 osob. Pro získání kvalitnějších nápadů se doporučuje, aby to byli lidé s různou profesí. Ve skupině se určí moderátor, který sleduje průběh jednání a nenápadně ho koriguje. Moderátor i skupina musí při brainstormingu dodržovat určité zásady.

ZÁSADY, KTERÉ MUSÍ DODRŽOVAT

skupina:

1. Všichni jsou si rovni
2. Nekritizovat nápady
3. Nemožné je vítané
4. Rozvedení nápadu - nápad jednoho účastníka může být rozveden dalšími
5. Kvantita je důležitější než kvalita nápadů

moderátor:

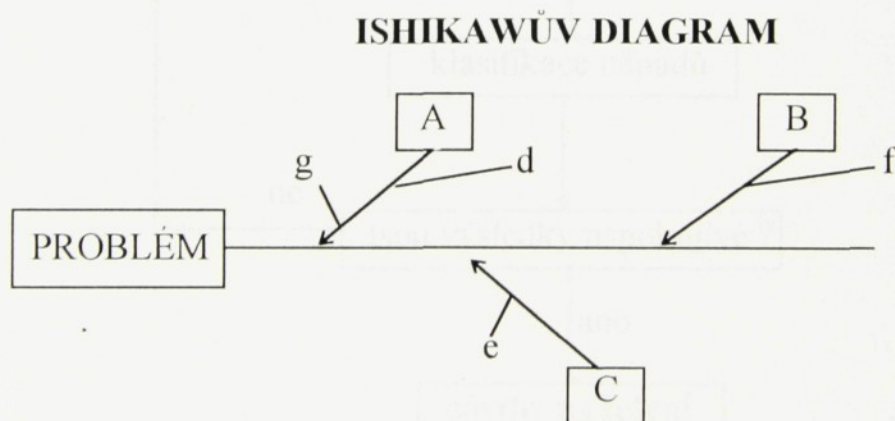
1. Dohlíží na dodržování pravidel
2. Dokumentuje nápady
3. Vnáší nápady
4. Hledá vazby mezi nápady
5. Klade otázky

Další metodou je např. **metoda 635**. Od brainstormingu se liší hlavně tím, že má písemnou formu. Další průběh metody 635 je brainstormingu velmi podobný.

K vyhodnocení nápadů na řešení slouží vyhodnocovací metody. Jednou z nejznámějších vyhodnocovacích metod je **Ishikawův diagram**. Ishikawův diagram rozpracovává banku nápadů a umožňuje daný problém analyzovat.

Postup:

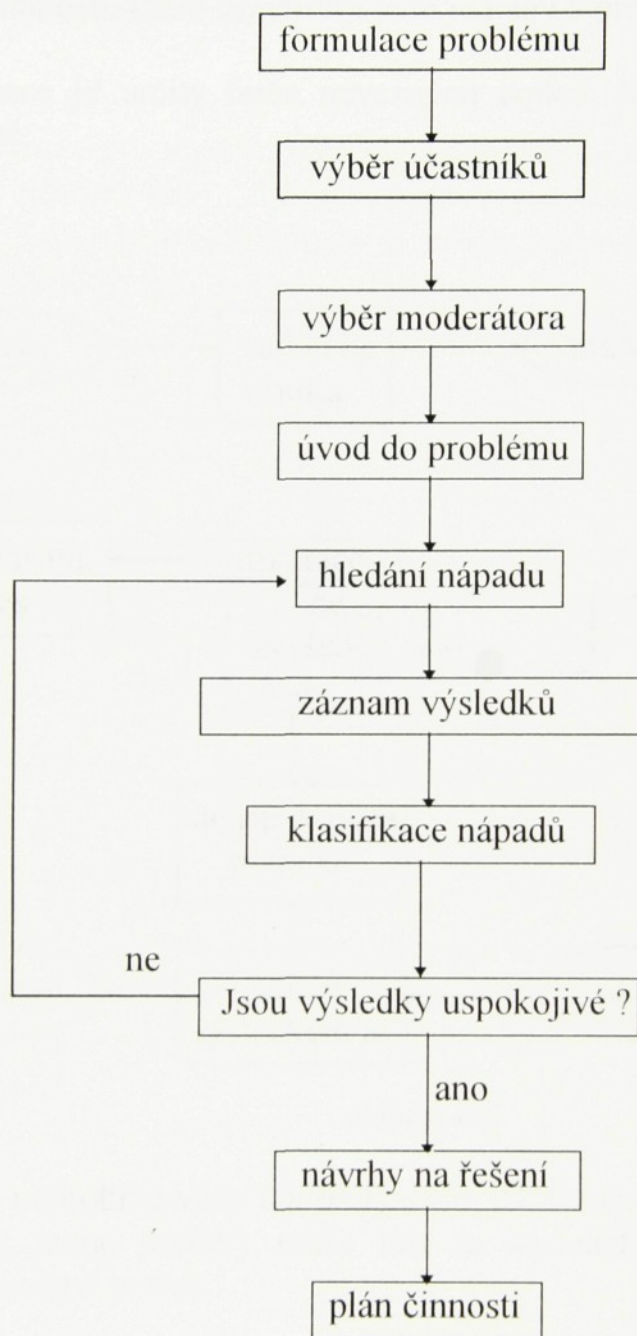
1. Všechny nápady se označí podle reálnosti. „O“ se označí nápady, které lze uskutečnit. Písmenem „D“ se označí nápady, které nelze realizovat okamžitě a musí se nejdříve získat více informací. Písmeno „X“ se napíše ke všem nápadům, které jsou neuskutečnitelné.
2. Nápady se rozepíší na jednotlivé papíry tak, aby platilo, že 1 papír = 1 nápad.
3. Nápady se rozdělí do několika oblastí, které mají určité společné znaky.
4. Sestaví se diagram (viz obrázek č.1). Na začátku diagramu se uvede, jaký problém se řeší. Nápady se umísťují do diagramu takovým způsobem, že čím blíže je nápad umístěn k hlavní linii, tím je důležitější.



A,B,C.....hlavní oblasti
g,d,e,f.....jednotlivé nápady

obrázek č. 1

PRŮBĚH A ORGANIZACE BRAINSTORMINGU

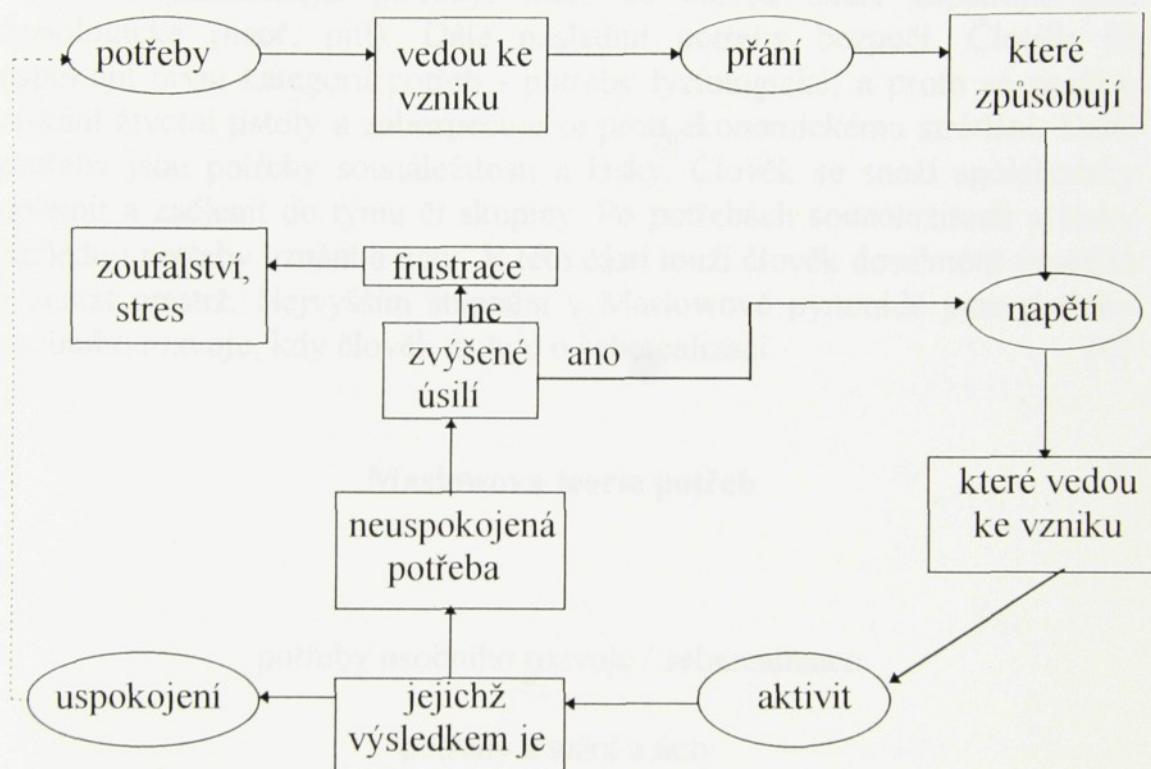


obrázek č. 2

1.5. MOTIVACE

„Motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání.“ [9]

Motivace je určitý řetěz návazných reakcí, který můžeme znázornit následovně: [4]



obrázek č. 3

Řetězec neprobíhá vždy tak jednoduše, jak schéma naznačuje. Například uspokojení jedné potřeby může mít za následek touhu po uspokojení většího množství potřeb.

Motivace se vztahuje ke snaze a úsilí o naplnění přání a může vést k uspokojení, tedy k potěšení z dosažených výsledků:

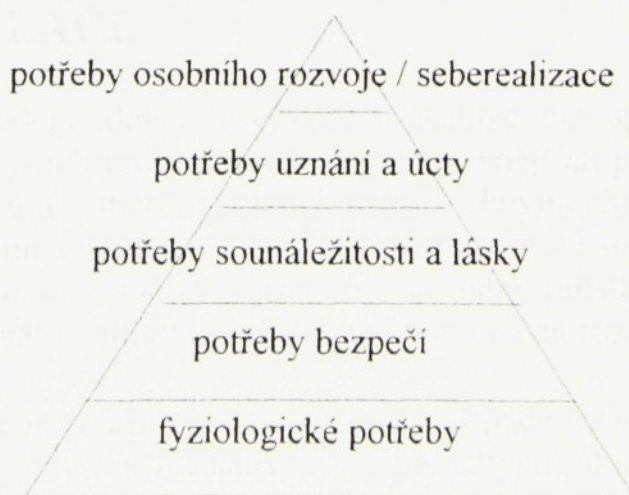
MOTIVACE ⇒ VÝSLEDKY ⇒ USPOKOJENÍ

[4]

Důležité je, aby byl člověk motivován přiměřeně. Výsledek je neuspokojivý nejen v případě nedostatečné motivace, ale i v případě nadměrné motivace. Teorie motivace pracovního jednání nám pomáhají najít odpověď na otázku, jak a čím motivovat člověka, aby dosahoval co nejlepších pracovních výkonů.

Mezi nejznámější teorie motivace patří **Maslowova teorie potřeb**. Maslow v této teorii rozdělil potřeby člověka na pět kategorií a jednotlivým kategoriím přiřadil váhy. Vážené kategorie pak hierarchicky uspořádal do pyramidy. Tato pyramida potřeb je podle Maslowa u každého člověka stejná. Nejzákladnější potřeby, které se člověk snaží uspokojit jsou fyziologické (např. pít). Dále následují potřeby bezpečí. Člověk již uspokojil první kategorii potřeb - potřeby fyziologické, a proto se snaží o získání životní jistoty a zabezpečuje se proti ekonomickému strádání. Další potřeby jsou potřeby sounáležitosti a lásky. Člověk se snaží společensky uplatnit a začlenit do týmu či skupiny. Po potřebách sounáležitosti a lásky následují potřeby uznání a úcty. V této části touží člověk dosáhnout úspěchů a získat prestiž. Nejvyšším stupněm v Maslowově pyramidě jsou potřeby osobního rozvoje, kdy člověk usiluje o seberealizaci. [9]

Maslowova teorie potřeb



obrázek č. 4

[4,7,9]

Jednou z teorií motivace pracovního jednání je také *Vroomova teorie očekávání*. V této teorii je motivace dána jako souhrn očekávání, instrumentality a valence:

$$M = O * I * V$$

O.....očekávání

I.....instrumentalita

V.....valence

(1)

Očekávání je dominantní veličina a vyjadřuje očekávání, že konání pracovníka dospěje k cíli, který si vytyčil. Instrumentalita vyjadřuje, jak mnoho pracovník věří tomu, že za ten dosažený výsledek bude nějaká odměna. Valence určuje vztah pracovníka k té odměně. Jsou-li jednotlivé složky rovny jedné, hodnota motivace je také jedna. Vroomova teorie říká, že nejlepší je, jestliže se hodnota motivace pohybuje v intervalu $< 0,1 >$.

Teorii motivace pracovního jednání existuje velmi mnoho a každá motivace nezahrnuje všechny aspekty. Proto jsou pro různé situace potřebné jiné teorie. Problematika motivace je velice komplikovaná a v dnešní době ještě neexistuje ucelená teorie motivace pracovního jednání, která by byla použitelná za všech okolností. [7,9]

1.6. STIMULACE

Člověk dosahuje dobrých výsledků, jestliže má správnou motivaci. Vedoucí týmu by měl proto působit souborem vnějších podnětů na jednání svých pracovníků a usměrňovat jejich činnost. Jinými slovy, dobrý vedoucí by měl členy týmu stimulovat. Prostřednictvím stimulů se lidé rozhodují, co budou dělat. Stimuly mohou představovat také prostředky, kterými je možné odstraňovat konfliktnost potřeb nebo jim dávat různou prioritu.

Stimulace pracovníků je výhodná hlavně v případě nízké úrovně motivace pracovního jednání a při relativně jednoduchých úkolech. Jestliže má pracovník zájem o přidělenou práci a má vysokou vnitřní motivaci, význam stimulace klesá. Stimulující účinky různých prostředků jsou u různých lidí rozdílné. Proto by měl každý vedoucí týmu znát úroveň potřeb jednotlivých pracovníků a na základě této znalosti pak může správně používat stimulujících činitelů pro svůj záměr. [9]

Stimuly se rozdělují do 9 skupin, které se navzájem prolínají a ovlivňují:

1. činitel hmotný

Je to nejčastěji používaný stimulační prostředek. Obsahuje například odměnu za práci, mzdu nebo plat. Pro jedince je to základní prostředek k uspokojování jeho životních potřeb. Účinek hmotného činitele se snižuje v závislosti se zvyšováním životní úrovně pracovníka. V některých podnicích a organizacích má hmotný činitel jen malý či nulový účinek, protože pracovníci dostávají stálou mzdu a potom nemají zájem o zvýšení pracovního výkonu. Lepší pracovní výkony vykazují pracovníci, jejichž mzdu může vedoucí významně ovlivňovat. [9]

2. pracovní hodnocení činnosti a osobnosti člověka v pracovním procesu

Toto hodnocení provádí vedoucí, který vychází z každodenního osobního styku s pracovníky. Vedoucí hodnotí splnění úkolu, kvalitu splnění úkolu, sleduje průběh práce, kontroluje pracovní výsledky apod. Odpovědně prováděné hodnocení pracovníků je nástrojem, který pomáhá vedoucímu a jeho prostřednictvím celé organizaci vést podřízené k efektivnímu plnění stanovených úkolů. Nevěnuje-li se tomuto hodnocení dostatečná pozornost, může dojít k stagnování pracovní ochoty.

3.společenské hodnocení práce a pracovní hodnocení oboru

Tato stimulace souvisí se společenským, technickým rozvojem a se změnou v technologii výroby. Na základě hodnocení pracovních výsledků ovlivňuje nepřímo tento stimulační prostředek také vedoucí.

4.fyzické pracovní podmínky a pracovní režim

Tento stimulační účinek je významný teprve v okamžiku, kdy si je pracovník může upravovat sám. Velký vliv na tento činitel má opět životní úroveň pracovníka. Jestliže jsou pracovní podmínky a režim přiměřené, nevěnuje jim pracovník velkou pozornost.

5.hodnocení jednotlivce v týmu

Je to forma uznávání a tolerování jedince týmem. Stimulující účinek bývá nepříznivý, jestliže je pracovník týmem odmítán nebo jakkoliv negativně hodnocen. Proto by měl vztahy mezi členy týmu usměrňovat vedoucí. Důležitou roli zde hraje potřeba sociálního kontaktu. [9]

6.porovnání výsledků vlastní činnosti s průběhem a výsledky činnosti druhých pracovníků

Zde se jedná o vlastní porovnávání pracovních výsledků jednotlivce vůči pracovním výsledkům, které dosahují ostatní. Základem tohoto stimulu je kritické sebehodnocení, které lidé provádějí a které vždy předpokládá možnost porovnávat sebe, své jednání a dosahované výsledky s jednáním a výsledky druhých lidí v obdobných situacích. [9]

7.podpora a rozvoj vědomí aktivní účasti pracovníků na výrobním procesu a činnosti organizace

Výsledek stimulace v tomto případě závisí hlavně na vedoucím jako zprostředkovateli tohoto stimulujícího činitele. Vedoucí by měl seznamovat pracovníky s cíli a informovat je o dosažených výsledcích. Větší ochotu ke spolupráci a lepší výkony zajistí vedoucí také tím, že vyzdvihne význam přidělené činnosti každého pracovníka. Velký význam má poskytování kvalitních a aktuálních informací.

8.stimulující činitel obsažený v provádění pracovní činnosti

Stimulační činitel se v provádění pracovní činnosti skládá z několika složek. Je to například odborná připravenost, znalost průběžně dosahovaných výsledků práce, určitá míra samostatnosti, přesvědčení o užitečnosti práce. Vedoucí se stará o odborné znalosti a připravenost pracovníků a deleguje jim určité pravomoci.

9.osobnost a jednání vedoucího

Vedoucí svým jednáním silně působí na pracovní výkony jednotlivců. Úroveň ochoty členů týmu závisí na autoritě a osobní důvěře, kterou členové týmu vedoucímu přiznávají. Velký význam má hodnocení pracovníků. Účinnost hodnocení jako stimulačního činitele závisí především na formě a obsahu hodnocení. Důležitá je i komunikace. Vedoucí by měl se svými spolupracovníky neustále komunikovat a snažit se být s nimi v přímém kontaktu. Pomocí komunikace vedoucí získává a předává informace. Vedoucí by měl pracovníky informovat mimo jiné o cíli jejich týmu a průběžně jim podávat informace o plnění tohoto cíle. [9]

Účinnost jednotlivých stimulačních prostředků je velmi různá. Působení na pracovníky pomocí stimulačních prostředků je mnohonásobně účinnější než pouhé příkazování nebo případné zastrašování. Jestliže bude vedoucí správně motivovat jednotlivce, dojde k tomu, že pracovník začne považovat cíl organizace za svůj cíl a to povede ke zvýšení jeho pracovních výkonů.

1.7. VEDOUCÍ

Výkony týmu záleží převážně na správném vedení a kvalitách vedoucího. Vedoucí by měl mít odborné znalosti, měl by ale také umět jednat s lidmi a řídit je. To znamená, že by měl mít dobré znalosti i z oblasti organizační, společenskovochové a morální. Své jednání si musí vždy nejdříve pořádně rozmyslet. [9]

Mezi nejdůležitější úkoly vedoucího týmu patří správné sestavení týmu, zhodnocení práce týmu a týmových výsledků. Vedoucí musí tým správným způsobem usměrňovat a organizovat. Každý vedoucí by měl zajistit, aby každý člen týmu znal své pravomoci a místo, které v týmu zaujímá. Také by měl kontrolovat plnění úkolů jednotlivých členů a případně jim radit. Jejich vykonanou práci by měl ohodnotit. Správný vedoucí se snaží vzbudit v každém členovi týmu pocit, že jeho práce je důležitá a nezbytná pro dosažení cíle celého týmu. Výkon členů klesá, když mají pocit, že jejich práce je zbytečná. Vedoucí by měl rozdělovat úkoly, delegovat pravomoci a zajišťovat zvyšování odbornosti jednotlivých pracovníků. Měl by znát individuální motivy každého pracovníka, aby je mohl správně stimulovat.

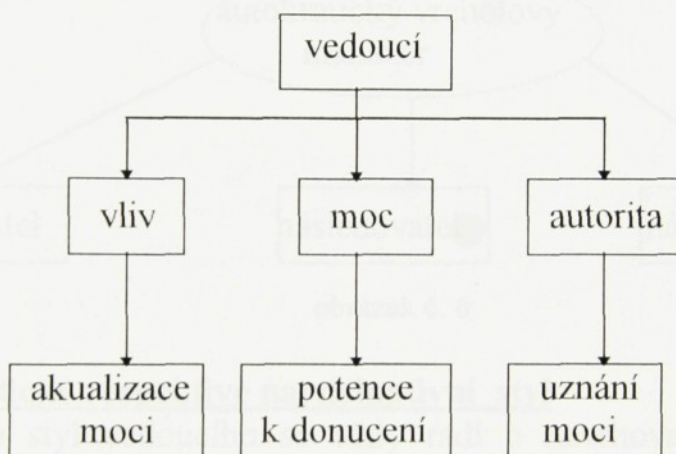
Jedním z dalších úkolů vedoucího týmu je chovat se ke každému členovi tak, aby si uvědomil, že si ho váží a že je pro jejich tým nepostradatelný. Dobrý vedoucí by se měl zajímat o každého pracovníka zvlášť a snažit se vcítit do jeho postavení a vytvářet mu prostor pro dosahování lepších výsledků. Měl by respektovat normy a hodnoty, které tým uznává a umět předvídat reagování týmu. Také by měl přihlížet k diferenciaci týmu dané věkem, pohlavím, zkušenostmi a pod. a podle toho přidělovat pracovní úkoly a povinnosti. Pro vedoucího je velmi důležitá komunikace. Vedoucí informuje všechny členy o cíli jejich týmu a průběžně jim podává informace o plnění, sleduje a ovlivňuje sociální atmosféru v týmu a snaží se o otevřenou výměnu názorů. [1,4,5,6,10]

Každé jednání vedoucího by mělo obsahovat složky stimulační, informační, výchovnou a personální. [9]

- **Stimulační stránka** zahrnuje stimulační prostředky, kterými vedoucí působí na jednání jednotlivých členů. (viz předchozí kapitola)
- **Informační stránka** se týká veškerých informací, které jsou potřebné ke správnému splnění přiděleného úkolu. Jsou to pracovní podmínky, směrnice apod.

- Po **výchovné stránce** by se měl vedoucí snažit především o příkladné chování, protože je příkladem v očích pracovníka a ten se ho mnohdy snaží třeba i nevědomě napodobovat.
- Do **personální stránky** patří například udělení odměny. V tomto momentě jsou vlastnosti a kvality či nedostatky vedoucího velmi podrobně hodnoceny.

Vést lidi vlastně znamená ovlivnit lidi, aby dělali to, co vedoucí chce. Aby mohl vedoucí vést, potřebuje **moc**. Vedle moci potřebuje vedoucí také **vliv** a **autoritu**.



obrázek č. 5

V dnešní době existuje mnoho teorií managementu o vedení. Tyto teorie nám pomáhají vybrat správného vedoucího. Mezi nejznámější teorie patří:

1. TEORIE RYSŮ OSOBNOSTI
2. LIKERTOVY ČTYŘ SYSTÉMY MANAGEMENTU
3. MANAŽERSKÁ MŘÍŽKA

[4]

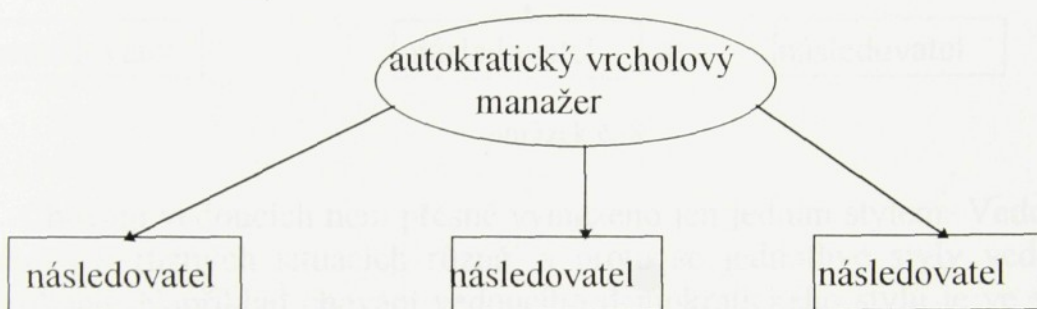
1.7.1. TEORIE RYSŮ OSOBNOSTI

Teorie osobnosti rozděluje vedoucí podle jejich charakteristických rysů. Na základě tohoto rozdělení rozlišujeme tři základní styly: [4]

- **autokratický styl**

Vedoucí autokratického stylu dává příkazy a očekává jejich splnění. Je dogmatický, rozhodný a vede podřízené na základě možnosti udělení či neudělení odměny a postihu.

Způsob ovlivňování pracovníků:

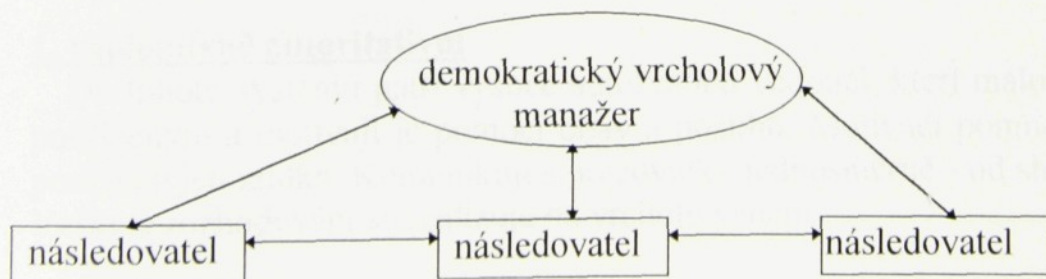


obrázek č. 6

- **demokratický respektive participativní styl**

Tento styl vedoucího se vždy radí o navrhovaných aktivitách a rozhodnutí. Podněcuje pracovníky, aby s ním spolupracovali a snaží se jim co nejvíce pomáhat při plnění povinností.

Způsob ovlivňování pracovníků:



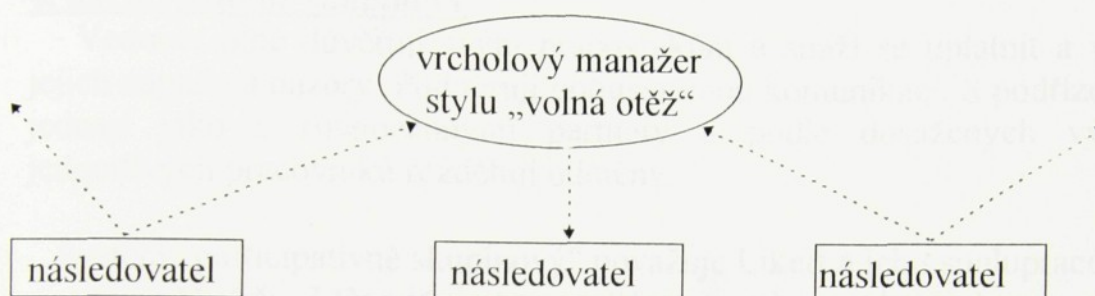
obrázek č. 7

[4]

- **styl „volná otěž“**

Vedoucí stylu „volná otěž“ svou moc využívá jen zřídka. Jeho pracovníci jsou nezávislí a sami si určují cíle i prostředky na jeho dosažení. Vedoucí se stará spíše jen o opatření potřebných informací a zabezpečení styku s vnějším okolím.

Způsob ovlivňování pracovníků:



obrázek č. 8

Chování vedoucích není přesně vymezeno jen jedním stylem. Vedoucí se chová v různých situacích různě, a proto se jednotlivé styly vedoucích prolínají. Například chování vedoucího demokratického stylu je ve většině případů autokratické při prosazování dodržování předpisu o nošení ochranných pomůcek. [4]

1.7.2. LIKERTOVY ČTYŘI SYSTÉMY MANAŽEMENTU

Profesor Rensis Likert a jeho spolupracovníci sledovali styly a vzory vedoucích a ostatních manažerů a rozdělili je do čtyřech systémů: [4]

1. exploativně autoritativní

Do tohoto systému patří vysoce autokratičtí vedoucí, kteří málo důvěřují podřízeným a motivují je pomocí obav a postihů. Motivaci pomocí odměn používají jen zřídka. Komunikují s pracovníky jednosměrně - od shora dolů. Veškeré rozhodování se realizuje na vrcholu vedení.

2. laskavě autoritativní

Vedoucí požívají pro motivaci odměny, tresty a obavy z nesplněných úkolů. Spoléhají na pracovníky a důvěřují jim. Komunikace zde probíhá v obou směrech - od shora dolů a naopak. V některých případech vedoucí deleguje některá rozhodování za neustálé kontroly.

3. konzultativní

V tomto systému vedoucí podstatně důvěřují svým podřízeným a vyžadují od nich nápady a názory. Podporují obousměrnou komunikaci a konzultace. Pro motivaci používají odměny a někdy i tresty. Rozhodování se zde provádí podle důležitosti na jednotlivých úrovních dané hierarchie.

4. participativně skupinový

Vedoucí plně důvěřují svým pracovníkům a snaží se uplatnit a využít jejich nápady a názory. Podporují obousměrnou komunikaci. S podřízenými jednají jako s rovnocennými partnery a podle dosažených výkonů jednotlivých pracovníků rozdělují odměny.

Systém „participativně skupinový“ považuje Likert a jeho spolupracovníci za nejúspěšnější. Zdůvodňuje to vysokým stupněm spoluúčasti pracovníků na řízení. Jednotky, které uplatňují tento systém jsou efektivní při určování a plnění cílů a dosahují vysoké produktivity. [4]

1.7.3. MANAŽERSKÁ MŘÍŽKA

Tuto teorii vyvinuly R. Blake a J. Moutonová. Rozdělili soustředění zájmu vedoucího na dvě složky - *zájem věnovaný výrobě* a *zájem věnovaný lidem*. Pozornost věnovaná výrobě zahrnuje postoje vedoucího k úrovni rozhodování, k různým procesům a postupům, k efektivnosti práce apod. Pozornost věnovaná lidem je např. udržování sebedůvěry pracovníků, přebírání odpovědnosti na základě důvěry a udržování dobrých mezilidských vztahů. R. Blake a J. Moutonová těmito dvěma složkami - proměnnými - rozdělili nakreslenou mřížku, a tím získali **čtyři extrémní styly vedení**: (viz obr.č. 9) [4]

A) „ochuzený management“

Vedoucí se starají hlavně sami o sebe a vynakládají jen minimální úsilí pro dosažení pracovních výsledků a udržení pracovní morálky. Komunikaci s pracovníky věnují jen krátký čas a o svou práci nemají zájem.

B) „týmový vedoucí“

Týmový vedoucí se nacházejí v protilehlém rohu mřížky. Tito vedoucí věnují své práci maximální pozornost. Mají velký zájem o výrobu i o lidi. Dostatek času věnují komunikaci s pracovníky a snaží se spojit potřeby pracovníků s požadavky podniku.

C) „management venkovského stylu“

Tito vedoucí svou pozornost zaměřují hlavně na lidi. Vytvářejí dobré pracovní podmínky, ale nevěnují se koordinaci úsilí pro dosažení podnikových cílů.

D) „autokratická úloha vedoucích“

Vedoucí tohoto stylu se soustředí výhradně na výrobu. Vliv člověka je malý nebo vůbec žádný.

Ve středu mřížky se nachází takový styl vedení, při kterém vedoucí věnuje lidem a výrobě průměrnou pozornost.

[4]



obrázek č. 9

[4]

1.8. KOUČOVÁNÍ

Původně bylo slovo koučování používáno jen v oblasti sportu. V poslední době se velmi často používá termín koučování v ekonomické oblasti. Vedoucí vystupuje v roli kouče a snaží se co nejlépe školit a neustále vhodnými způsoby poučovat jednotlivé členy a jako výsledek své snahy očekává zlepšení jejich pracovních výsledků. Vychovávání a školení lidí není zdaleka tak jednoduchou záležitostí, jak se zdá, a týmový vedoucí, který zde vystupuje v roli kouče, se musí nejdříve sám naučit, jak správně lidi školit. Podle průzkumu, který provedla firma IBM, existují velké rozdíly v zapamatování si nějakých jednoduchých věcí. Tyto rozdíly vznikají různou formou výuky. Jak vyplývá z výsledků, které jsou uvedeny v

v následující tabulce, rozdíl ve „vybavení si“ naučené věci byl až 55%.
[11]

forma výuky	sdělit	sdělit a ukázat	sdělit, ukázat a nechat vyzkoušet
doba „vybavení si“			
po 3 týdnech si vybaví	70 %	72 %	85 %
po 3 měsících si vybaví	10 %	32 %	65 %

tabulka č. 5

Výsledky průzkumu firmy IBM jsou v dnešní době velmi rozšířené a stávají se součástí strategie koučování. Koučování má úzký vztah k motivaci. Nesouvisí s motivací hmotnou, tedy peněžní, ale s vnitřní motivací. Vedoucí se snaží koučováním pozdvihnout úroveň sebemotivace (= vnitřní motivace) každého člena a tím docílit zefektivnění práce. U vnitřní motivace je důležité umění vedoucího přenést část zodpovědnosti na členy týmu. Delegování odpovědnosti na pracovníky zvyšuje úroveň jejich vědomí a to může vést ke zlepšení pracovních výkonů.

Koučování by mělo být volné a neformální, aby si ho člen týmu vůbec neuvědomil. Zvláště výhodné je koučování pro každodenní rozdělování úkolů a přijímání zpráv o jejich plnění. Samotný proces koučování by měl však zůstat vnímán jako způsob řízení lidí.
[11]

Kouč není expert nebo instruktor, jeho úlohou je spíše působit jako pomocník a poradce, který vyvolává a posiluje určitý stav vědomí. Dobrý kouč by měl být trpělivý a objektivní. Měl by být schopen podpořit druhé a umět naslouchat. Ideální kouč by měl být také informovaný, sebevědomý, zaujatý pro věc, pozorný a měl by mít dobrou paměť. Jestliže nechceme, aby byl kouč nestranný tvůrce, měl by disponovat i odbornými znalostmi.

Cílem koučování je zvýšit úroveň běžného vědomí a odpovědnosti. Tato úroveň se nejefektivněji zvyšuje otázkami. Smyslem otázek je zjistit, zda koučovaný má informace, které potřebuje. Otázky umožňují kouči sledovat, zda se koučovaný pohybuje produktivním směrem. Měly by být zpočátku široké a postupně se zaměřovat na detaily. Není vhodné začínat otázky slovy „proč“ a „jak“, protože u odpovědi může dojít ke zkreslení. Lepší

jsou otázky začínající slovy „co“, „kdy“, „kdo“, „kolik“, apod. Nejlepší jsou otázky s otevřeným koncem, protože si vyžadují popisnou odpověď. Otázky, které kouč klade, se zaměřují na čtyři oblasti:

1. cíle krátkodobé i dlouhodobější
2. zjištění skutečného stavu věcí - prověření reality
3. možnosti a alternativní postupy
4. co se má udělat, kdy, kdo to udělá a jaká je vůle to udělat [11]

Tyto čtyři oblasti mají význam teprve tehdy, jestliže jsou použity v souvislosti s vědomím a odpovědností. V anglickém jazyce dávají dohromady názvy jednotlivých oblastí (goal, reality, options, what and when) slovo grow, které v překladu znamená růst, zvyšování.

1. Cíle

Cíle rozdělujeme na cíle konečné a cíle spojené s výkonem respektive s fungováním. Konečným cílem je např. zaujmout vedoucí postavení na trhu nebo být jmenován obchodním ředitelem. Tento cíl není nikdy s úplnou jistotou dosažitelný, protože kouč nemůže vždy vědět, např. co dělá konkurence. Cíl spojený s fungováním (výkonem) umožňuje přesně měřit dosažený pokrok a převzít odpovědnost za fungování (výkon). Stanovit cíl spojený s fungováním (výkonem) znamená stanovit takovou úroveň fungování (výkonu), která povede podle všech předpokladů k dosažení konečného cíle.

Každý kouč by měl věnovat pozornost tomu, zda byl cíl dobře pochopen. Každý cíl by měl být dosažitelný, pozitivní a měl by představovat pro pracovníky výzvu. Je samozřejmé, že cíl by měl být v souladu se zákonem a přijatelný z hlediska ekologie a etiky. [11]

2. Prověření reality

Při zkoumání reality je nejdůležitější objektivita a schopnost klást efektivní otázky. To znamená, že kouč by měl formulovat takové otázky, které si vyžadují faktografické odpovědi. Je to například otázka: „Která fakta ovlivnila vaše rozhodnutí?“. Na tuto otázku dostane kouč přesnější odpověď než kdyby se zeptal: „Proč jste to udělal?“. Při kladení otázek by si měl kouč udržovat určitý odstup a měl by užívat spíše deskriptivní terminologii. Správný kouč stačí při rozhovoru sledovat i myšlenkové pochody a emoce koučovaného. [11]

3. Možnosti a alternativní postupy

Smyslem této fáze je vytvořit seznam co největšího počtu alternativních aktivit. Při vytváření seznamu se nebere žádný ohled na kvalitu a proveditelnost nápadů. Úlohou kouče je získat od koučovaných (respektive týmu) co největší počet návrhů. Jednotlivé návrhy se postupně zaznamenávají na papír. Pokud má kouč seznam možností, stačí v další fázi koučování „výběru“ vybrat jednu z nich. U kompletnějších problémů čte kouč seznam několikrát a vybírá optimální variantu, která by měla velký přínos a malé náklady. Tato optimální varianta bývá ve většině případů nakonec kombinací dvou nebo i více nápadů.

4. Volba, co se má dělat

V této závěrečné fázi koučování se kouč snaží o to, aby diskuse vyústila v rozhodnutí. Účelem je vytvořit pomocí otázek akční plán, který vede k dosažení cíle. Otázky se týkají volby toho, co se udělá a kouč je doplňuje dalšími podotázkami. Při kladení otázek může být kouč neústupný, aniž by to vyvolalo u koučovaného nepříjemné pocity, protože nevnučuje koučovanému svou vůli, ale aktivuje vůli nebo volbu koučovaného. Mezi základní otázky této fáze patří:

- Co máte v úmyslu dělat?
- Kdy to chcete udělat?
- S jakými překážkami se můžete setkat?
- Bude tato činnost v souladu s vašimi cíli?

[11]

2. PODNIK VÝPOČETNÍ TECHNIKY, a.s.

Podnik výpočetní techniky (dále jen PVT) je akciová společnost, která vznikla transformací ze státního podniku roku 1991. K 31.12.1994 pracovalo v PVT celkem 3.105 zaměstnanců. Základní jmění této akciové společnosti je přibližně 784 milionů Kč. Zatím bylo emitováno celkem 784.035 akcií. Za rok 1994 byla nominální hodnota připadající na jednu akcii 1.000,-Kč a průměrná tržní hodnota jedné akcie byla 3.806,-Kč. Hlavními akcionáři jsou Fond národního majetku České republiky, IPF Komerční banky a Harvardský dividendový investiční fond. [14]

PVT má dvě dceřinné společnosti. První se jmenuje Dealerská obchodní síť. PVT zajišťuje Dealerské obchodní síti klienty a správu peněz a jako provizi za tyto služby dostává určitá procenta z tržeb. Druhou dceřinnou společností je RM-Systém. RM-Systém se zabývá obchodováním s

cennými papíry na kapitálovém trhu a stará se pouze o fungování podniku v oblasti marketingu a rozvoje. Vše ostatní zajišťuje svými službami PVT.

PVT vytváří aplikační softwary, které jsou testovány v atestačním centru v divizi Karlovy vary, aby bylo dosaženo vysoké kvality produktu a funkční spolehlivosti. 22 divizí PVT rozmístěných po celé České republice se zaměřuje především vzhledem ke znalosti věcné problematiky řešeného software na tvorbu specifických produktů. Například divize Liberec je zaměřena na tvorbu software pro lékárny. Divize Litoměřice vytvořila software pro informační systém střediska cenných papírů. Divize Brno, Prachatice a České Budějovice tvoří aplikační software pro RM-Systém a divize Praha poskytuje servisní služby digitalizace map pro úřady státní správy a další instituce. PVT se zabývá mimo jiné i zakázkami využívající celoplošnou počítačovou síť. Mezi tyto zakázky patřila např. kupónová privatizace. PVT také poskytuje školení v oblasti výpočetní techniky. Je autorizovaným školitelem firem Digital, Microsoft a spolupracuje na tvorbě školících programů s německou firmou Integrata. Svým zákazníkům poskytuje PVT pomocí vytvořeného Informačního servisu informace o ekonomických subjektech, kapitálových a finančních trzích, o plátcích DPH a plátcích spotřební daně. [14]

Z marketingového a obchodního hlediska rozlišuje PVT tři zájmové trhy:

- státní
- finanční
- soukromý

Každý z těchto trhů vyžaduje originální a specifický přístup k poskytovaným službám. V roce 1994 byl podle rozsahu služeb a objemu tržeb nejvýznamnější státní trh, jehož podíl dosáhl 75% z celkových výkonů. **Dlouhodobým cílem** PVT je však dosažení vyrovnaného podílu tržeb z jednotlivých trhů. Tento cíl by měl vést k výrazné stabilizaci tržeb a podstatnému omezení celkových výkyvů. [14]

Nedílnou součástí obchodu a marketingu je **propagace**. PVT se každoročně účastní mezinárodních výstav a veletrhů, čímž zvyšuje svoji image a získává nové zákazníky. PVT podporuje i divizní prezentace a účast divizí na malých oblastních výstavách. [14]

PVT dosahuje již několik let každoročně vyššího zisku pomocí většího objemu tržeb a důsledným sledováním a řízením čerpání nákladů. Zvýšení

zisku zabezpečuje vytvoření potřebných zdrojů na financování investiční výstavby, rozvoj počítačové sítě, obměnu výpočetní techniky a plánované zvýšení dividend.

2.1.1. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Na území České republiky se nachází celkem **22 samostatných divizí**, které řídí 29 výpočetních středisek, 25 výpočetních pracovišť a 242 středisek služeb (dříve označovaných jako obchodní místa RM-Systému a registrační místa kupónové privatizace). Rozložení a propojení jednotlivých pracovišť a divizí má tvar **sítě**. [14]

Ústředí PVT se nachází v Praze stejně jako drobné specifické divize, kterými jsou například obchodně technická divize a divize centrálního plánování. Ústředí se zabývá převážně ekonomickým řízením PVT jako celku. Ústředí PVT také vybírá a určuje, jak budou vypadat týmy.

V personálním oddělení, které se nachází také v Praze, pracuje celkem 5 zaměstnanců:

- ředitel odboru
- pracovník pro udržování a vytváření databáze zaměstnanců
- pracovník, který má na starosti další výchovu a vzdělávání zaměstnanců
- pracovník, který se stará o bezpečnost práce
- pomocná síla, která má na starosti rekreace

Každá větší divize, např. divize v Českých Budějovicích, má svého personálního pracovníka. U malých divizí jsou personální úkoly součástí pracovní náplně administrativních pracovníků.

Organizační struktura PVT je tzv. „**klasická pyramida**“. Každý pracovník má přesně vymezen okruh činností, které má vykonávat. Komunikace v této organizační struktuře probíhá jen jedním směrem - od shora dolů. (Organizační struktura PVT - viz příloha č. 1)

2.1.2. ŠKOLENÍ PRACOVNÍKŮ

Protože je většina zaměstnanců v přímém kontaktu se zákazníky, je nutné provádět školení zaměstnanců hlavně ve smyslu jak správně komunikovat se zákazníkem, jak získávat nové zákazníky apod.

Vzdělávání a školení zaměstnanců zajišťují vedoucí jednotlivých divizí. Většina školení se organizuje v rámci pracovní doby. Délka školení je závislá na druhu školení a je velmi rozdílná (od několika hodin po několik dnů). Školení a kurzy jsou i na téma prodejní dovednosti, sociální dovednosti, práce s počítačem atd. Některá školení jsou povinná a někdy je účast na kurzu dobrovolná. Všechny kurzy a školení jsou bezplatné, veškeré náklady hradí PVT.

Při školení zaměstnanců je důležitá především dobrá organizace. Školící pracovník by se měl snažit vzbudit zájem o dané téma u všech účastníků školení. Toho lze dosáhnout, jestliže školící pracovník požaduje od účastníků nějakou aktivitu např. vytváření banky nápadů nebo brainstorming.

Školení přispívá nejenom k přísunu nových informací, ale i k hlubšímu formování sociálních vztahů mezi zaměstnanci a k výměně informací a pracovních zkušeností, což je mezi spolupracovníky, kteří jsou územně rozptýleni, velmi důležité. Výměna informací mezi pracovníky je v PVT nezbytná zvláště u pracovníků, kteří dávají příkazy k obchodování s cennými papíry na základě dokumentů, které jim předloží zákazníci. Pracovníci PVT musí určit, zda předložené dokumenty nejsou falešné a právě zkušenosti a informace pracovníků z jiných divizí jim toto rozhodování velmi usnadní.

2.1.3. VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

PVT používá při výběru nových pracovníků **dvě rozdílné koncepce**:

1. Svoje požadavky na nového pracovníka zadá PVT firmě, která se nábořem nových pracovníků do podniků zabývá. Na základě předložených požadavků, provede firma základní nábor a výběr

pracovníků a doporučí PVT několik uchazečů. PVT pak vybírá uchazeče na základě osobního pohovoru s pracovníkem personálního oddělení.

2. PVT provádí výběr vhodného uchazeče pomocí osobního pohovoru a testu, ve kterém se hodnotí odborné zkušenosti a vlastnosti jednotlivých uchazečů. Podle výsledků z testů se vybere menší počet uchazečů, kteří jsou pozváni k osobnímu pohovoru. Osobní pohovor provádí nejdříve pracovník personálního oddělení. U malých divizí, které pracovníka personálního oddělení nemají, provádí osobní pohovor sekretářka. Nakonec se uchazeči zúčastní osobního pohovoru s vedoucím oddělení, do kterého má být nový pracovník přijat. Správnost výběru si PVT ověřuje během zkušební pracovní doby.

Aby vedoucí oddělení věděli, jak správně přijímací pohovor dělat, pořádá pro ně PVT na toto téma dvoudenní kurzy. Osobní pohovory pomáhají pracovníkům PVT zhodnotit vlastnosti uchazeče a zjistit jeho motivátory. Dobrý vedoucí by měl umět určit motivátory jednotlivých pracovníků, protože jsou nezbytnou součástí stimulace.

2.1.4. TÝMY A VEDOUcí

Týmy v PVT se snaží o co největší výkonnost a dobrou funkčnost. Všechny týmy fungují podle představ jednotlivých vedoucích, a proto se nedají určit bližší společné charakteristiky. Za podstatnou se v týmech považuje jak komunikace mezi jednotlivými členy, tak i komunikace mezi vedoucím a členy. Vedoucí v týmech musí umět pracovníky správně stimulovat, musí vědět jak je stimulovat a musí znát také motivátory jednotlivých pracovníků, protože jednání vedoucího a jeho působení na pracovníky má vliv na výkonnost celého týmu. Funkci koordinátora zastává v týmu vždy vedoucí, což může být v některých případech nevýhoda.

V PVT začal nedávno fungovat projekt, který se nazývá „**zdravý podnik**“. Je úzce spojen se vzděláváním a školením pracovníků. Největší pozornost je věnována komunikaci mezi týmem a vedoucím a mezi jednotlivými členy týmu. Komunikace pracovníků je velkým problémem zvláště v projekčních týmech, kde se komunikace mezi členy postupem času zmenšuje a nahrazuje ji komunikace s počítačem. Aby se této situaci zamezilo, pořádá podnik různá školení o zlepšení práce s počítačem. Součástí projektu „zdravý podnik“ je i antistresový program, kterému je

také věnována velká pozornost. Podle vědeckých výzkumů způsobuje práce s počítačem stres, a proto spolupracuje PVT s odborníky, kteří jim radí, jak se s tímto problémem vypořádat.

2.1.5. VÝBĚR PRACOVNÍKŮ DO TÝMU

Základem výběru pracovníků do týmu v PVT je **dobrovolnost**. Vhodnost pracovníků vzhledem k týmovým rolím PVT při výběru neposuzuje. Při výběru pracovníků se klade důraz hlavně na **vlastnosti uchazečů**. Nejprve provádí PVT vnitřní výběr pracovníků pomocí databáze zaměstnanců. Jestliže mezi svými zaměstnanci nenajde vhodného kandidáta, provádějí vedoucí týmů vnější výběr.

Nové pracovníky vedoucí vybírají podle schopnosti spolupráce a jejich vlastností. Vhodnost nového pracovníka se hodnotí po určité době srovnáním výkonů týmu před příchodem a po příchodu nového člena a na základě hodnocení pracovníka ostatními členy týmu.

2.1.6. STIMULACE A MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

Jako ve většině podniků používá i PVT k stimulaci hlavně peněžních odměn - **mezd a prémie**. Výši prémie si určují jednotlivé divize samostatně. Sledují si náklady a výnosy a ze zisků rozdělují mezi své pracovníky peněžní prémie. Kontrolu hospodaření a vedení účetnictví jednotlivých divizí provádí ústředí PVT.

PVT poskytuje svým zaměstnancům různé výhody, které však nepoužívá jako stimulační faktory. Je to například výplata 13. a 14. platů, možnost dalšího bezplatného vzdělávání a nabídky pobytů pro rekreaci za výhodnou cenu. PVT se snaží svým zaměstnancům zabezpečit také co nejlepší pracovní prostředí. Zajišťuje jim stravování a jednou za rok pořádá sraz všech zaměstnanců, což přispívá ke zlepšení sociálních kontaktů a komunikace mezi jednotlivými divizemi a týmy. PVT umožňuje zaměstnancům také malé změny v pracovní době, které jsou přesně vymezeny v kolektivní pracovní smlouvě.

2.2. PODNIK BURDA , s.r.o.

S obratem více než 1,54 miliard DM a se svým počtem zaměstnanců patří podnik Burda mezi největší vydavatelství v NSR. Burda zaměstnává celkem 5.035 zaměstnanců, z toho 3.212 mužů a 1.823 žen. Na výplaty, sociální a zdravotní pojištění a na podpory vydala v roce 1994 přibližně 540 milionů DM. Základní jmění podniku Burda se každým rokem zvyšuje. V roce 1994 dosahovalo základní jmění hodnoty přibližně 163 milionů DM. Ve srovnání s rokem 1993 vzrostlo o 17,5%. V roce 1994 vykázala Burda zisk ve výši přibližně 12 milionů DM. [13]

V roce 1995 došlo k transformaci organizační struktury. Bylo vytvořeno **17 samostatných profit-center**, jejichž činnost řídí členové vedení. Výhodou tohoto nového organizačního uspořádání je schopnost rychlejší reakce na změny trhu. Tímto krokem se Burda také přiblížila více svým zákazníkům.

Podnik Burda se zabývá vydáváním časopisů a novin, podílí se na privátním rozhlasovém a televizním vysílání a svým zákazníkům poskytuje různé služby. V současné době vydává časopisy a noviny ve 21 jazycích a působí přibližně ve 120 zemích světa. Dlouhodobým cílem Burdy je rozšiřování okruhu působnosti do dalších zemí. [12]

Nejprodávanějším časopisem pro ženy je „Burda - Moden“. Vydává se ve 120 zemích světa a měsíčně se prodá 2.5 milionu kusů. Druhým nejprodávanějším časopisem je „Freundin“. Největší a nejrychlejší vývoj v prodejnosti vykazuje časopis „Focus“. Tento zpravodajský magazín, který vychází 1x týdně, poskytuje informace a zprávy z oblasti kultury, výzkumu a vývoje, politiky a hospodářství. Počet prodaných kusů od roku 1994 do roku 1995 vzrostl přibližně o 120.000. [13]

Cílem Burdy je neustálé zvyšování počtu prodaných kusů novin a časopisů, zvyšování působnosti v privátním rozhlasovém a televizním vysílání a zvyšování spokojenosti zákazníků. I v dalším roce zamýšlí podnik Burda rozšiřovat svou působnost do dalších zemí a upevňovat již získané pozice. Jako v předchozích, tak i v následujících letech počítá s neustálými investicemi, které by vedly k efektivnější práci, k výrobě kvalitnějších produktů a tím i k větší spokojenosti zákazníka.

2.2.1. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Od roku 1995 je po celé NSR rozmístěno celkem 17 samostatných profit-center, které řídí 16 pomocných pracovišť. Největší profit-centra jsou ve městech Mnichov, Darmstadt a Offenburg. Všech **17 profit-center** se rozděluje podle činnosti do **5 oblastí**: [13]

- Nakladatelství I - žurnalistika $\Rightarrow$ 2 profit-centra
- Nakladatelství II - řízení $\Rightarrow$ 12 profit-center
- Právo $\Rightarrow$ 1 profit-centrum
- Tisk $\Rightarrow$ 1 profit-centrum
- Služby pro potřeby podniku $\Rightarrow$ 1 profit-centrum

Jednotlivé oblasti mají na starosti **členové vedení**. Předsedou Burdy je **Dr. Hubert Burda**. Organizační struktura je jako u PVT tzv. „pyramida“. Každý pracovník má tedy přesně určené úkoly. Komunikace probíhá od shora dolů.

Služby

Tato oblast zahrnuje 1 profit-centrum a 8 pomocných pracovišť. Společně zajišťují pro další oblasti a profit-centra různé služby jako je zpracování informací, vedení účetnictví, poskytování expertů pro řešení problémů a služby v oblasti financí, logistiky a personalistiky. [12]

Právo

Součástí této oblasti je 1 profit-centrum, které řeší právní konflikty a poskytuje informace z oblasti práva ostatním oblastem.

Tisk

Oblast tisku tvoří 1 profit-centrum a 3 pomocné pracoviště. Tato oblast zajišťuje výrobu a distribuci časopisů, katalogů a prospektů.

Nakladatelství I - žurnalistika

Tato oblast zahrnuje „Focus“ profit-centrum a „Broadcast Media“ profit-centrum. „Focus“ profit-centrum se zabývá vydáváním časopisu Focus. „Broadcast Media“ profit-centrum je nově založené středisko Burdy, které má na starosti účast Burdy na rozhlasovém vysílání, rozvoj a výrobu televizních a rozhlasových programů. Např. v roce 1994 byl podíl podniku Burda na televizním vysílání stanice RTL 2%, RTL2 1% a na rozhlasovém vysílání stanice Antenne Bayern 16%.

Nakladatelství II - řízení

Nakladatelství II se zabývá především vydáváním časopisů. Např. pro ženy vydává časopisy Burda Moden, Anna, Verena a Carina. Časopisy Super Ill., Freizit Revue apod. jsou určeny pro širokou veřejnost. Profit-centrum „Landesverlagsgesellschaft Mecklenburg“, které je součástí této oblasti, vydává denní tisk a inzertní noviny. Profit centrum „Burda New Media“ pořádá počítačová školení pro děti a dospělé, tvoří audio- a videotexty a založila služby „Europe online“.

[12]

2.1.2. ŠKOLENÍ PRACOVNÍKŮ

Každý pracovník v podniku Burda si může každý rok vybrat **libovolný počet školení či kurzů**, o které má zájem. Tato školení si pracovníci vybírají z katalogu, který každý rok rozesílá na jednotlivá profit-centra personální oddělení z oblasti služeb. Jedná se například o školení na téma týmová práce, vedení lidí a znalost práce s počítačem. Veškerá školení a kurzy jsou **dobrovolné**. Délka školení je jako v PVT závislá na druhu školení a je velmi rozdílná. Jestliže nějaké školení trvá delší dobu (4 dny a více), je organizováno i v rámci osobního volna zaměstnanců. Veškeré náklady spojené se školením a kurzy financuje podnik Burda. Kurzy a školení organizují pracovníci personálního oddělení, ale i externí pracovníci - odborníci v dané oblasti. Burda pro své zaměstnance pořádá školení i v zahraničí, což je důležité také z hlediska získání nových zkušeností a komunikace v cizím jazyce. Burda zajišťuje zaměstnancům jazykové kurzy, které probíhají pravidelně 1x týdně v pracovní době.

Pro podnik Burda má školení pracovníků přínos mimo jiné i z hlediska upevňování sociálních kontaktů u pracovníků, kteří jsou územně rozptýleni. Burda se snaží také o zlepšování komunikace mezi pracovníky a pro své zaměstnance pořádá různé podnikové výlety a besedy.

2.1.3. VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

První fázi výběru provádí personální pracovník profit-centra, které má zájem o nového pracovníka. Personální pracovník podá inzerát o náborech do různých časopisů a novin. V inzerátu uvede požadavky na obsazení daného pracovního místa a adresu, na kterou mohou zájemci posílat své přihlášky. Podle způsobilosti hodnocené dle přihlášky vybere personální pracovník

přibližně 20 uchazečů, které pozve k osobním pohovorům. Nejdříve se uchazeč zúčastní pohovoru s personálním pracovníkem a poté je pozván k osobnímu pohovoru s vedoucím profit-centra. Nový pracovník je vybrán na základě společného hodnocení personálního pracovníka a vedoucího profit-centra. Při přijímání nových pracovníků se vždy hodnotí i jazykové znalosti. Za nejdůležitější se považuje znalost angličtiny.

Jestliže potřebuje vedení Burdy obsadit místo vedoucího profit-centra, provádí vždy **externí nábor** nebo **interní nábor mezi pracovníky z ostatních profit-center**. Vedení Burdy totiž zastává názor, že pracovník nemůže nikdy dělat dobrého vedoucího svým bývalým spolupracovníkům. Při externím náboru pošlou nejdříve uchazeči podniku Burda své přihlášky. Po vyhodnocení zaslanych přihlášek pracovníky personálního oddělení v oblasti služeb jsou vybraní uchazeči pozváni do profit-centra, kde je odborný pracovník provede po celém pracovišti a seznámí je s organizací a fungováním všech oddělení. Poté se uchazeč zúčastní osobního pohovoru s vedoucím dané oblasti a pracovníky personálního oddělení. Vhodný uchazeč je vybrán na základě způsobilosti, vlastností a schopnosti přizpůsobení se.

Při náboru nových pracovníků se PVT vyhýbá současnému trendu - požadování jazykových znalostí. PVT požaduje znalost cizího jazyka jen je-li to nezbytné, např. při obsazení místa v oddělení zahraničního obchodu.

2.1.4. TÝMY A VEDOUcí

V podniku Burda mají týmy určité charakteristiky společné:

- Základní metodou jejich práce je brainstorming, který používají k získávání nových nápadů.
- Každý vedoucí týmu má za úkol minimálně 1x týdně uspořádat týmovou poradou. Na této poradě vedoucí hodnotí a kontroluje plnění úkolů a informuje členy o cíli týmu a jeho průběžném plnění. Na poradě se řeší také problémy, které vznikají průběžně při plnění úkolů.
- Velká pozornost je věnována komunikaci mezi členy a mezi členy a vedoucím. Jestliže má člen týmu nějaké dotazy nebo problémy při plnění úkolu, může kdykoliv přijít za vedoucím, který mu poradí.

2.1.5. VÝBĚR PRACOVNÍKŮ DO TÝMU

Podobně jako v PVT je základem výběru pracovníků do týmu **dobrovolnost**. Při výběru nového pracovníka se hodnotí zejména způsobilost uchazeče. Z hlediska týmových rolí se uchazeči neposuzují. Velká pozornost není při výběru věnovaná ani vlastnostem uchazečů.

První fáze výběru pracovníků do týmu se provádí pomocí databáze zaměstnanců Burdy. V druhé fázi se vybírá vhodný pracovník formou osobního pohovoru s vedoucím týmu a členy týmu.

Při vybírání vedoucího týmu se vždy provádí **externí nábor** nebo **interní nábor mezi pracovníky z ostatních profit-center**. U uchazečů se hodnotí vlastnosti a způsobilost. Přijímací řízení je opět formou osobního pohovoru s personálním pracovníkem a s vedoucím daného profit-centra.

2.1.6. STIMULACE A MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

K stimulaci se v podniku Burda používá hlavně **peněžních odměn** a **možnosti pracovního postupu**. Základem peněžních odměn je měsíční plat. Zaměstnanci dostávají před koncem roku také 13. plat a v polovině roku vyplácí Burda zaměstnancům peněžní odměny, jejichž hodnota je 70% z průměrného měsíčního platu. Tato odměna slouží jako příspěvek na dovolenou. Podnik Burda za dobré výsledky nevyplácí zaměstnancům žádné prémie. I když profit-centra vykazují zisky, jsou vypláceny malé odměny pouze vedoucím pracovníkům profit-center.

Pro rekreaci pracovníků nemá Burda žádné vlastní rekreační zařízení a ani žádné rekreace zaměstnancům nezajišťuje. Zaměstnanci v Burdě mají volnou pracovní dobu. Burda zaměstnancům doporučuje, aby byli v práci vždy od 9 - 12 hodin a od 14 - 16 hodin. Jestliže však zaměstnanec nechce takovou pracovní dobu dodržovat, může si určit jinou, která je pro něj vhodnější. Týdně však musí odpracovat 38 hodin a musí splnit všechny své pracovní úkoly.

3. VYHODNOCENÍ ZÍSKANÝCH INFORMACÍ SROVNÁVACÍ METODOU

	PVT, a.s.	BURDA, s.r.o.
typ týmu	fotbalový - vedoucí má určité plány a jeho slovo je zákonem - všichni členové týmu mají přesně určená místa a úkoly	fotbalový - vedoucí má určité plány a jeho slovo je zákonem - všichni členové týmu mají přesně určená místa a úkoly
charakteristika týmů	- týmy nemají společné znaky, fungují podle představ jednotlivých vedoucích - velký důraz se klade na komunikaci	společné znaky: • základní metodou je brainstorming • vedoucí pořádá minimálně 1x týdně poradu • velký důraz se klade na komunikaci •
výběr členů týmu	- základem je dobrovolnost - výběr především podle vlastností uchazeče a vhodnosti	- základem je dobrovolnost - výběr především podle způsobilosti uchazeče
týmové role	při výběru pracovníků se nepoužívají	při výběru pracovníků se nepoužívají
metody výběru nových členů týmu	vnitřní výběr pomocí databáze zaměstnanců	vnitřní výběr pomocí databáze zaměstnanců
forma výběru	osobním pohovorem	osobním pohovorem
stimulace, motivace	peněžní odměny - prémie, mzdy	peněžní odměny - mzdy, velké možnosti pracovního postupu

	PVT, a.s.	BURDA, s.r.o.
výhody poskytované pracovníkům -atraktivita podniku	13. a 14. platy, nabídky rekreačních pobytů, zajištění stravování, částečně volná pracovní doba	13. plat, peněžní příspěvky na dovolenou a stravování, volná pracovní doba
výběr pracovníků do organizace - požadavky	• podle vlastností • pokud není nutné, nepožaduje se znalosti cizího jazyka	• především podle způsobilosti • vždy se požaduje znalost cizího jazyka, především angličtiny •

tabulka č.5

3.1. TÝMY

Podnik Burda i PVT mají stejné typy týmů. Jsou to týmy fotbalové. Fungování týmu a organizování činnosti v týmu jsou v PVT a v Burdě rozdílné. V PVT nemají týmy žádné specifické znaky, způsob organizace a činnost týmu jsou závislé na vedoucím. V podniku Burda používají týmy ke své práci brainstormingu a vedoucí týmu musí pořádat minimálně 1x týdně týmové porady. Jako v PVT i v podniku Burda se klade velký důraz na komunikaci.

3.2. VÝBĚR ČLENŮ TÝMU

PVT a podnik Burda provádějí vnitřní výběr nových členů týmu a nového pracovníka vybírají formou osobního pohovoru. Osobní pohovor poskytuje cenné informace o uchazeči, ale je časově náročný. Pro výběr vedoucího týmu používá podnik Burda vnějšího náboru nebo vnitřního výběru z pracovníků v ostatních profit-centrech.

Vnější výběr nového vedoucího je výhodný, požaduje-li se vedoucí s vlastnostmi a znalostmi, které žádný pracovník daného podniku nemá. Nevýhodou je, že nový vedoucí nezná členy týmu a nemůže odhadnout

jejich reakci na jeho jednání. Velmi složitá je pro vedoucího ze začátku také stimulace nových členů týmu, protože nezná jejich motivátory.

Při vnitřním výběru vedoucího týmu je důležitý věk pracovníka a jeho pracovní zkušenosti vzhledem k ostatním členům týmu. Nově zvolený vedoucí nebude mít žádnou autoritu v případě, že byl nejmladším členem a nebo v případě, že ho po nedávném příchodu do týmu zaučovali ostatní členové, kteří měli větší zkušenosti.

V PVT jsou pro výběr nových členů rozhodující vlastnosti a vhodnost uchazeče. V podniku Burda se dává přednost způsobilosti uchazeče. Myslím si, že při náboru nového člena by se měl klást důraz především na vhodnost. Způsobilost pracovníka můžeme zvyšovat pomocí kurzů a školení, ale vhodnost se zvyšovat nedá. (viz kapitola 1.2. Výběr členů týmu)

3.3. STIMULACE A MOTIVACE

PVT používá ke stimulaci pouze peněžních odměn - prémie a mezd. Stimulace formou peněžních odměn může mít však malý či nulový účinek. Je to především tehdy, když pracovníci dostávají stálou mzdu (viz kapitola 1.6. Stimulace).

Podnik Burda se snaží své zaměstnance stimulovat také možností pracovního postupu. Postoupit na místo vedoucího neznamena pro pracovníka jenom příslib vyšších peněžních odměn. V pracovníkovi to vyvolá také pocit větší autority, uvědomí si větší odpovědnost za výkony celého oddělení a to ho stimuluje k ještě větším výkonům.

3.4. ŠKOLENÍ A KURZY

PVT pořádá převážnou většinu školení v rámci pracovní doby. Účast na kurzech a školení v PVT je v některých případech povinná. Podnik Burda se snaží efektivitu dlouhodobých školení zajistit tím, že je pořádá i v rámci pracovního volna zaměstnanců. Veškeré kurzy jsou pro pracovníky Burdy nepovinné. Jestliže však chce pracovník dosahovat stále lepších výkonů a třeba i zastávat vyšší pracovní funkci, jsou pro něj některé kurzy a školení nezbytné.

3.5. VÝBĚR PRACOVNÍKŮ DO ORGANIZACE

Při výběru pracovníků do organizace klade PVT důraz na vlastnosti a vhodnost uchazeče a podnik Burda vybírá uchazeče na základě způsobilosti stejně jako u výběru členů do týmu. (viz kapitola 2.1.3. a 2.2.3 Výběr pracovníků)

V České republice je poměrně nízká nezaměstnanost, proto je velmi obtížné najít pracovníka s veškerými znalostmi, které jsou potřebné pro vykonávání dané funkce či práce. Z toho důvodu vybírá PVT pracovníky převážně podle vlastností, schopnosti učit se, odolnosti vůči psychické zátěži apod. Způsobilost nového pracovníka pak zvyšuje kurzy.

V NSR je nezaměstnanost vyšší, proto má podnik Burda větší možnosti výběru a nového pracovníka může vybírat na základě způsobilosti.

ZÁVĚR

Na základě srovnání týmové spolupráce v podnicích PVT a Burda, které jsem provedla v mé práci, vyplývají určité skutečnosti, které by mohly přispět ke zlepšení týmové práce v obou podnicích.

Vzhledem k situaci na trhu práce v ČR si myslím, že PVT vybírá nové pracovníky nejvhodnějším způsobem. (viz kapitola 3.5. Výběr pracovníků do organizace) Protože vybírá pracovníky na základě vlastností a vhodnosti, jsou pro PVT důležité kurzy a školení, které jsou předpokladem pro zvyšování způsobilosti pracovníků. Nevýhodou v PVT je, že skoro všechny kurzy a školení jsou pořádány v pracovní době. PVT pak nemůže zjistit, zda o školení či kurz mají pracovníci skutečně zájem nebo zda se chtějí jen „vyhnout“ pracovním povinnostem. Považovala bych proto za vhodné, pořádat více kurzů a školení v pracovním volnu zaměstnanců.

Pro zlepšení výkonnosti pracovníků bych doporučovala PVT zavést stimulaci formou možnosti pracovního postupu. Nejdříve by však PVT musel pracovníky naučit vnímat pracovní postup především jako zvětšení jejich autority a vážnosti u ostatních pracovníků.

Týmová práce v PVT by mohla být efektivnější, jestliže by se stanovila určitá pravidla, která by musely všechny týmy dodržovat. Byla by to např. povinnost pro vedoucí pořádat minimálně 1x týdně týmovou poradu.

Podnik Burda má oproti PVT velké možnosti při vybírání nových pracovníků (viz kapitola 3.5. Výběr pracovníků do organizace). Kritériem pro výběr nového člena do týmu je způsobilost. Přijme-li však podnik uchazeče způsobilého a zároveň nevhodného, dojde k oslabení výkonnosti celého týmu (viz kapitola 1.2. Výběr členů týmu). Proto si myslím, že by Burda měla vybírat nové členy také podle vhodnosti.

Stimulace pracovníků v podniku Burda je velmi dobrá. Jako stimulační činitelé jsou používány peněžní odměny a možnost pracovního postupu. Svým zaměstnancům nabízí Burda široký výběr nepovinných kurzů a školení. Vzhledem k tomu, že se pomocí kurzů zvyšuje kvalifikace pracovníků, upevňují se sociální kontakty mezi pracovníky a dochází k předávání pracovních zkušeností mezi nimi, zavedla bych alespoň v některých případech kurzy a školení povinné.

Podniky Burda a PVT usilují o co největší výkonnost týmů. Za jednu z nejdůležitějších podmínek dosahování dobrých výkonů považují obousměrnou komunikaci. Pro své pracovníky se snaží podnik Burda a PVT vytvořit co nejlepší pracovní podmínky.

Bakalářská práce by mohla sloužit k zlepšení týmové spolupráce v podnicích PVT a.s. Liberec a Burda s.r.o. Offenburg. Může být použita také jako výchozí materiál při sestavování týmů a při zvyšování efektivity týmové práce v jiných podnicích.

Seznam literatury

12. Burda s.r.o. - Marketing Burda Beauty, 1995

13. Burda s.r.o. - Marketing Burda Media - Česká televize, 1994

14. Podnik výrobní techniky, a.s., Praha - Výrobní zpráva, 1994

SEZNAM LITERATURY

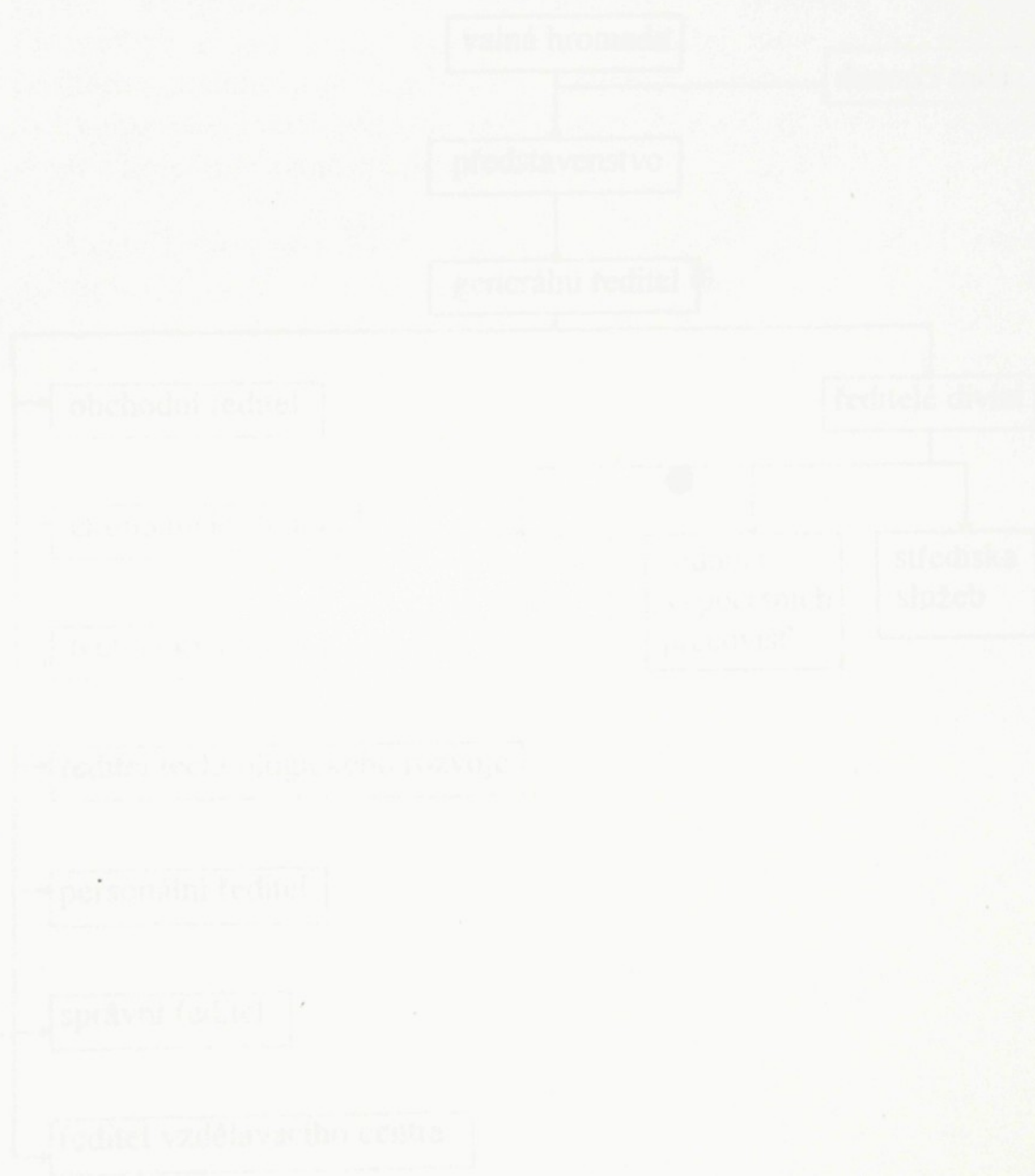
1. Adair, John: Vytváření efektivních týmů, 1. vydání, Praha 1994
2. Covey, S.R.: 7 návyků vůdčích osobností, 1. vydání, Praha 1994
3. Drucker, P.F.: Postkapitalistická společnost, 1. vydání, Praha 1993
4. Koontz, Harold - Weihrich, Heinz : Management, 10. vydání, Praha 1993
5. Kuchyňka, Zbyněk: Neshody a konflikty mezi lidmi. Řízení pracovních kolektivů, 2. vydání, Praha 1988
6. Kuchyňka, Zbyněk: Organizování a řízení týmové činnosti, 1. vydání, Praha 1993
7. Malotínová, Miriam - Gillernová, Ilona: Psychologie, 2.vydání, Praha 1994
8. NAREX Consult a.s.: Výběr dokonalého týmu, 1. vydání, Praha 1994
9. PhDr. Růžicka, Jiří : Motivace pracovního jednání, 2. vydání, Praha 1992
10. Ury, William: Jak překonat nesouhlas, 1. vydání, Praha 1994
11. Whitmore, John: Koučování, 1. vydání, Praha 1994

Firemní literatura:

12. Burda,s.r.o., Mnichov: Burda Inside, 1995
13. Burda,s.r.o., Mnichov: Burda Medien - Geschäftsbericht, 1994
14. Podnik výpočetní techniky, a.s., Praha - Výroční zpráva 1994

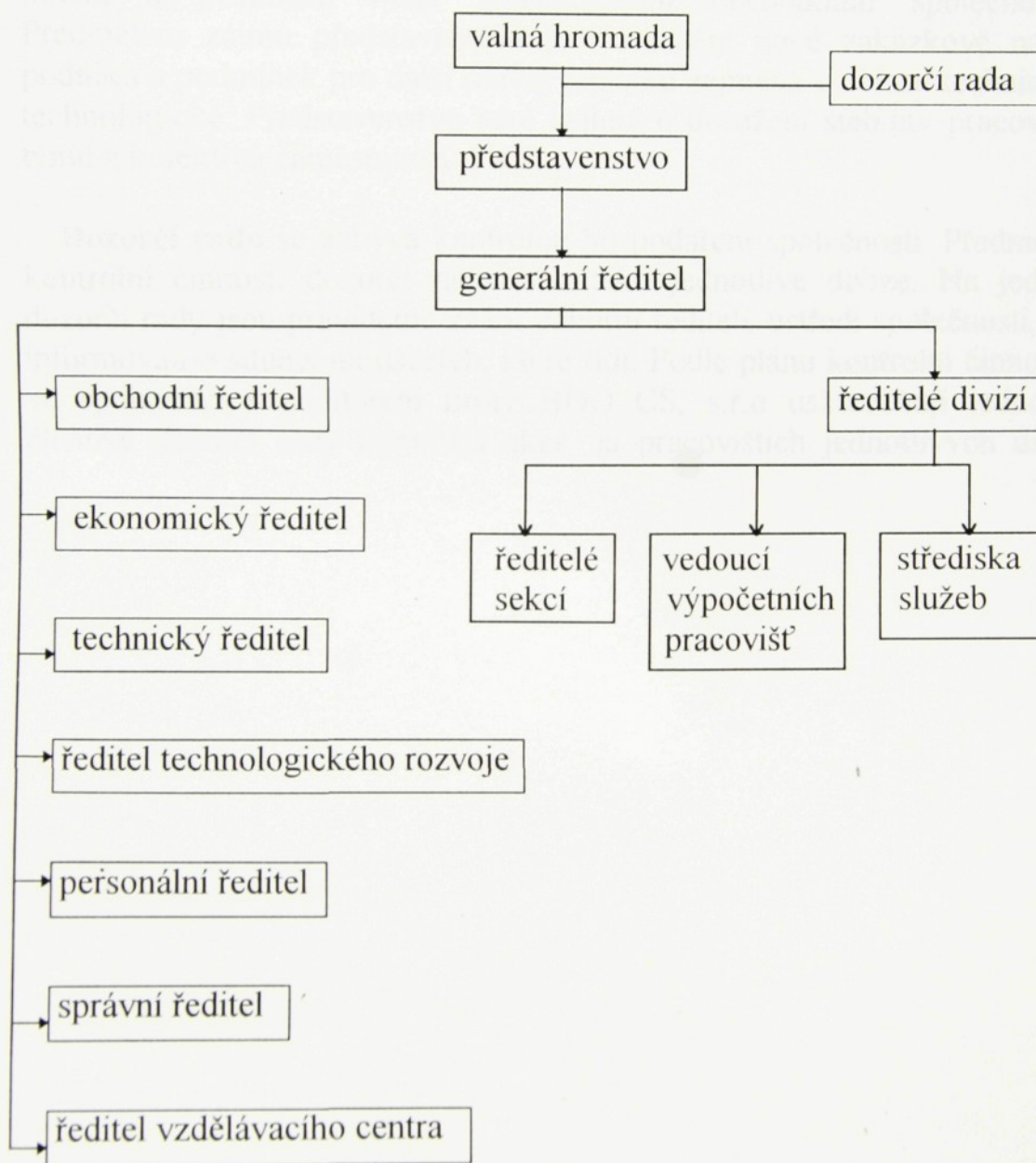
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1. - Organizační struktura PVT, a.s.



Obrázek 4. 10

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PVT, a.s.



Obrázek č. 10

Představenstvo PVT se věnuje převážně otázkám, které souvisejí s řízením společnosti. Zasedá pravidelně každý měsíc k projednávání předem naplánovaných okruhů otázek a k řešení nejruznějších problémů, které vyplývají z každodenní činnosti společnosti. Představenstvo zvolilo takový systém práce, který umožňuje, aby značná část úkolů mohla být řešena přímo managementem společnosti. Snaží se především o dosažení co nejlepších hospodářských výsledků, posílení prestiže PVT, jeho dobrého jména a postavení mezi srovnatelnými obchodními společnostmi. Předmětem zájmu představenstva je i zajištění nové zakázkové náplně podniku a podmínek pro další rozvoj podniku zejména v oblasti technické a technologické. Představenstvo také usiluje o dosažení stability pracovních týmů a kolektivů zaměstnanců PVT.

Dozorčí rada se zabývá kontrolou hospodaření společnosti. Předmětem kontrolní činnosti dozorčí rady jsou také jednotlivé divize. Na jednání dozorčí rady jsou pravidelně zváni odborní ředitelé ústředí společnosti, aby informovali o situaci na úsecích, které řídí. Podle plánu kontrolní činnosti a ve spolupráci s auditorem firmy BDO CS, s.r.o. uskutečňují jednotliví členové dozorčí rady kontrolní akce na pracovištích jednotlivých divizí.