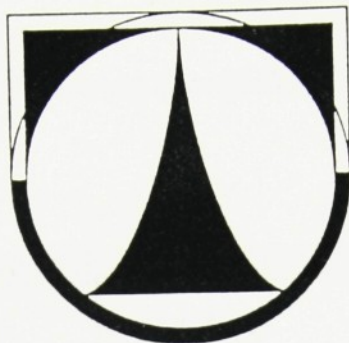


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
HOSPODÁŘSKÁ FAKULTA



DIPLOMOVÁ PRÁCE

1998

Jana Remešová

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
HOSPODÁŘSKÁ FAKULTA

Obor

Podniková ekonomika

TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE JAKO KONKURENČNÍ VÝHODA
PODNIKU

Teamwork as the Competitive Advantage of a Company

DP- PE - KPE - 98020

Jana Remešová

Vedoucí práce: Ing. Marie Suchá, HF TUL

Konzultant: Ing. Jitka Srpová, PVT a.s.

Počet stran: 71

Datum odevzdání: 30. 5.1998

Počet příloh: 5

Počet obrázků: 31

Počet tabulek: 6

Počet grafů: 3

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Školní rok: 1997/98

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

pro **Janu Remešovou**

obor 62-68-8 Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona číslo 172/1990 Sb. o vysokých školách určuje tuto diplomovou práci

Název tématu: Týmová spolupráce jako konkurenční výhoda podniku

Zásady pro vypracování:

1. Zásady týmové práce pro úspěšné podnikání.
2. Dosahování konsensu při řešení problémů.
3. Efektivní vedení porad.
4. Analýza konkrétní situace v a.s. PVT.

KPE/POE

7.10.98 p. mil.

186/98 H

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucí a konzultanta.

V Liberci dne 24. května 1998


.....

ANOTACE

Diplomová práce je zaměřena na týmovou spolupráci, která patří v dnešní době mezi základní konkurenční výhody podniku.

Vlastní práce je rozdělena do dvou částí. První část je teoretická. Popisuje obecné zásady týmové práce pro úspěšné podnikání a zároveň se zabývá specifickou formou komunikace týmu, která má velký vliv na výsledný efekt týmové práce - pracovními poradami. Druhá část je praktická a obsahuje analýzu konkrétní situace v podniku PVT, a.s..

The thesis is focused on teamwork, which belongs among the main competitive advantages of the company.

The work itself is divided into two parts. The first part is theoretical. It describes common principles of the teamwork for successful enterprise and, at the same time, it considers specific form of the team communication, which has a big influence on the eventual effect of the teamwork - work meetings. The second part is practical and it contains an analysis of particular situation in the PVT, a.s. company.

OBSAH

Seznam zkratek a symbolů.....	8
Úvod.....	9
1. Podniková kultura.....	11
1.1. Typologie podnikové kultury.....	14
1.2. Participativní řízení.....	15
1.2.1. Řízení podle cílů.....	17
2. Týmy a zásady týmové práce pro úspěšné podnikání.....	21
2.1. Synergický efekt týmu.....	25
3. Komunikační nástroj týmů - pracovní porady.....	27
3.1. Příprava pracovních porad.....	31
3.2. Průběh a efektivní vedení pracovních porad.....	36
3.3. Využití výsledků pracovních porad.....	37
4. Metody týmové spolupráce.....	38
4.1. Metody tvůrčího myšlení.....	39
4.2. Diagram příčin a důsledků.....	42
4.3. Paretova analýza.....	42
4.4. Analýza silového pole.....	43
4.5. Metody jednokriteriálního a vícekriteriálního vyhodnocení variant...44	

5. Popis a analýza konkrétní situace podniku PVT, a.s.....	45
5.1. Organizační struktura.....	47
5.2. Zaměstnanci.....	48
5.3. Podniková kultura.....	49
5.4. Týmová spolupráce jako konkurenční výhoda PVT, a.s.....	50
5.5. Komunikační nástroj týmů - pracovní porady.....	52
5.5.1. Rozdělení pracovních porad.....	55
5.5.2. Celkové zhodnocení pracovních porad.....	64
Závěr.....	67
Seznam literatury.....	69
Seznam příloh.....	71

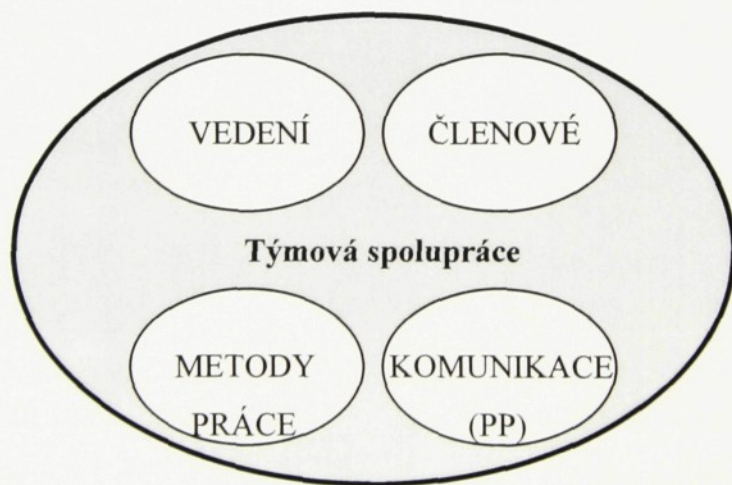
SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ

apod.	= a podobně
atd.	= a tak dále
DCZ	= Divize centrálního zpracování
DPH	= daň z přidané hodnoty
FNM	= Fond národního majetku
IPF	= Investiční a penzijní fond
MBO	= Management by Objectives
např.	= například
OTD	= Obchodně technická divize
OZ	= odštěpný závod(y)
PP	= pracovní porada
resp.	= respektive
TS	= týmová spolupráce
VCÚ	= Vzdělávací centrum ústředí

ÚVOD

V dnešní době plné „turbulentních změn“ se stává týmová spolupráce pro podnik nezbytností. Týmy mohou zvýšit pružnost reakce podniku na změnu, mohou stimulovat tvořivost, inovační činnost, zvyšovat produktivitu podniku a tím zajistit konkurenční výhodu podniku. Musí se však dodržovat určité zásady. Tým musí mít disciplínu, členové týmu musí jednoznačně chápat cíle týmu, mezi členy musí existovat vzájemná součinnost a porozumění.

Při týmové spolupráci jsou klíčové čtyři prvky, které mají vliv na výkon týmu a kterým musí být věnována velká pozornost, chce-li podnik získat prostřednictvím týmové spolupráce konkurenční výhodu. Jsou jimi: **vedení, členové, metody práce a komunikace** (viz obrázek č. 1).



obrázek č.1

* PP = Pracovní porady

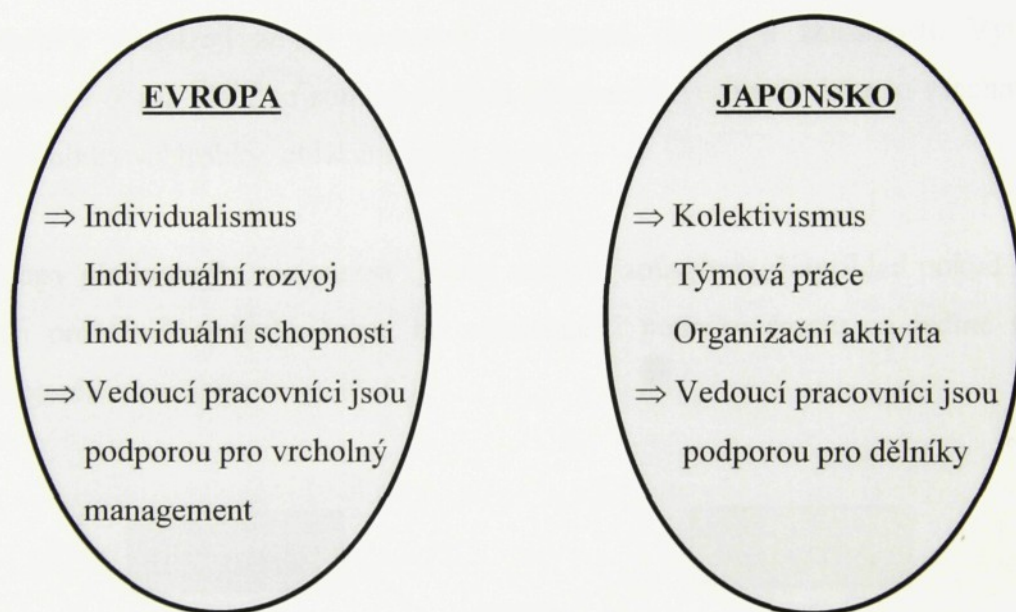
Vedení v sobě zahrnuje soustředění úsilí týmu lidí na společný cíl a umožňuje jim pracovat jako tým. Vedoucí koordinuje funkce členů a posiluje jednotu pro dosažení společného cíle. **Členové týmu** jsou lidé schopní vykonávat funkce potřebné k provedení úkolu, vytvářet a udržovat tým, povzbuzovat druhé a napomáhat jejich rozvoji. Aby se vedoucí a členové týmu vzájemně doplňovali a produkovali v dané oblasti vynikající výsledky, je zapotřebí třetí prvek - **společné metody a strategie pro práci**. Pro výběr

vhodných metod a strategií, podporu vzájemné spolupráce, k výměně názorů a informací mezi vedoucím a členy týmu je nezbytná **komunikace**. Specifickou formou komunikace v týmech jsou **pracovní porady**.

Problematikou týmů, správného vedení a výběrem členů do týmu jsem se podrobněji zabývala v bakalářské práci. Na toto téma jsem navázala v diplomové práci a zaměřila jsem se především na vytvoření vhodné podnikové kultury pro vznik týmů, metody týmové spolupráce a specifickou formu komunikace týmů - pracovní porady. Získané teoretické poznatky jsem aplikovala na podnik PVT, a.s..

1. PODNIKOVÁ KULTURA

Na základě analýzy konkurenčního náskoku japonských podniků v rámci výzkumu porovnávajícího kulturu bylo zjištěno, že přes technicko-operativní podobnost japonský způsob výroby předčil ve výsledcích způsob americký. Z toho bylo odvozeno, že zde mohou působit faktory vyplývající z rozdílných kultur (viz obrázek č. 2).



obrázek č. 2

Základem kultury japonských podniků je proces trvalého „učení se“ a neustálého průběžného zlepšování. Velký důraz se klade na názory a aktivity pracovníků, na týmovou spolupráci a kolektivismus. V Evropě a v USA se oproti tomu dává přednost individualismu.

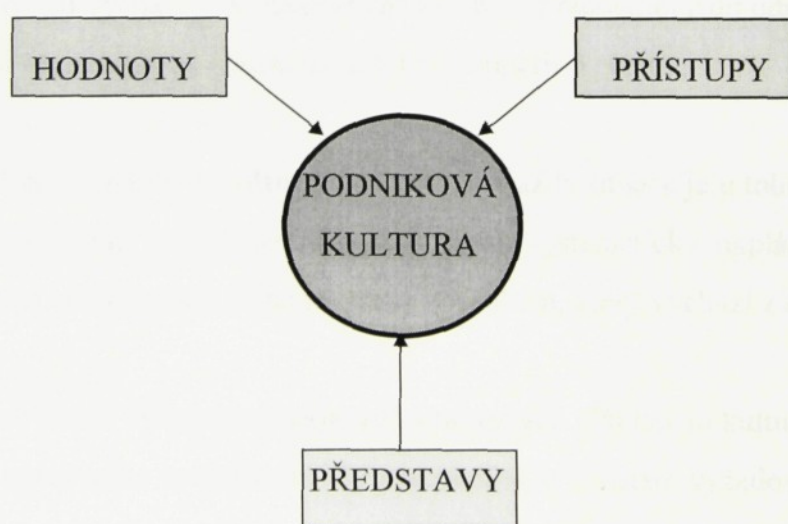
Všeobecně je význam podnikové kultury hodnocen naprosto rozdílně. Převládá však mínění, že je spolu s organizační strukturou základem podnikatelského úspěchu. [12]

Kultura firmy je souhrn **hodnot, představ a přístupů** ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných (viz obrázek č. 3).

Hodnoty řídí aktivitu lidí v organizaci. Závažná rozhodnutí v životě lidí jsou ovlivněna hodnotovým systémem - preferovaným okruhem hodnot. V životě organizací jsou důležité tyto hodnoty: sebedůvěra, týmová spolupráce, schopnost komunikace, proaktivita (nadšení) a empatie.

Představy vycházejí ze tří pramenů: informací, dojmů a zkušeností. Vytvářejí u zaměstnanců obraz toho, co souvisí s jejich působením ve firmě. Jsou to všechny zjevné projevy kultury - výrobky, oblékání, jazyk apod.

Přístupy představují „náchylnost“ jednat určitým způsobem. Například pokud se řešení určitých problémů opakuje, berou ho zaměstnanci podniku časem za jediné možné a samozřejmé. [3, 17]

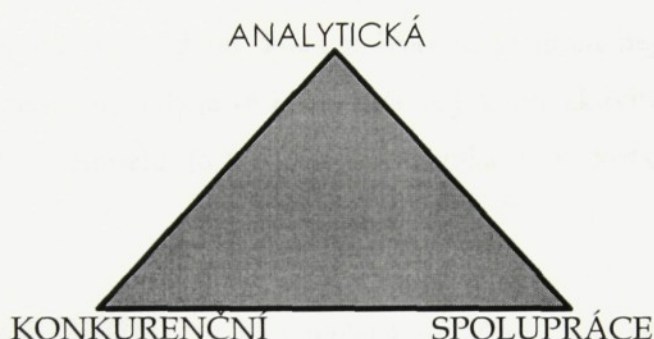


obrázek č. 3

Podniková kultura nemůže být předepisována ani nařizována. Je to především proto, že vyjadřuje vžité způsoby chování lidí v určitých situacích např. při vedení spolupracovníků, v rozhodování a v celkové podnikové politice. [23]

Součástí podnikové kultury je způsob, jakým je firma řízena. V řízení se odráží historie a velká část charakteru vedoucí osobnosti firmy. Po zakreslení všech možných způsobů řízení vznikne tzv. kulturní trojúhelník. (obrázek č. 4) [21]

KULTURNÍ TROJÚHELNÍK



obrázek č. 4

První způsob řízení vychází z **konkurenční kultury**. Pracovníci jsou udržováni ve stavu napětí a očekává se od nich, že budou mezi sebou soupeřit o prestiž.

Další způsob řízení vychází z **kultury analytické**. Každá situace je u tohoto typu kultury dopodrobna analyzována a všechna rozhodnutí jsou systematicky naplánována a realizována. Neexistuje zde intuice a firma je řízena způsobem, který vychází z čisté logiky.

Poslední způsob řízení vychází ze **vzájemné spolupráce**. Základem kultury spolupráce je přínos každého pracovníka společnosti. Od pracovníka je neustále vyžadována spolupráce v rozhodování, projektech, nápadech a metodách. Typické pro tyto firmy je participativní řízení a týmová spolupráce. Pod pojmem participativní řízení se rozumí společné rozhodování manažera a jeho spolupracovníků. To znamená, že podřízení (spolupracovníci) jsou, co se týče procesu rozhodování, na stejné úrovni se svými nadřízenými. (dále viz kapitola 1.2. Participativní řízení) [18, 21]

1.1. TYPOLOGIE PODNIKOVÉ KULTURY

Pro posouzení ekonomických důsledků podnikové kultury je nutné provádět typologii podnikové kultury. Jednou z nejznámějších dvourozměrných typologií, je typologie podnikové kultury, kde mezi důležité ovlivňující činitele patří **míra rizikovosti podnikání** a **rychlost zpětné vazby trhu**. Míra rizikovosti podnikání vyjadřuje, jak intenzivně je ohrožena další prosperita firmy jedním neúspěchem v některé z aktivit firmy. Rychlost zpětné vazby trhu představuje dobu, která uplyne od vyvinutí nějaké aktivity ve firmě (např. snížení cen) do chvíle, kdy je ve firmě známo, jak tuto aktivitu hodnotí zákazník. Po zakreslení těchto dvou činitelů do tabulky (viz tabulka č.1), dostaneme následující typy kultury: [17]

- **Kultura „ostrých hochů“** - kultura typická pro firmy s vysokou mírou rizikovosti podnikání a s rychlou zpětnou vazbou trhu (např. kultura reklamních agentur). Firmy se orientují na individuální špičkové výkony a nepřejí týmové spolupráci. Nezbytným nástrojem v těchto firmách je marketing.
- **Kultura „jízdy na jistotu“** - typ kultury, ve kterém jsou firmy silně ohrožené neúspěchem a reakce zákazníka se dozvídají velmi pozdě (např. firmy v leteckém průmyslu). Pro tento typ kultury je charakteristická eliminace rizik, nechut' k neosvědčeným postupům, několikanásobné prověřování a kontrola.
- **Kultura „mašliček“** - u tohoto typu kultury je pomalá zpětná vazba trhu, ale firmám v podstatě nehrozí žádné riziko. Protože firmám chybí pocit ohrožení, chybí jim i motiv být lepší. Charakteristickým rysem pro firmy s touto kulturou je výkaznictví. Typickým příkladem kultury „mašliček“ jsou orgány státní správy.
- **Kultura „přátelských experimentů“** - kultura charakteristická rychlou zpětnou vazbou trhu a velkou pravděpodobností úspěchu podnikání, která vytváří vhodné prostředí pro

budování týmové spolupráce. Je to kultura typická pro firmy se širokým sortimentem produkce (např. firmy prodávající nábytek). [17]

rychlost zpětné vazby trhu	vysoká	kultura „ostrých hochů“	kultura „přátelských experimentů“
	nízká	kultura „jízdy na jistotu“	kultura „mašliček“
		vysoká	nízká

míra rizikovosti podnikání

tabulka č.1.

1.2 PARTICIPATIVNÍ ŘÍZENÍ

Pracovní činnosti v podnicích se stávají stále složitější a často dochází k tomu, že vedoucí pracovník nemá dostatečný přehled o práci svého podřízeného. Participativní řízení umožňuje, aby se projevil přímý vykonavatel činnosti. Výsledkem pak může být při řešení problému lepší rozhodnutí, které zajistí dosažení lepších pracovních výsledků. [7, 18]

Participativní řízení znamená společné rozhodování vedoucího a jeho spolupracovníků. Tzn., že podřízení (spolupracovníci) jsou v procesu rozhodování na stejné úrovni se svými nadřízenými. Participativní řízení je vlastně organizační strategie, práce s lidmi, způsob jak na ně působit, jak je motivovat, jak je dostat do pohybu tak, aby to bylo pro organizaci výhodné. V praxi se tento styl řízení uplatňuje především při společné realizaci cílů, řešení problémů, apod.

Při tomto stylu řízení jsou podřízení iniciativními spolupracovníky vedoucího. Pracovníci snadno takovýto styl vedení přijímají, protože jim usnadňuje dosahovat jejich cíle a je tedy

zaměřen na to, co je i v jejich zájmu. Mají zájem na účinném vedení, sami vyvíjejí iniciativu k jeho zdokonalování a posilování a účastní se na něm. Vedoucí při participativním způsobu řízení široce delegují pravomoce a snaží se pomáhat pracovníkům při plnění jejich povinností. Plně pracovníkům důvěřují a snaží se uplatnit a využít jejich nápady a názory. Jednají s pracovníky jako s rovnocennými partnery a vždy se s nimi radí o navrhovaných aktivitách a rozhodnutí. [5, 18, 28]

Participativní řízení zahrnuje dva aspekty:

- z hlediska organizace je úkolem dosáhnout efektivnější produkce výroby a služeb
- z hlediska zaměstnanců je cílem zvýšit kvalitu pracovního života tak, aby se pro ně podnik, ve kterém pracují stal přitažlivým místem

Při efektivní participaci dochází ke sjednocení obou aspektů a zájmy organizace se stávají zájmem pracovníků a naopak. [5, 7, 18]

Aby bylo participativní řízení efektivní, musí platit následující podmínky:

1. **Dobrovolnost** - pracovníci cítí, že nejsou do celkového dění dostatečně zapojeni a chtějí participovat v záležitostech, které bezprostředně ovlivňují jejich práci i jejich celou pracovní skupinu a podnik.
2. **Časový horizont** - zavádění participativního řízení je dlouhodobý proces, který s sebou přináší změnu mezilidských vztahů v podniku. K participaci se proto musí přistupovat systematicky krok za krokem a zaměstnanci spolu s vedoucím k ní musí dojít sami tím, že zjistí, jak je to pro ně výhodné.
3. **Systémový pohled** - velmi důležitou roli hraje při participativním řízení obousměrná komunikace. Je nutné, aby byla vzájemně provázána činnost nižších a vyšších řídicích složek a aby mezi nimi neustále existovala vzájemná výměna informací. Např. činnost

týmu bude efektivnější, pokud tým bude vědět o dalším využití výsledků jeho práce a o podpoře úkolů vedením. [7, 18]

Jednou z výhod participativního řízení je, že se zlepšují vztahy mezi členy pracovní skupiny (týmem) a vytvářejí se určité zkušenosti a návyky, jak se k sobě chovat. Můžeme říci, že participativní řízení v týmu podporuje spolupráci členů a vzájemné kolegiální vztahy, které jsou základním předpokladem pro každý vysoce výkonný a efektivní tým. Tyto základní předpoklady jsou společné pro všechny druhy týmů i pro jejich součásti bez ohledu na to, na jaké úrovni organizační hierarchie se týmy vyskytují či o jaký druh týmu se jedná. (dále viz kapitola 2. Týmy a zásady týmové spolupráce pro úspěšné podnikání)

Participativní řízení se uplatňuje především při společném určování cílů. Jednou z podpůrných technik řízení, která vychází ze společného stanovení cílů a která zvyšuje participaci pracovníků na řízení podniku, je tzv. „metoda MBO“ známá také pod názvem „Řízení podle cílů“ (viz kapitola 1.2.1. Řízení podle cílů). [7, 18]

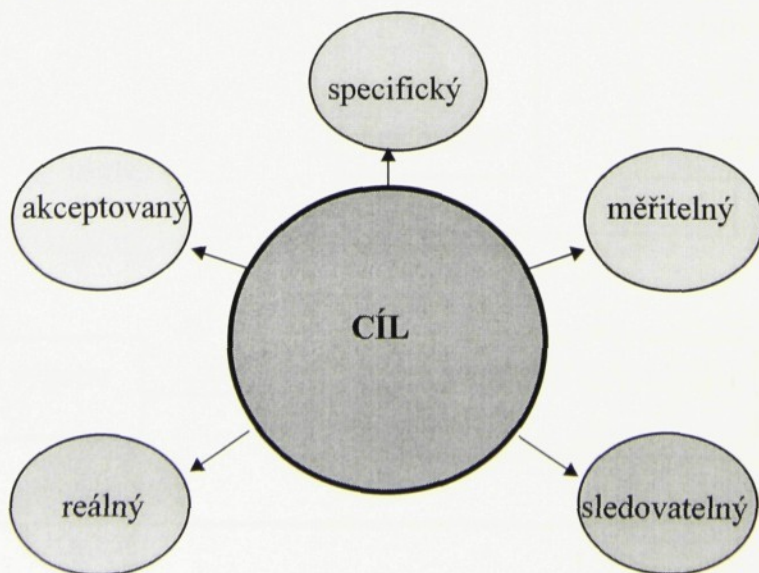
1.2.1. ŘÍZENÍ PODLE CÍLŮ

V dnešní době někteří vedoucí řídí své podřízené spíše intuitivně a spoléhají výhradně na improvizaci, jiní se pokoušejí při své práci uplatnit osvědčené postupy. **Jednou ze známých technik řízení**, užívaných zejména v USA, **je řízení podle cílů**, které je známé pod označením **MBO** (= Management by Objectives). Tato technika byla vytvořena v 50. letech na základě děl Petera Druckera (The Practice of Management) a Douglase Mc Gregora (The Human Side of Enterprise) a v současnosti se používá v různých modifikacích po celém světě. Záměrem této metody je zvýšit participaci pracovníků na řízení organizace, posílit jejich motivaci a upevnit přenášení cílů z vedení organizace na nižší stupeň řízení. Výhodou metody MBO je, že zaměstnanci podniku sdílejí cíle se svými představenými, a tím jsou více motivováni k jejich dosažení než kdyby jim úkol někdo nařídil. [3, 24, 35]

Proces metody MBO začíná u vrcholového vedení, které určí předběžné všeobecné podnikové cíle. Tyto cíle jsou modifikovatelné podle okolností a představují to, čeho chce firma dosáhnout v rámci vnějších i vnitřních možností. S těmito cíli jsou seznámeni manažeři, kteří je přenášejí na své podřízené, projednávají je s nimi, zjišťují čemu nerozumí a v čem vidí překážky jejich splnění. Manažeři se snaží, aby podřízení cíle sami formulovali a upravili tak, aby byly dosažitelné v určitém čase, a přesto zůstaly v souladu se záměrem firmy. Tento postup dává podřízeným možnost mít hlavní podíl na vytváření cílů, a to je bezesporu významným motivačním faktorem.

V praxi MBO znamená, že manažeři „vyjednávají“ s podřízenými konkrétní cíle, jichž chtějí v určitém časovém období dosáhnout, a podle nichž budou hodnoceni. Způsob dosažení těchto cílů je v co největší míře ponechán přímo na pracovníkovi. **Proces MBO** zasahuje celou organizaci až k vrcholovému managementu a účastní se ho v podstatě všichni zaměstnanci. Manažeři nižší úrovně pomáhají stanovit cíle managementu na vyšší úrovni a všichni mají možnost spolupracovat při tvorbě strategie. [18, 32]

Stanovení cílů je velmi obtížný úkol a je důležité, aby byly individuální cíle shodné s cíli organizace a ostatních útvarů či manažerů. Je třeba si neustále uvědomovat, že každý stanovený cíl by měl být **specifický, měřitelný, akceptovaný, reálný a sledovatelný** (viz obrázek č. 5). Tyto vlastnosti mají zkratku „SMART“, která je odvozena od anglických názvů požadovaných vlastností. [3, 24, 35]

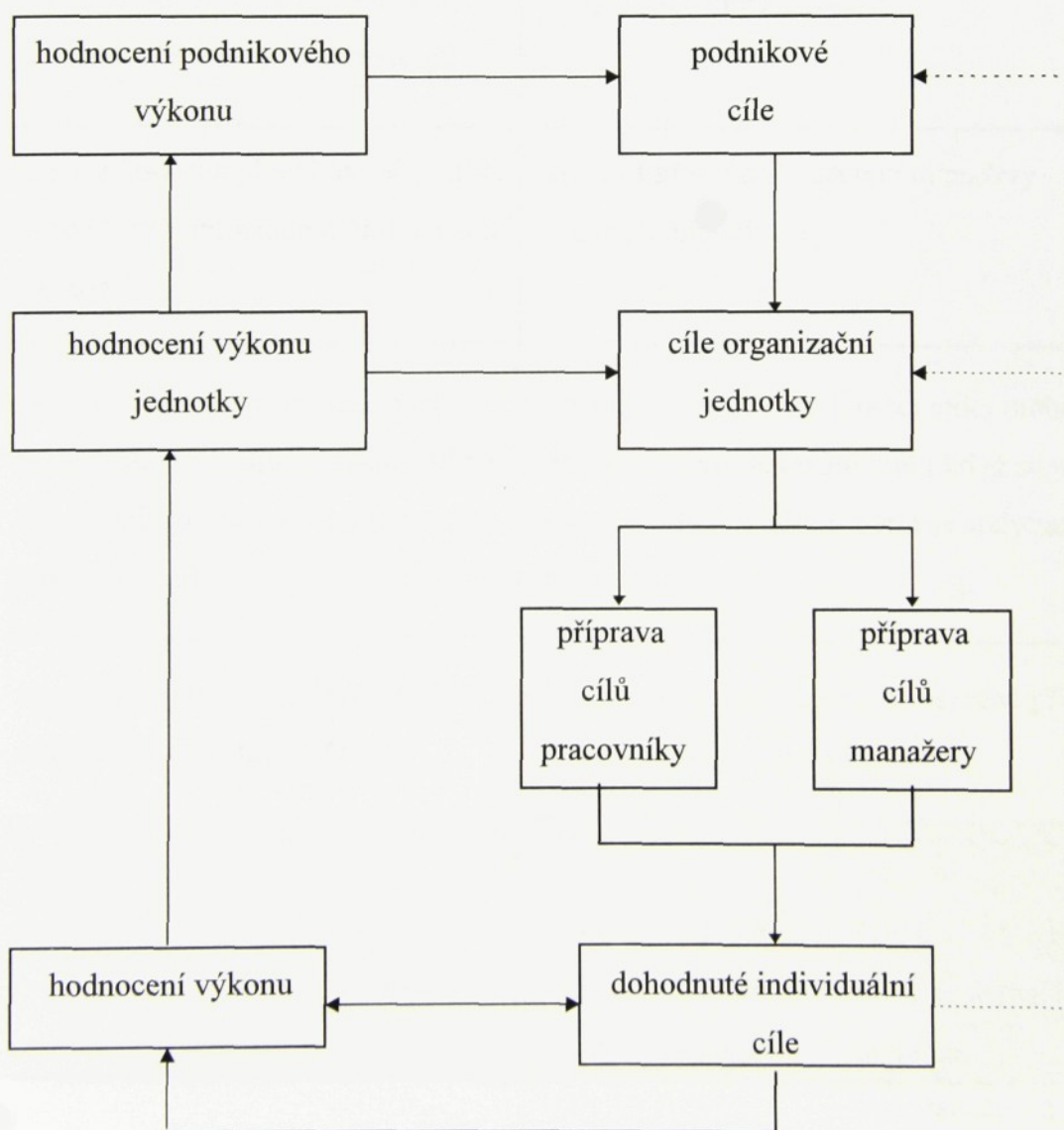


obrázek č. 5

Cyklus metody MBO

V průběhu určeného časového období usiluje pracovník o splnění stanovených cílů a vedoucí mu k tomu poskytuje podmínky. Po uplynutí období se vedoucí setkává s pracovníkem a hodnotí, jak za cílem postupuje, jestli je vybraný postup správný a jestli se nevyskytly neočekávané okolnosti, které by plnění cíle ohrožovaly a které je tedy třeba odstranit. (cyklus MBO viz obrázek č. 6) [24]

MANAGEMENT BY OBJECTIVES



obrázek č. 6

Jako každá metoda má i metoda MBO své výhody i nevýhody. Veškeré její záporné a kladné stránky jsou zapsány v následující tabulce: [3,24, 35]

VÝHODY:	NEVÝHODY:
- větší motivace zaměstnanců ke splnění úkolů (čím jsou cíle krátkodobější, tím je motivační účinek větší)	- důraz na krátkodobé cíle (v rámci MBO jsou většinou stanoveny krátkodobé cíle, protože vzdálené cíle jsou málo motivující)
- zdokonaluje se řízení (vedoucí je nucen plánovat z hlediska výsledků, reálnosti cílů a potřebných zdrojů)	- vyžaduje mnoho administrativy, za níž se smysl MBO může ztrácet
- snadná kontrola plnění úkolů (soubor jasných cílů umožňuje určit kontrolní standardy)	- nutnost přesvědčit všechny manažery o smyslu metody
- zvýšení výkonnosti zaměstnanců (pracovníci se podílí na stanovení cílů a to přispívá k vytvoření pocitu vnitřního závazku)	- nebezpečí nepružnosti (pracovníci mohou pokračovat ve sledování cílů i když se zatím změnila podmínky a cíle se staly zastaralými)
- zlepšení pracovního klimu a snížení množství konfliktů a stížností	- zdoluhavé a administrativně náročné přidělování úkolů pracovníkům
z časového hlediska:	
- ze začátku jsou zaměstnanci motivováni, protože se zúčastňují něčeho nového, co v organizaci ještě nebylo	- po určité době klesá nadšení a náročnost této metody je příčinou toho, že se manažeri vrací k původním metodám

tabulka č.2

2. TÝMY A ZÁSADY TÝMOVÉ PRÁCE PRO ÚSPĚŠNÉ PODNIKÁNÍ

Mnohdy se slovo „tým“ nahrazuje slovem „skupina“. Slovo „skupina“ však není zcela adekvátním výrazem. Rozdíl ve významu těchto slov je dobře patrný například v definici týmu podle Bernarda B. Smitha, který říká, že:

„Tým je 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

Výhodou týmové spolupráce je, že členové týmu přistupují k plnění úkolů zodpovědněji a daleko lépe se s nimi ztotožňují než jednotlivci. Tým je přístupnější novým nápadům a novým řešením. Má větší pružnost a přizpůsobivost. Ve svém důsledku mohou týmy a týmová spolupráce představovat hlavní konkurenční výhodu podniku. [1, 20]

Aby vznikly efektivní týmy, které poskytnou konkurenční výhodu podniku, musí být splněno několik zásad:

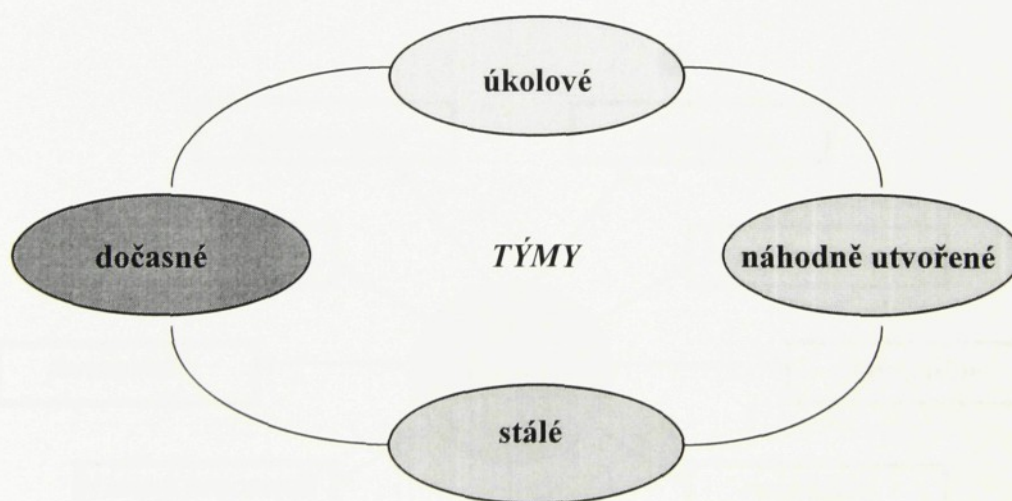
- Členové týmu musí jednoznačně chápat cíle týmu a uznávat jejich opodstatněnost.
- Mezi členy týmu musí existovat vzájemné porozumění a musí si vzájemně plně věřit.
- Ke vzájemnému porozumění mezi členy týmu je potřebná účinná komunikace. Členové týmu si musejí pravidelně vyměňovat své názory, protože i samotná diskuze napomáhá k vytvoření vzájemného respektu a úcty.
- Rozpory v týmu je nutné považovat za známku dobrého zdraví týmu, protože dobré řešení lze nalézt jen po zvážení všech stanovisek, tedy i těch rozporných.
- Vedoucí týmu musí podporovat výměnu názorů a nápadů mezi členy týmu. Jednání vedoucího musí být takové, aby posilovalo všechny členy týmu a bylo jim příkladem.
- Tým se musí vyznačovat disciplínou - musí mít určité standardy chování a členové musí uznávat autoritu vedoucího. [1, 20]

¹ John Adair: Vytváření efektivních týmů, Praha 1994, str. 97

Při využívání týmové spolupráce v podniku je nutné dbát na to, aby **hodnoty týmu** byly vždy shodné s **hodnotami organizace**. Jinak by mohlo dojít k takové situaci, kdy by členové týmu sice usilovali o dosažení svých cílů, ale přitom by pohlíželi na organizaci jako na překážku jejich naplnění. [3]

Při formování týmů jsou důležitým faktorem pozitivní postoje členů k úkolům. Jedním z předpokladů toho, aby členové týmu zaujali k úkolům pozitivní postoj, je dostatečná míra nezávislosti při rozhodování i jednání. Fungující týmy jsou zpravidla ty, které se utvářejí v participativní atmosféře a mohou se do značné míry samy regulovat. (Participativní řízení viz kapitola 1.2.)

Obecně se týmy rozdělují do čtyř základních kategorií:



obrázek č. 7

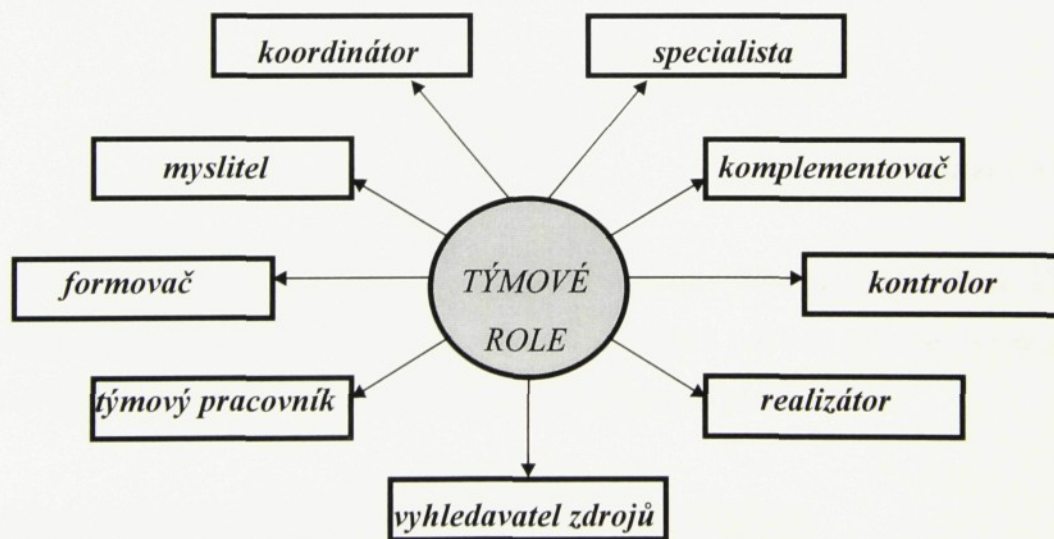
- **Úkolové týmy** mohou mít formálního vedoucího a většinou se rozpadají na dílčí týmy specialistů. Jejich hlavním cílem je splnění úkolu. Jedním z kritérií hodnocení splnění úkolu je čas. Členové těchto týmů jsou motivováni využíváním svých odborných znalostí. Jsou to např. operační týmy v nemocnicích nebo týmy řešící nouzové situace.
- **Náhodně utvořené týmy** vznikají, jak z názvu vyplývá, bez předchozího úmyslu při snaze vyřešit nějaký problém.

- **Dočasné tímy** jsou sestavovány na krátkou dobu ke splnění jednoho konkrétního úkolu. Jsou složeny ze zaměstnanců a externích odborníků a většinou mají profesionálního vedoucího. Typickým příkladem jsou týmy v oblasti těžkého strojírenství sestavené za účelem realizace jednoho projektu.
- **Stálé tímy** pracují dlouhodobě a jejich členové spolupracují hladce a automaticky. Jsou to např. fotbalové týmy.

[1, 2]

Týmy by měly být poměrně malé, tak aby byla možná větší míra sociální interakce. Každý tým by měl být složen z odborníků, kteří mají různé profesionální zázemí. Optimální počet členů je 5 - 11. Každý člen týmu má svoji specifickou práci a zastává určitou roli.

V týmu rozeznáváme 9 rolí:



obrázek č. 8

1. **koordinátor** - objasňuje cíle a podporuje rozhodování
2. **specialista** - přispívá svými odbornými znalostmi a technickými dovednostmi
3. **myslitel** - řeší obtížné problémy
4. **vyhledavatel zdrojů** - zkoumá příležitosti
5. **formovač** - vyzývá ostatní k aktivitě a k překonávání překážek

6. **kontrolor (vyhodnocovač)** - dohlíží na dodržování termínů a hodnotí činnost týmu

7. **týmový pracovník** - odvrací rozepře a snaží se o udržení dobrých vztahů mezi pracovníky

8. **realizátor** - uvádí nápady do života

9. **komplementovač (finišer)** - zajímá se hlavně o konečnou fázi činnosti týmu a dodržování termínů

[1, 13]

Týmové role hrají důležitou úlohu při výběru nových spolupracovníků. Jestliže se dobře určí týmová role, která má být obsazena, je snadné vybrat uchazeče s vhodnými vlastnostmi. (Výhody a nevýhody týmových rolí viz bakalářská práce.)

[1, 13]

Při řízení týmu jsou důležité dva aspekty - **plnění úkolů** a **soudržnost členů týmu**. Mezi úkolem a soudržností členů by měla existovat neustále rovnováha:



obrázek č. 9

Nerovnováha na kterékoli z obou stran negativně ovlivní výkon při plnění úkolu. Klade-li se přílišný důraz na úkol, může vést ztráta morálky týmu k poklesu výkonu. Naopak příliš velký důraz na soudržnost členů může vyústit v neefektivní plnění úkolu.

[2]

Efektivnost týmové spolupráce lze posuzovat podle 3 kritérií:

- 1) **týmové efektivnosti** = srovnání výsledků týmu a standardů stanovených pro splnění úkolu
- 2) **týmovým vývojem** = posouzením doprovodných sociálních procesů, které posilují a vytvářejí soudržnost členů týmu
- 3) **osobní spokojeností** = hodnocením uspokojování individuálních potřeb

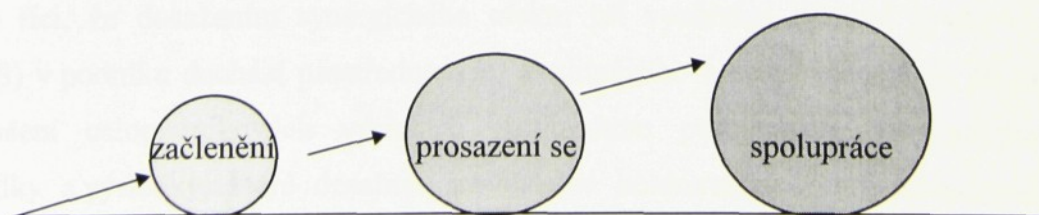
Ke vzájemnému porozumění mezi členy týmu a k vyměňování informací mezi nimi je velmi důležitá komunikace. Jednou ze základních forem komunikace jsou pracovní porady, které mohou sloužit týmu nejen k neustálému přísunu nových informací a k řešení různých problémů, ale také k participaci a k zlepšování osobních vztahů v rámci týmu (viz kapitola č. 3. Komunikační nástroj týmů - pracovní porady) [3, 20]

2.1. SYNERGICKÝ EFEKT TÝMU

Každý tým se v čase vyvíjí a během času může dosáhnout různých úrovní vývoje.

Z hlediska dosažené úrovně rozeznáváme 3 stupně:

- První stupeň rozvoje týmu se nazývá „**začlenění**“ (= inkluze). V této fázi se vedoucí snaží o vytvoření takového prostředí, aby se každý člen cítil součástí týmu. Důležité je, aby se vedoucí zaměřil na vytváření pocitu bezpečí jednotlivých členů. Tato fáze trvá většinou jen krátkou dobu, ale u některých týmů může trvat také týdny či měsíce.
- V další fázi „**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 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.
- Třetím stupněm rozvoje týmu je „**spolupráce**“. Velký důraz je zde kladen na tým jako celek, v kterém existuje výborná spolupráce. Tým je pak vysoce produktivní. [1, 13]



obrázek č. 10

Jednotlivé stupně rozvoje týmu a jejich charakteristické rysy můžeme zakreslit do tabulky: [1]

STUPNĚ ROZVOJE TÝMU		CHARAKTERISTICKÉ RYSY
⇒ <i>začlenění</i> (první kontakty)	závislost	energie zaměřená do nitra členů týmu
⇒ <i>prosazení se</i> (konfrontace)	nezávislost	energie zaměřená na vnitřní soutěžení
⇒ <i>spolupráce</i> (hledání řešení, stanovení pravidel)	vzájemná závislost	energie zaměřená směrem ven, na společné cíle

tabulka č. 3

V jednotlivých fázích vývoje týmu je část energie týmu spotřebována při sporech a bojích o osobní moc a může docházet k tomu, že efektivnost a výkon týmu je nižší než by byl souhrn výkonů jednotlivců. V dospělosti výkon týmu převyšuje sumu výkonů jednotlivých členů. Dochází k tomu proto, že členové týmu jsou spojeni určitými vazbami a tím dochází k doplňování jejich nedostatků přednostmi jiných. Nápady několika členů mohou stimulovat myšlenky ostatních a výsledkem je nová kvalita plnění úkolů. Tomu se říká **synergický efekt**.

Synergický efekt je dán rozdílem mezi výsledkem práce, které by skupina dosáhla jako sehraný tým (=VT) a výsledkem, který by dosáhla jako souhrn individuí (=VSI):

$$SE = VT - VSI$$

[3]

Lze říci, že dosažením synergického efektu při využívání týmové spolupráce (dále jen TS) v podniku dochází prostřednictvím kvalitnějšího a zodpovědnějšího plnění úkolů k zlepšení celopodnikových výsledků. Kdybychom porovnávali tyto celopodnikové výsledky s výsledky, které dosahují srovnatelné konkurenční firmy nevyužívající TS, zjistili bychom, že výsledky podniku využívající TS jsou lepší. Lze tedy konstatovat, že **týmová spolupráce představuje pro daný podnik konkurenční výhodu.**

3. KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJ TÝMŮ - PRACOVNÍ PORADY

Podmínkou úspěšného plnění úkolů týmů je efektivní komunikace. Základním komunikačním nástrojem týmů jsou **pracovní porady**. Společným projednáváním problémů se členové týmu odborně vychovávají a zvyšuje se jejich zájem a pocit odpovědnosti dohodnutím na přesném plnění úkolů.

Pracovní porady jsou důležité z hlediska oboustranné komunikace, vytváření osobních kontaktů a k vyjasňování nedorozumění. Efektivní porady jsou pro podnik velkým přínosem, naopak neefektivní jsou pro většinu účastníků jen ztrátou času. Proto by jednou z dovedností manažera měla být správná organizace a vedení pracovních porad. [18]

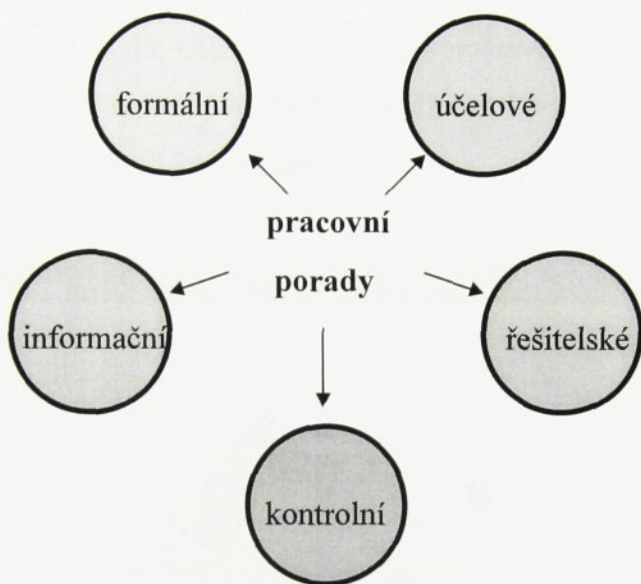
Efektivní porada může být přínosem pro účastníka porady, pro předsedajícího i pro samotný podnik: [25]

ÚČASTNÍKOVI	PŘESEDÁJÍCÍMU	PODNIKU
pracovní porada umožňuje:	pracovní porada umožňuje:	pracovní porada umožňuje:
získávat informace potřebné k práci od nadřízeného a zároveň si vyměňovat informace s kolegy	motivovat lidi (lidé podporují taková rozhodnutí, na kterých se podíleli)	identifikovat firemní problémy , které by mohly vést ke zvýšení konkurenceschopnosti
odstraňovat překážky v práci (projednáváním problému se může získat řešení, podpora a pomoc vedoucího apod.)	získávat nápady a náměty (čím více různých nápadů a námětů, tím spíše se nalezne optimální řešení)	soustředit pozornost pracovníků na hlavní priority podniku (tak se zajistí kompatibilita celopodnikových cílů s cíli dílčími)
zjistit očekávání vedoucího a případně předat jeho očekávání jiným.	vytvářet týmového ducha	analyzovat problémy a odhalit jejich příčiny
podílet se na rozhodování (tím se zvyšuje pocit sebeuspokojení účastníka)	předávat a získávat informace (pracovní porada = obousměrná komunikace)	vytvářet skupinovou identitu a tím tvořit a upevňovat podnikovou kulturu
získat zpětnou vazbu k výsledkům své práce	poznat schopnosti lidí	lepší koordinaci organizačních jednotek
výměnu zkušeností	získat autoritu (možnost ukázat manažerské dovednosti)	systematicky odstraňovat překážky v celé struktuře podniku
příležitost „ukázat se“ (může předvést své schopnosti a třeba tak pozitivně ovlivnit svoji další kariéru)	přesvědčit lidi a získat je pro záměry vedení, dosáhnout sdílení firemních cílů	„rozmrazení“ zafixovaných postupů , které ztěžují reakci podniku na měnící se tržní podmínky

tabulka č. 4

Pracovní porady se mohou členit podle různých hledisek. Nejčastěji používaná rozdělení jsou podle účelu, pro který je pracovní porada svolána a podle hierarchického uspořádání podniku. [7, 8, 24]

A) Podle účelu, pro který jsou pracovní porady svolávány, se mohou rozdělit na:

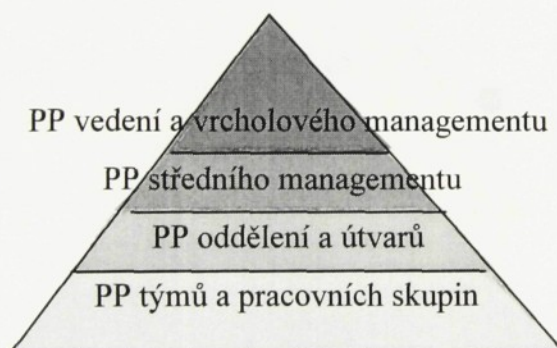


obrázek č. 11

1. **formální** - např. pravidelné porady managementu. Tyto porady jsou svolávány s velkým předstihem a mají předem připravený program. Jejich průběh je zapisován a závěry z porady jsou závazné pro její účastníky.
2. **účelové** - např. porady svolané v reakci na krizový vývoj. Jsou svolávány nepravidelně, s malým předstihem a jejich pracovní program není pevný.
3. **informační** - např. krátké ranní porady útvarů. Na těchto pracovních poradách se sdělují informace, aktuální záležitosti a podrobně se vysvětlují. Informace by měly být stručné, konkrétní, podložené argumenty a měly by přispívat k vytvoření jednotného postupu nebo postoje. Sdělování informací může být jednostranné (informace vedoucího apod.) nebo oboustranné.

4. **řešitelské** - během těchto porad se získávají nejrozličnější stanoviska, názory a množství námětů na dané téma. Jejich hlavním cílem je návrh na vyřešení daného problému. Podmínkou úspěchu je správná formulace problému, volba vhodných metod řešení a výběr nápaditých lidí, kteří mohou přispět k řešení problému.
5. **kontrolní** - zaměřují se především na odchylky od předpokládaného stavu a na odklon od plánované realizace úkolů. Cílem je zajištění korekce daného stavu. Úkolem těchto pracovních porad je také určení podkladů nebo činností pro kontrolu (způsobů hlášení výsledků, termínů průběžných kontrol apod.). [7, 8, 24]

B) Podle hierarchického uspořádání v podniku se pracovní porady rozdělují na:



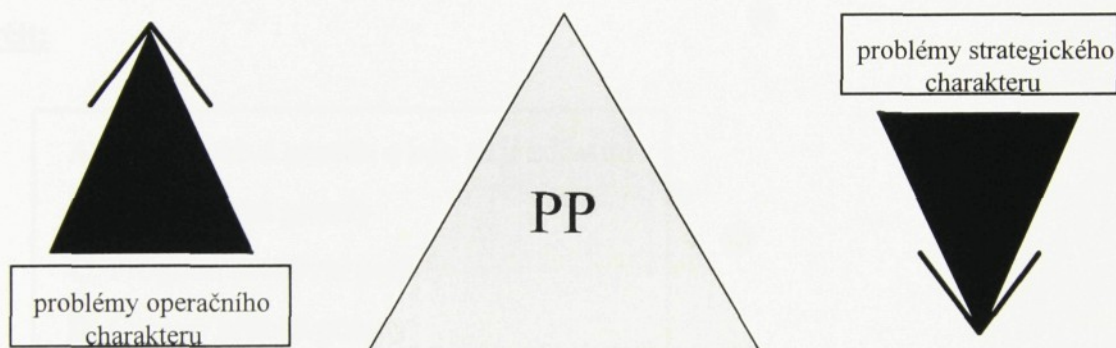
* PP = pracovní porady

obrázek č. 12

Základní funkcí pracovních porad v hierarchickém rozdělení je zajištění informovanosti a zpětné vazby všech zaměstnanců v podniku. Jednotlivé pracovní porady na sebe postupně (hierarchicky) navazují a umožňují tak rozplánování hlavních podnikových cílů a úkolů až na úroveň úkolů týmů a jednotlivých pracovníků. Vedle rozplánování úkolů slouží tyto pracovní porady k vzájemnému setkávání pracovníků, což vede ke zlepšování koordinaci práce útvarů, týmů, ale i celých úseků a odborů.

Jednotlivé pracovní porady se vzájemně liší povahou projednávaných problémů. Na pracovních poradách vrcholového managementu se projednávají problémy koncepčního a strategického charakteru. Naopak na poradách týmů a pracovních skupin převažují operační problémy. Souhrnně můžeme říci, že čím je nižší hierarchická úroveň pracovních porad, tím více se projednávají problémy operačního charakteru a méně problémy strategického a koncepčního charakteru a naopak (viz obrázek č. 13). [7, 8, 24]

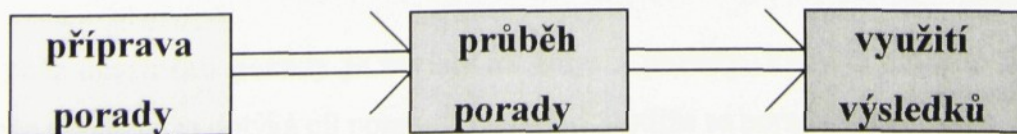
Projednávání operačních a strategických problémů



obrázek č. 13

Každá pracovní porada má tři fáze:

1. PŘÍPRAVA PRACOVNÍ PORADY (viz kapitola 3.1.)
2. PRŮBĚH PRACOVNÍCH PORADY (viz kapitola 3.2.)
3. VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ PRACOVNÍ PORADY (viz kapitola 3.3.)



obrázek č. 14

3.1. PŘÍPRAVA PRACOVNÍCH PORAD

Dříve než se začne s přípravou pracovní porady, je nutné se zamyslet nad tím, zda je k projednávání daného problému, sdělování informací apod. opravdu nezbytné oslovit celou skupinu pracovníků a uspořádat tedy pracovní poradu. V případě, že se určité záležitosti týkají pouze 2 - 3 osob, je výhodnější jejich projednávání formou audiencí. Ušetří se tak čas účastníků pracovní porady, kterých se daná záležitost netýká, zkrátí se celkový časový průběh a porada se tak může stát efektivnější.

Jestliže se rozhodneme pro uspořádání pracovní porady, je nutné při její přípravě určit:

- A. Kdo svolává poradu a kdo se jí zúčastní
- B. Cíl pracovní porady
- C. Program pracovní porady
- D. Časový průběh porady
- E. Kdy se bude porada konat
- F. Kde se bude porada konat
- G. Vybavení a zajištění potřebného zařízení
- H. Podklady k jednání

[8, 24]

A. KDO SVOLÁVÁ PORADU A KDO SE JÍ ZÚČASTNÍ

Každý účastník by měl vždy vědět, kdo poradu svolává, aby se k němu mohl obrátit s případnými dotazy nebo případně omluvit svou neúčast.

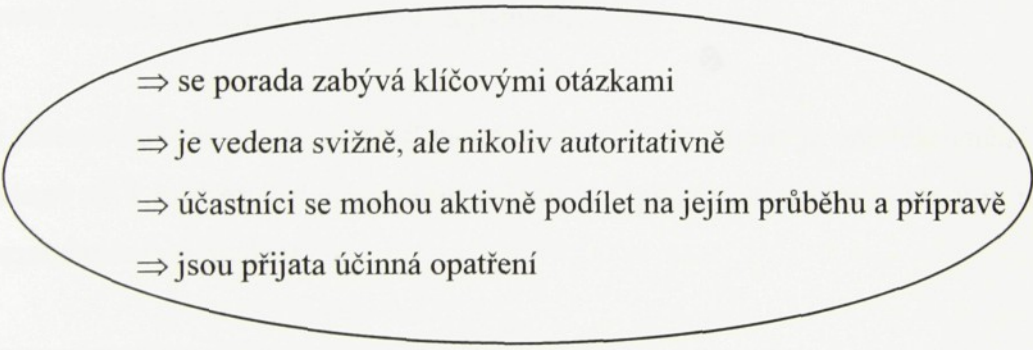
Výběr účastníků porady je závislý na smyslu porady. Vždy je důležité si uvědomit, jakého oddělení se dotýká cíl porady. Například, jestliže se porada týká nových norem nebo kvality výrobku, zcela určitě by na takové poradě měli být přítomni zástupci výrobního oddělení, protože mají podrobné informace o každém stadiu výroby. Při řešení problémů

komplexní povahy podniku je vhodné, aby bylo rovnoměrné zastoupení jednotlivých útvarů. [8, 24]

Na poradu by měli být zásadně zváni jen ti lidé, kteří mohou přispět k dobré úrovni jednání a kteří jsou o problému dobře informováni. **Nejlepších výsledků** se dosahuje u porad s malým počtem pracovníků s vysokou kvalifikací, motivací na řešení problému a v komplexním složení všech zainteresovaných útvarů.

Na pracovních poradách svolávaných za účelem analyzování určité situace by počet účastníků neměl být vyšší než sedm. [18]

Účast pracovníků na poradě je chápána jako přínos, jestliže:

- 
- ⇒ se porada zabývá klíčovými otázkami
 - ⇒ je vedena svižně, ale nikoliv autoritativně
 - ⇒ účastníci se mohou aktivně podílet na jejím průběhu a přípravě
 - ⇒ jsou přijata účinná opatření

[10]

B. CÍL PRACOVNÍ PORADY

Cíl porady udává důvod, proč se porada svolává. Jasně formulovaný cíl je základem úspěchu pracovní porady. Měl by být formulován stručně, **nejlépe jednou větou**, která popisuje, proč se porada svolává. Stanovený cíl by měl být „SMART“ (viz kapitola 1.2.1. Řízení podle cílů). Cíl porady pomáhá určit priority mezi projednávanými tématy a vybrat k účasti správné lidi. Teprve když se určí cíl, může se začít plánovat způsob jejich dosažení tzn., že se určí datum konání, účastníci a předsedající, způsob projednání, body jednání, potřebný čas a podklady apod. [8, 24, 25]

C. PROGRAM PRACOVNÍ PORADY

Program musí být sestaven před konáním porady (nejlépe 2 - 3 dny předem), aby si ho mohli účastníci pracovní porady přečíst a připravit si potřebné dokumenty. Dobře sestavený program, který je rozeslán před poradou, může dopomoci k tomu, aby byla porada efektivní.

V programu by měl být seznam všech bodů, které se budou na poradě projednávat. Jednotlivé body by měly být seřazeny podle priority a u každého bodu by mělo být podrobně napsáno, kdo k němu bude hovořit a jak dlouho. Prvním bodem programu by vždy měla být kontrola úkolů z minulého jednání.

Je lepší, používá-li se podrobnější a popisnější forma programu. Zabrání se tak tomu, že někdo správně nepochopí, o čem se bude vlastně jednat a vynaloží zbytečné úsilí a čas na přípravu něčeho, co nemá být smyslem jednání.

Při sestavování programu se musí pamatovat na to, že porada je nejefektivnější po dobu **45 minut až 1 hodiny** a do programu zařadit jen takový počet témat, který je možné ve vymezeném čase projednat. [10, 25]

D. ČASOVÝ PRŮBĚH PORADY

Každý účastník musí vždy předem vědět, kdy bude porada začínat a jak dlouho bude trvat. V některých podnicích se svolávají porady v netradiční čas (např. 9,07 hodin), aby si jej účastníci lépe zapamatovali a přišli včas. Navíc tímto způsobem člověk, který svolává poradu, dává najevo, že mu záleží na skutečně včasném začátku.

Při stanovování časového harmonogramu by se nikdy nemělo zapomenout na to, že nejefektivnější délka porady je přibližně 45 minut - 1 hodina. Po tomto čase začínají být účastníci unaveni a efektivita porady klesá. **Porada má mít rychlý spád**, proto je nutné rovnoměrné rozvržení času na jednotlivé body a formy jednání. Jestliže se všichni účastníci na pracovní poradu důkladně připraví, nemělo by vystoupení hlavních referujících překročit **15 minut** a diskutujících **5 minut**. [18, 32]

E. KDY SE BUDE PORADA KONAT

Datum konání pracovní porady se musí určit s dostatečným časovým předstihem (minimálně 7 dní před poradou), aby se na ni účastníci mohli připravit a rezervovali si na ni čas. Čím vyšší je řídicí úroveň účastníků jednání, tím větší časový předstih pozvání je nutný. [8, 24]

Mezi lidmi existují značné individuální rozdíly v tom, kdy jsou neaktivnější, a proto je složité určit, který čas je z hlediska efektivity pro pořádání pracovní porady nejvhodnější. Téměř s jistotou se však může konstatovat, že **nejméně vhodnou dobou** je čas hned po poledni (po obědě), kdy je člověk v psychickém útlumu anebo koncem pracovní doby, kdy je člověk nejvíce unaven. Podobně je tomu s konáním porad v pátek. **Za nejvhodnější den** se považuje **úterý**, protože lidé nejsou například ve srovnání s pátkem tak unaveni a v pondělí mají dostatek času na vyřízení neodkladných a nejdůležitějších záležitostí, které by mohly být příčinou jejich nižší pozornosti a aktivity na poradě. [10]

F. KDE SE BUDE PORADA KONAT

Výběr zasedací místnosti je závislý na řadě faktorů. Mezi ty nejdůležitější patří:

- 
1. počet účastníků porady - pro 10 účastníků se nesvolává porada v sále pro 300 lidí
 2. potřebné vybavení místnosti
 3. možnost rezervace místnosti minimálně 15 minut před začátkem a 15 minut po skončení pracovní porady
 4. výhodná poloha místnosti - konání porady v blízkosti pracoviště účastníků

G. VYBAVENÍ A ZAJIŠTĚNÍ POTŘEBNÉHO ZAŘÍZENÍ

Mezi základní vybavení pro pracovní porady patří:

- stoly a židle
- flip chart nebo speciální tabule s popisovačem
- video + TV
- podklady k rozdávání (program, prospekty...) [8, 24]

Dále se na pracovních poradách může použít diaprojektor, počítač, ukazovátko, apod.

Na pracovních poradách se stále častěji vyžadují **obrazové materiály** (průsvitky, diapozitivy apod.). Z mnoha provedených průzkumů vyplývá, že se s využitím obrazových pomůcek zvyšuje přesvědčivost projevu řečníka až o 43%. Také se zkracuje čas potřebný pro pracovní poradou, protože se účastníci rozhodují rychleji. Na druhé straně je nutné si uvědomit, že s použitím obrazových materiálů značně roste časová náročnost na přípravu porady. Z toho vyplývá, že se obrazové materiály nebudou používat při poradách operativního charakteru, ale spíše při poradách na vyšší hierarchické úrovni, jejichž cílem je sestavování celopodnikových cílů a úkolů. [8, 24]

H. PODKLADY K JEDNÁNÍ

Před každou pracovní poradou je nutné určit, které informace (tedy podklady) budou nutné k projednávání a včas, nejlépe 5-7 dní předem, je doručit účastníkům. **Podklady k jednání** musí být v písemné formě, stručné a jasné. Pro lepší pochopení by měly obsahovat různé náčrty a schémata.

Všechny písemné podklady by měly mít stejně stylizovanou první stránku, na které je uveden název podkladu, jeho druh (např. situační zpráva, informace o jednání), kdo podklad předkládá, kdo jej zpracoval, počet stran a datum zpracování (viz obrázek č. 15). V případě potřeby se mohou přidat další rubriky. (Např. rubrika „projednáno“, do níž by se zapsalo datum pracovní porady a kým byl podklad projednán.) [10]

NÁZEV PODKLADU: <i>Obousměrná komunikace v marketingovém oddělení</i>	
Druh podkladu:	<i>situační zpráva</i>
Předkládá:	<i>David Křížek</i>
Zpracoval:	<i>Jan Nový</i>
Počet stran:	<i>2</i>
Datum:	<i>28.3.1998</i>

obrázek č. 15

3.2. PRŮBĚH A EFEKTIVNÍ VEDENÍ PRACOVNÍCH PORAD

Průběh pracovních porad ovlivňuje nejvíce taktika jednání předsedajícího. Předsedající musí udržovat poradu v rychlém běhu, vtáhnout do diskuze všechny účastníky a probrat po řadě všechny témata ve vymezeném čase. **Na začátku** by měl zajistit, aby všem účastníkům bylo jasné, čeho musí dosáhnout, jak by toho měli dosáhnout a jaká jsou s tím spojena časová omezení. **V průběhu** by měl předsedající usměrňovat téma porady takovým způsobem, aby bylo dosaženo předem stanovených cílů. Dále by měl všechny účastníky motivovat a povzbuzovat jednotlivce k tomu, aby přispívali do diskuze a byli součástí rozhodovacího procesu. Diskuzi by měl řídit tak, aby ji žádný účastník nedominoval a všichni měli možnost se ve svých příspěvcích plně vyjádřit. **Ke konci porady** by měl předsedající vynést resumé, tzn., že spojí konečné závěry se záměry porady a se svým úvodním výkladem. [10, 25]

Funkce předsedy je závislá na typu pracovní porady. Na poradách informativního charakteru hraje dominantní roli řečníka, který sděluje informace účastníkům porady. Během porad věnovaných řešení problému je funkcí předsedajícího zajistit, aby dostal každý účastník příležitost podělit se o své znalosti a vyjádřit svůj názor. [2, 8, 16, 24]

Účastníci porad jsou důležití z hlediska kooperativního postupu. Aby pracovní porada byla efektivní, je potřeba, aby účastníci znali v dostatečném časovém předstihu cíl a program porady a mohli si připravit potřebné dokumenty a materiály. Na poradě by se měli dostavit ve stanovený čas. **V průběhu jednání** by se měli aktivně účastnit diskuzí a poslouchat a respektovat názory druhých, i když s nimi nesouhlasí. Jestliže byli požádáni o příspěvek nebo mají nějaký dotaz či připomínku, měli by vždy hovořit stručně, jasně a k věci. Účastníci pracovní porady by měli podporovat autoritu předsedy a navzájem spolupracovat tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů. [2, 8, 16, 24]

V některé literatuře se uvádí, že jedním z nástrojů, které napomáhají udržovat chod, téma a účel porady v daném směru je **rozdělení rolí** (viz příloha č.1 Určování rolí na pracovních

poradách). Kromě tohoto nástroje se používají také **přechody**. Přechody, které pomáhají plnit cíle pracovní rady, patří mezi konstruktivní prvky. Když se však přechody nevhodně použijí, např. v nesprávný čas, stávají se prvkem destruktivním. Přechody od nebo naopak k tématu, konfliktu, diskuzi a činnosti se dělají pomocí prohlášení, citováním nebo doplňováním údajů, shrnutím čeho bylo dosaženo, kladením dotazů apod. (dále viz příloha č. 2 Přechody na pracovních poradách). [8]

3.3 VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ PRACOVNÍCH PORAD

Abychom mohli realizovat výsledky a návrhy na opatření, je nutné udělat správný **zápis diskuze a návrhů řešení**. Pořizováním zápisu je určen buď jeden z účastníků nebo je nahrán průběh pracovní rady na magnetofonový pásek.

Před každou pracovní radou se sestaví program, ve kterém jsou sepsány všechny problémy jako body programu, které se budou projednávat. V průběhu jednání se jednotlivé body programu musí dovést k jednoznačnému a jasnému rozhodnutí. Toto rozhodnutí se zaznamená **do zápisu** společně se jménem odpovědné osoby a termínem plnění. Poté se provádí kontrola plnění a výsledek se oznámí. Vysoké motivační účinnosti pro zúčastněné se dosáhne veřejným oznámením splnění úkolů, které může být případně spojeno s pochvalou nebo odměnou, a při nesplnění uvedením příčin nesplnění a případných postihů. [18, 25]

V anglosaských zemích se běžně používají **zápisy v podobě přehledné tabulky**, ve které je vedle data projednávání uveden problém, který byl řešen, ve vedlejším sloupci způsob jeho řešení, v dalším jméno odpovědné osoby, dále termín splnění a v posledním sloupci se zaznamenává výsledek kontroly:

datum poř.číslo	Co	Jak	Kdo	Kdy	Kontrola
28.3. 13	Vysoké procento reklamací výrobků z důvodů špatné kvality povrchového materiálu.	Návrh na zavedení důkladnějšího kontrolního systému kvality povrchových materiálů.	Ing. Pelikán	30.5.	✓

obrázek č. 16

[25]

4. METODY TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE

Týmová spolupráce může být pro podnik konkurenční výhodou jen za určitých podmínek. Při práci v týmu musí být dodrženy určitá pravidla (viz kapitola 2. Týmy a zásady týmové práce pro úspěšné podnikání). Členové týmu a vedoucí spolu musí neustále a hlavně efektivně komunikovat (viz kapitola 3. Komunikační nástroj týmů - pracovní porady). K dalším důležitým podmínkám patří také používání správných metod a postupů, kterými týmy dosahují svých cílů, řeší problémy a dospívají knovým nápadům a návrhům.

Aby byla činnost týmu efektivní a týmová spolupráce představovala pro podnik konkurenční výhodu, musí se při plnění úkolů dodržovat následující postup: [22]

- 1. fáze: hodnocení situace** - při každé činnosti je důležité nejdříve identifikovat problém a faktory, které mají na danou situaci vliv
- 2. fáze: problémová analýza** - slouží k identifikaci a k analýze situace
- 3. fáze: analýza rozhodování** - cílem této analýzy je výběr nejvhodnějšího možného řešení po zvážení všech faktorů
- 4. fáze: analýza potencionálního problému** - je určena k předvídání potíží, které by mohly nastat s přijetím daného rozhodnutí

Pro jednotlivé fáze postupu existují různé metody, které jejich realizaci usnadňují:

- METODY TVŮRČÍHO MYŠLENÍ (viz kapitola 4.1.)
- DIAGRAM PŘÍČIN A DŮSLEDKŮ (viz kapitola 4.2.)
- PARETOVA ANALÝZA (viz kapitola 4.3.)
- ANALÝZA SILOVÉHO POLE (viz kapitola 4.4.)
- METODY JEDNOKRITERIÁLNÍHO A VÍCEKRITERIÁLNÍHO VYHODNOCENÍ VARIANT (viz kapitola 4.5.)



obrázek č. 17
[19, 22]

4.1. METODY TVŮRČÍHO MYŠLENÍ

Při řešení složitých a jedinečných problémů je zpravidla velmi těžké vytvořit varianty rozhodování. K ulehčení tohoto kroku slouží týmu **metody tvůrčího myšlení**. Tyto metody se dělí na **intuitivní** a **systematické** (viz tabulka č. 5).

Cílem intuitivních metod je získat co největší množství námětů bez ohledu na jejich kvalitu. Vytvoření příznivé pracovní atmosféry při využití tohoto typu metod přispívá vedle získání kvalitnějších nápadů také ke vzájemnému obohacování náměty. Systematické metody se v týmech používají k věcné analýze existujících problémů. [13, 22]

METODY TVŮRČÍHO MYŠLENÍ

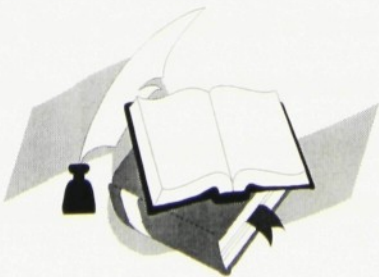
INTUITIVNÍ METODY	SYSTEMATICKÉ METODY
Brainstorming	metody analogie (podobnost, agregace)
T635	
Delphi metoda	matematicko-logické (morfolo- gické) modely
Gordonova metoda	
řízená diskuze	metody alternativních dotazů

tabulka č.5

INTUITIVNÍ METODY:

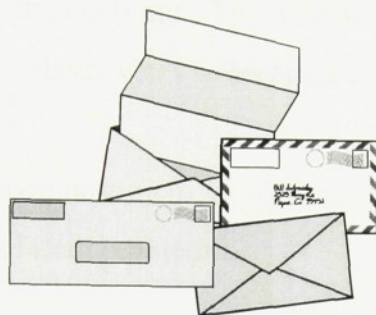
- **Brainstorming** - Smyslem je získat co největší množství nápadů. Optimální počet účastníků je 6 - 12 lidí. Základním předpokladem pro získání kvalitních nápadů je výběr účastníků s různými profesemi. Tato metoda probíhá tak, že nejdříve jednotliví účastníci říkají spontánně své náměty, které se zapisují. V další fázi se tyto náměty vyhodnocují a ty nejlepší se doporučí k dalšímu zpracování (viz Příloha č. 3 Průběh a organizace brainstormingu).
- **T635** - tato metoda je písemnou modifikací brainstormingu. Účastníci píší své nápady na papíry, které si vzájemně vyměňují. Postupně se tak seznamují s náměty druhých a mají možnost je doplnit, vylepšit nebo na ně navázat dalšími náměty. Na závěr se stejně jako u brainstormingu náměty vyhodnotí a nejlepší se doporučí k dalšímu zpracování.

[19, 22]



- **Delphi metoda** - spočívá v zasílání série dotazníků skupině odborníků, kteří je nezávisle na sobě vyplní. Dotazníky se potom zpracují a spolu s dalšími požadovanými informacemi se odborníkům zašlou zpět. Tento cyklus se zpravidla opakuje tak dlouho, dokud se názory odborníků nesblíží. Nevýhodou této metody je velká časová náročnost.

[19, 24]



- **Řízená diskuze** - náměty a nápady jednotlivců se získávají formou diskuze. Výsledek této metody závisí především na přípravě a pohotovosti moderátora, který se snaží získat náměty na řešení problému od účastníka kladením otázek směřujících postupně k jádru řešení problému.

SYSTEMATICKÉ METODY:

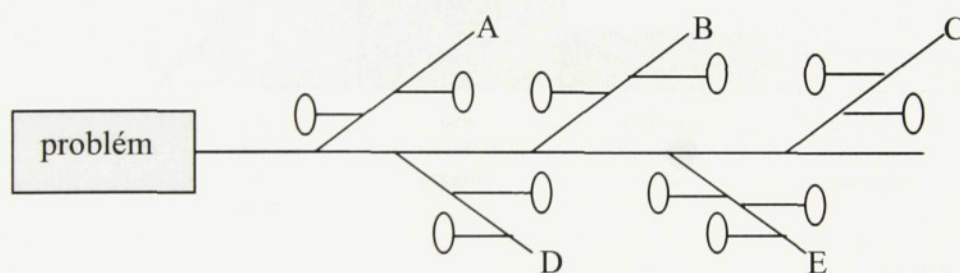
- **metody analogie** - např. podobnost, dimenzování. Patří k nejpoužívanějším při tvorbě nových řešení. Pro řešení problémů využívají tyto metody již známé principy řešení, které jsou upravené. Nejčastějším zdrojem inspirace jsou řešení z přírody.
- **matematicko-logické modely** nebo-li morfologické modely systematické analýzy vycházejí z předpokladu, že daný jev se skládá z již existujících prvků a z prvků dosud nerealizovaných, ale možných. Vzájemnou kombinací těchto prvků se získají náměty. Množství těchto námětů je dané možnými kombinacemi prvků a všech hledisek. Po nalezení všech námětů následuje jejich vyhodnocení a výběr nejvhodnější reálné varianty.

[22, 24]

4.2. DIAGRAM PŘÍČIN A DŮSLEDKŮ

Diagram příčin a důsledků (dále jen P-D diagram), někdy zvaný jako „rybí kost“, umožňuje graficky popsat příčinu problémů (viz obrázek č. 18). Vychází z problému, který se zakreslí na kraj hlavní osy. „Hlavní větve“ osy tvoří hlavní příčinné faktory, kterými mohou být člověk, stroj, metoda, okolí atd.. Tyto hlavní větve je možné dále analyzovat a hledat dílčí příčiny. Například: hlavní větev - člověk $\Rightarrow$ invalida, nepochopil návod,... .

Diagram P-D je velmi účinným nástrojem ve zdokonalování jakosti a umožňuje vytvářet nová, nekonvenční a efektivní řešení problémů.



A, B, C, D, Ehlavní příčinné faktory

○.....dílčí příčiny

obrázek č. 18

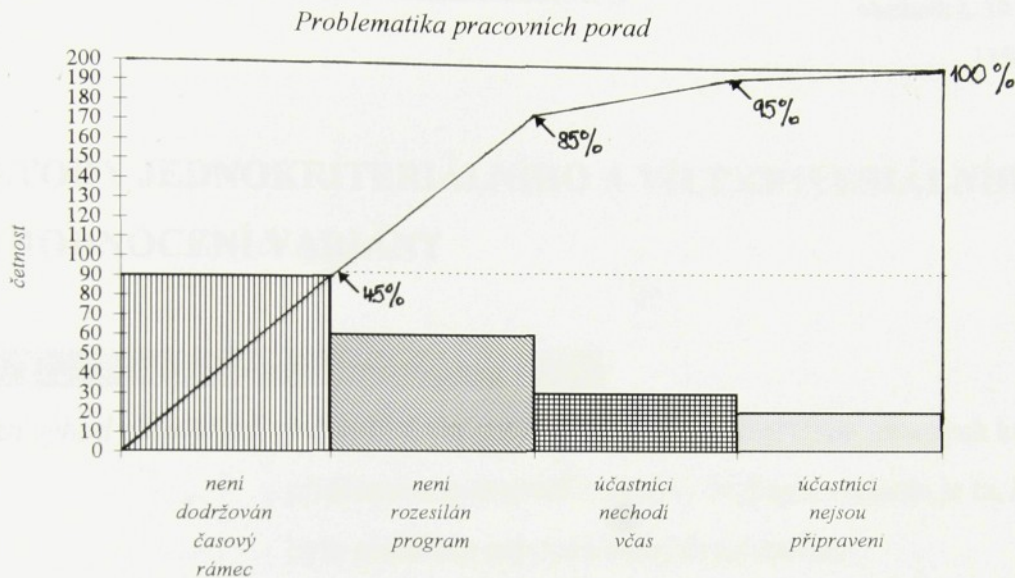
[19, 22]

4.3. PARETOVA ANALÝZA

Nejznámější metodou, která pomáhá klasifikovat problémy, je **Paretova analýza**. Je to jednoduchá grafická metoda, která umožňuje dosáhnout největšího zlepšení s vynaložením nejmenšího úsilí tím, že odlišuje nejdůležitější položky problému od méně důležitých.

Ke grafickému znázornění se používá tzv. **Paretův diagram**, který má dvě svislé a jednu vodorovnou osu. Na vodorovnou osu se zakreslí jednotlivé položky podle klesající velikosti jednotky zleva doprava. Nad každou položkou se nakreslí obdélník, jehož výšku

představuje velikost položky z hlediska relativního příspěvku (tzn. z hlediska počtu výskytů, nákladů atd.). Pomocí načítání velikostí každé položky se sestrojí kumulativní křivka (viz graf č. 1).

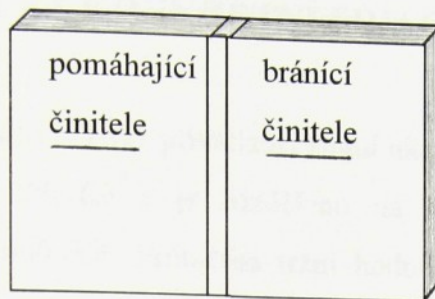


graf č. 1

4.4. ANALÝZA SILOVÉHO POLE

Pro rozbor problému je vhodná **analýza silového pole**. Je to grafická technika, která určuje činitele působící na daný problém. Začíná tak, že se stránka rozdělí na dvě poloviny. Levá polovina se nadepíše jako pomáhající činitelé a pravá jako bránící činitelé (viz obrázek č. 19). Do takto nadepsaných polovin se zapisují jednotliví činitelé podle toho, zda daný problém ovlivňují negativně či pozitivně. Na závěr se mohou síly bránících a pomáhajících činitelů ohodnotit pomocí stupnice 1 - 5.

Analýza silového pole umožňuje roztrdit činitele a určit, které lze posílit a využít při řešení problému.



obrázek č. 19

[19, 22]

4.5. METODY JEDNOKRITERIÁLNÍHO A VÍCEKRITERIÁLNÍHO VYHODNOCENÍ VARIANT

Metody jednokriteriálního vyhodnocení variant:

- *tabulka výhod a nevýhod* - jednotlivé varianty se hodnotí podle předem určených kritérií přidělením znaménka $+$ nebo $-$. Nejlepší varianta je ta, které bylo přiděleno nejvíce kladných znamének.
- *diferenciační postup* - kvantifikuje rozdíly mezi variantami tak, že se jedno řešení určí jako základní a difference ostatních řešení se vyjádří rozdílem nebo procentem.
- *jednoduchá bodová tabulka* - varianty se hodnotí pomocí kritérií, kterým jsou přiřazovány body (např. 1-10 bodů). Nejlepší variantou je varianta s největším počtem bodů

Metody vícekritériálního vyhodnocení variant mají zpravidla tyto základní společné rysy:

1. určení kritérií pro vyhodnocení variant
2. určení vah významu jednotlivých kritérií

K určení vah významu jednotlivých kritérií se užívají různé postupy, např. expertní určení priorit jednotlivých kritérií a metoda párového srovnávání. [19]

5. POPIS A ANALÝZA KONKRÉTNÍ SITUACE PODNIKU PVT, a.s.

Podnik PVT, a.s. vznikl r. 1991 privatizací státní akciové společnosti. **Základní jmění podniku** činí 784.035.000,-Kč a je rozděleno na 784.035 kusů akcií na majitele v nominální hodnotě 1.000,-Kč. Průměrná tržní hodnota akcií vzrostla v roce 1996 ve srovnání s rokem 1995 o 1.412,- Kč a představovala částku ve výši 4.187,- Kč. **Hlavními akcionáři** PVT, a.s. jsou Restituční investiční fond (= cca 20%) , Domeana s.r.o. (= cca 19%), Integra a.s. (= cca 13%), IPF Komerční banky a.s. (= cca 12%) a FNM ČR (= cca 11%). [40, 41]

Dceřinnou společností PVT, a.s. je RM-Systém, a.s.. RM-Systém se zabývá organizováním mimoburzovního trhu s cennými papíry a PVT mu zajišťuje komplexní služby.

Hlavním cílem podniku je zvýšení ekonomické prosperity prostřednictvím rozšíření podílu na trhu informačních technologií v České republice, kterého chce dosáhnout:

- intenzivní obchodní politikou
- zvyšováním kvalifikace a specializací odborných týmů pracovníků
- důsledným využíváním informací z controllingu pro optimalizaci nákladů na produkty a služby
- poskytováním komplexních, vysoce profesionálních služeb všem zákazníkům. [40, 41]

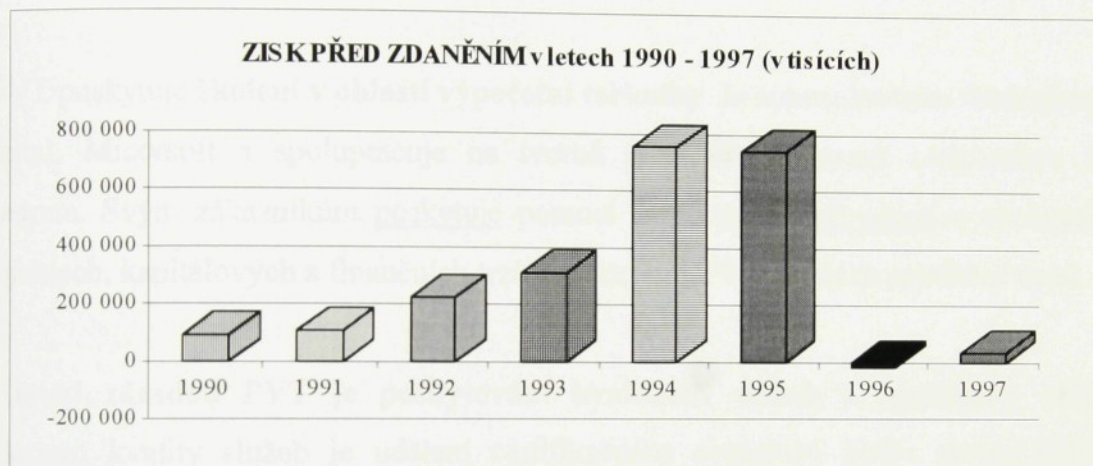
Rok 1996 byl charakterizován několika významnými událostmi mající vliv na vnitřní i vnější chování podniku:

⇒ Došlo ke změně ve vlastnické struktuře akcionářů PVT, a.s.. PPF prodal svůj podíl na základním jmění a novým vlastníkem se stala finanční skupina IPB a.s.

⇒ Ve srovnání s jinými roky dosáhl PVT v roce 1996 záporného hospodářského výsledku. Bylo to způsobeno definitivním koncem tržeb plynoucích do té doby z nosné zakázky „kupónové privatizace“ a velkými investicemi do přípravy nového produktu pvt.net.

Negativní vliv na hospodaření PVT mělo také kolísání kapitálového trhu, zejména ve druhém pololetí, a jeho značné dopady na pokles tržeb ze související zakázkové náplně. Celkově za rok 1996 vykázal PVT ztrátu ve výši přibližně 16 milionů Kč. Během roku 1997 se PVT podařilo nahradit kupónovou privatizaci jinými zakázkami, uvést na trh produkt pvt.net a k 31.12.1997 vykázal PVT zisk ve výši 31 milionů Kč (viz graf č.2).

[40,41]



graf č. 2

Z marketingového a ekonomického hlediska rozlišuje PVT tři zájmové trhy:

- ♦ státní
- ♦ finanční
- ♦ soukromý

Každý z těchto trhů vyžaduje originální a specifický přístup k poskytovaným službám. Do roku 1996 byl podle objemu poskytovaných služeb a tržeb nejvýznamnější státní sektor. Jeho významnost se však spolu s ukončením zakázky „kupónová privatizace“ postupně snižovala a nyní PVT věnuje značnou pozornost především rozvoji **soukromého sektoru**, na kterém jsou preferovány zejména služby s vysokou přidanou hodnotou. [40, 41]

Nedílnou součástí obchodu je **propagace a reklama**. PVT se každoročně účastní mezinárodních veletrhů a výstav např. INVEX Computer nebo FIBEX a snaží se tak o podporu obchodní značky a celofiremní prezentaci. Pro získání nových zákazníků a zlepšení image využívá PVT mediální komunikaci. Významným prvkem propagace firmy je finanční podpora kulturních, společenských a sportovních akcí (např. Mezinárodního jazzového festivalu Praha, baletu Národního divadla). V současné době přiděluje PVT největší část finančních prostředků určených pro reklamu na podporu nosného produktu Internet a s ním souvisejících služeb jako jsou GSM, Infoservis a Kompetenční centrum.

PVT poskytuje **školení v oblasti výpočetní techniky**. Je autorizovaným školitelem firem Digital, Micorsoft a spolupracuje na tvorbě školicích programů s německou firmou Integrata. Svým zákazníkům poskytuje pomocí Infosystému informace o ekonomických subjektech, kapitálových a finančních trzích, plátcích DPH a plátcích spotřební daně.

Hlavní zásadou PVT je poskytování kvalitních služeb a spokojený zákazník. Důkazem kvality služeb je udělení certifikačního osvědčení podle normy ISO 9001 v dubnu roku 1997. [40, 41]

5.1. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

V PVT je celkem **14 odštěpných závodů** (dále jen OZ), které řídí výpočetní pracoviště a Střediska služeb. **Obchodně technická divize** a **Divize centrálního plánování** se nachází spolu s **ústředím** v Praze. Ostatní odštěpné závody jsou rozmístěny ve větších městech po celé České republice. Jsou relativně samostatné a svým rozložením a propojením vytváří síť. (organizační struktura PVT, a.s. viz příloha č.4) [40, 41]

Obchodně technická divize (dále jen OTD) zajišťuje pro celoplošné aktivity technické služby, tj. instalaci a servis. Kromě toho instaluje a provozuje šifrovací zařízení pro on-line zákazníky a prodává personální počítače a příslušenství.

Divize centrálního zpracování (dále jen DCZ) zabezpečuje centrální provoz projektů RM-Systém, Střediska cenných papírů a dalších celopodnikových projektů odděleně od jejich nižších úrovní.

Hlavní aktivity ostatních odštěpných závodů se dělí na výkon vlastní služby pro celoplošně provozované produkty (pro RM-Systém, Středisko cenných papírů, pvt.net atd.) a na poskytování služeb pro soukromý trh ve spádové oblasti. Vzhledem ke znalosti věcné problematiky řešeného softwaru se jednotlivé odštěpné závody zaměřují na tvorbu specifických produktů. Například OZ Liberec je zaměřena na tvorbu softwaru pro lékárny, skladové hospodářství a distribuci, OZ Chomutov se specializuje na dodávky strukturovaných kabeláží, zajišťuje výrobu reklamních štítů a nápisů. [40,41]

5.2. ZAMĚSTNANCI

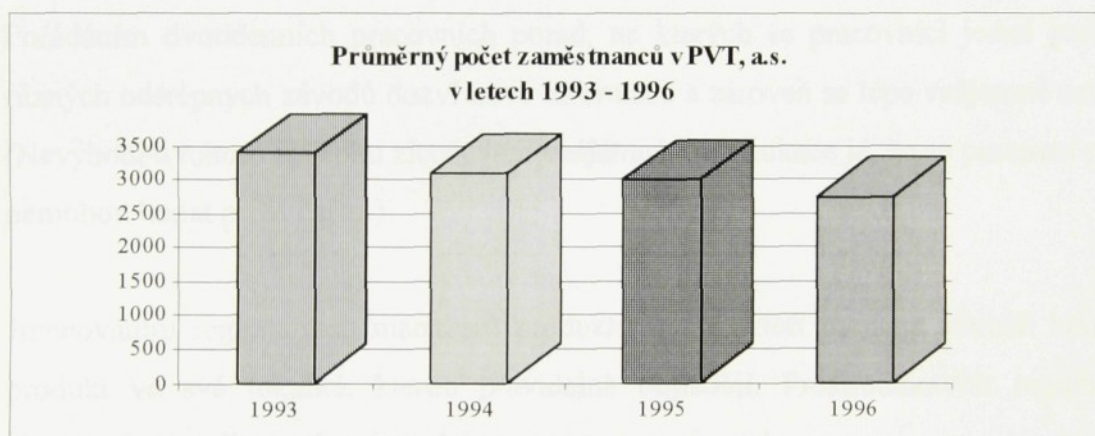
Strategií PVT je změnit kvalifikační strukturu zaměstnanců a vytvářet tak předpoklady pro soustavné uspokojování stoupajících nároků zákazníků.

Ve vztahu k trvalému zvyšování kvality všech produktů a služeb klade PVT, a.s. velký důraz na **neustálý proces vzdělávání a výchovy zaměstnanců** a umožňuje jim účast na různých školeních a seminářích v České republice i v zahraničí.

Školení přispívá nejen k přísunu nových informací, ale i k formování vztahů mezi zaměstnanci a k výměně pracovních zkušeností, což je mezi spolupracovníky, kteří jsou územně rozptýleni, velmi důležité. Protože je většina zaměstnanců v přímém kontaktu se zákazníky, provádí PVT školení zaměřená především na komunikaci, akvizici apod.

V roce 1996 byl v PVT vydán jako norma ISO katalog **Nadoborového vzdělávání zaměstnanců**, které je významným nástrojem pro systematický rozvoj vzdělávání, které odpovídá novým trendům řízení a rozvoje intelektuálního kapitálu. **Katalog** má

systémovou, stavebnicovou strukturu a svým obsahem dává přehled o základních způsobilostech, které by měl zaměstnanec PVT, a.s. mít. Pro účel tohoto vzdělávání byli zaměstnanci rozděleni **do tří kategorií** (noví zaměstnanci, kmenoví zaměstnanci a vedoucí pracovníci) a pro každou kategorii byly doporučeny **moduly**, ze kterých se sestavuje obsah kurzů a školení. Některé moduly byly doporučeny všem kategoriím. Tento systém nadoborového vzdělávání se stal pro všechny zaměstnance velkým přínosem. Například novým zaměstnancům umožňuje lépe poznat podnikovou kulturu a rychleji se do ní začlenit pomocí kurzů, které jsou v první fázi zaměřeny především na organizační strukturu a kulturu PVT, toky informací, vytváření a udržování vysoce výkonných týmů.



graf č. 3

5.3. PODNIKOVÁ KULTURA

V PVT pracuje **mnoho dlouholetých pracovníků**. Tito pracovníci nezůstávají v PVT kvůli finanční odměně, ale spíše z pocitu loajality k firmě, který se vytváří prostřednictvím dobré pracovní atmosféry v týmech, a rozmanité práci u jednotlivých profesí.

V roce 1996 byl v PVT, a.s. zpracován katalog Nadoborového vzdělávání (viz kapitola 5.2. Zaměstnanci), jehož základní témata mají vliv na rozvoj osobnosti - **sebeúcty**,

kreativity, komunikace, schopnosti týmové spolupráce, motivování a osvěty antistresového programu, který je základem zdraví. Všechna témata katalogu jsou koncipována tak, aby podpořila nejen program odborného vzdělávání, ale především **rozvoj kultury firmy**.

Pro vytváření kvalitní podnikové kultury je nutná **vzájemná komunikace**. Vzhledem k organizační struktuře v PVT (viz kapitola 5.1. Organizační struktura) je udržování vzájemné komunikace a osobních kontaktů mezi pracovníky různých odštěpných závodů a Středisek služeb velmi obtížné. **PVT se proto snaží vzájemnou komunikaci podporovat dvěma způsoby:**

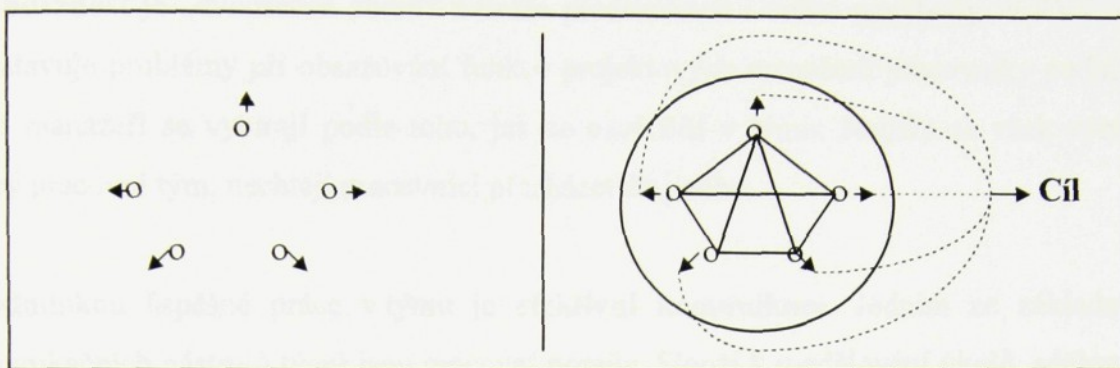
1. Pořádáním dvoudenních pracovních porad, na kterých se pracovníci jedné profese z různých odštěpných závodů dozví nové informace a zároveň se lépe vzájemně seznámí. (Nevýhodou tohoto způsobu zlepšování vzájemné komunikace je, že se pracovní porady nemohou konat příliš často.)
2. Jmenováním regionálních manažerů produktů v OZ, kteří mají na starosti konkrétní produkt ve své lokalitě, kterou pravidelně objíždějí. Prostřednictvím regionálních manažerů se realizuje řízení produktů z centra v regionech.

5.4. TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE JAKO KONKURENČNÍ VÝHODA

PVT, a.s.

Týmy jsou nejlepším formou pro uplatnění schopností lidí, ale také nejlepším prostředkem, kde se lidé dobře cítí a vnímají své spojení s podnikem. Využívání týmové spolupráce v PVT, a.s. přispívá k větší **tvořivosti a inovační činnosti pracovníků**.

Vytváření týmů v PVT, a.s. slouží také **ke zmenšení rizika rozporů mezi cíli jednotlivců a útvarů**. Toto tvrzení lze jednoduše dokázat pomocí následujícího modelu:



obrázek č. 20

Jednotlivci na levé straně obrázku nemají žádný společný cíl. Šipky znázorňující jejich cíle jsou v tomto případě odstředivé. Není zde žádné ohraničení, které by ukazovalo alespoň na úzký stupeň vědomí, že jde o tým. Jednotlivce nespojují žádné vazby vzájemné součinnosti nebo vzájemné závislosti. Taková „skupina“ nemůže jednat jako celek. Oproti tomu cíle členů týmu jsou vzájemně propojeny, navazují na sebe a dohromady vytvářejí cíl celého týmu, který je součástí celopodnikových cílů.

Vedle sjednocení cílů, stimulace tvořivosti a inovační činnosti pracovníků přispívá týmová spolupráce ke zvyšování celkové produktivity a pružnosti reakce podniku na změny, které jsou v dnešní „turbulentní“ době velmi časté, a **vytváří tak konkurenční výhodu podniku**.

V PVT, a.s. je u stěžejních profesí (např. v projekčních útvarech) velká tradice týmové spolupráce a tendence soudržnosti týmů a útvarů. **Soudržnost týmu** určuje síla pout, která jednotlivé části (tedy členy) svazuje v jednotný celek. Má vztah ke stupni zájmu a zaujetí pro společný úkol. Soudržnost, přitažlivost skupiny pro jednotlivé členy, se zvyšuje v případech, kdy příslušnost ke skupině přináší členům různé odměny. Lidé se chtějí přičlenit spíše ke skupině, která je úspěšná v soutěži s jinými skupinami. Pobídkou pro přání stát se členem takové skupiny a udržet se v ní je i vyšší výdělek a prestiž, tj. důsledek úspěšnosti skupiny.

Soudržnost je „dvousečná zbraň“ a může představovat i určité nevýhody. V PVT, a.s. představuje problémy při obsazování funkce projektových manažerů pracovníky podniku. Noví manažeři se vybírají podle toho, jak se osvědčili v týmu. Jestliže se však vytvoří dobrý pracovní tým, nechtějí pracovníci přecházet do jiného.

Podmínkou úspěšné práce v týmu je **efektivní komunikace**. Jedním ze základních komunikačních nástrojů týmů jsou pracovní porady. Slouží k rozdělování úkolů, sdělování informací a přispívají ke vzniku nových nápadů a k vzájemné součinnosti členů týmu. (dále viz kapitola 5.5. Komunikační nástroj týmů - pracovní porady)

5.5. KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJ TÝMŮ - PRACOVNÍ PORADY

Pracovní porady slouží v PVT jako komunikační prostředek pro členy týmu, ale i pro pracovníky jednotlivých odštěpných závodů, Středisek služeb apod.. Na poradách si pracovníci vyměňují informace, předávají pracovní zkušenosti a zároveň dochází k formování vzájemných vztahů (viz kapitola 3. Komunikační nástroj týmů - pracovní porady). Pro PVT jsou **nejvýznamnějším přínosem** pracovní porady z hlediska prohlubování vzájemných kontaktů, protože organizační struktura podniku je územně rozptýlena po celé České republice a pracovní porady bývají vedle kurzů a školení často jedinou příležitostí pro setkání pracovníků z různých odštěpných závodů a Středisek služeb.

Pracovní porady v PVT, a.s. se pořádají většinou pravidelně, a proto o nich vědí účastníci s velkým časovým předstihem a mohou se na ně dostatečně připravit a rezervovat čas.

Svolávají se **uprostřed nebo ke konci měsíce**. Je to proto, že pracovní vytíženost zaměstnanců ve většině útvarů (např. v personálním, v ekonomickém) je na začátku měsíce mnohem větší a pracovní porady by nebyly efektivní. Účast na pracovních poradách by byla nízká a pozornost účastníků by byla rozptýlena.

Program pracovních porad zpracovává většinou ten, kdo poradu svolává. Nepísaným pravidlem je, že program dostane každý účastník společně s materiály k projednávání nejpozději týden předem. Účastníci porady si ho tak mohou přečíst a připravit si potřebné podklady a připomínky k materiálům.

Standardní program pro pracovní porady v PVT vypadá takto:

1. kontrola úkolů
2. informace z porady, která je z hierarchického hlediska dané poradě nadřizena (viz obrázek č. 22)
3. informace a problematika jednotlivých útvarů
4. závěr

Pro každou pracovní porad se určuje hrubý časový rámec. Problémem u pracovních porad nižší hierarchické úrovně je nedodržování tohoto časového rámce. Důvodem jsou většinou zdlouhavá vystoupení účastníků. Bylo by proto vhodné časový rámec porad zpracovávat podrobněji a definovat pro jednotlivá vystoupení konkrétní časové limity. Účastníci se poté budou snažit k dané záležitosti vyjadřovat věcně, stručně a výstižně a pracovní porady budou mít rychlý spád. (dále viz kapitola 3.1. Příprava pracovních porad)

Na závěr pracovních porad provádí předsedající **krátké shrnutí**, ve kterém sdělí, co bylo projednáno a čeho bylo dosaženo. Poté se vždy určí termín konání příští porady a formulují se problémy, které budou předmětem jednání.

Z každé pracovní porady se pořizuje **zápis**, který je rozeslán do tří dnů účastníkům. Struktura zápisu je předepsána vnitropodnikovou normou a vypadá následovně: [38]

ZÁPIS č. /ROK	
Název porady:	
Dne / místo:	
Přítomni:	
Program:	1)
	2)
	3) ...
Úkoly: 1.	Z: odpovídá
	T: termín
Vyhodnocení: splněno	
nesplněno - důvod	
2.	Z: odpovídá
	T: termín
Vyhodnocení: splněno	
nesplněno - důvod	
3. ...	
Příští porada se bude konat:	
Dne:	
Zapsal:	
Schválil:	

obrázek č. 21

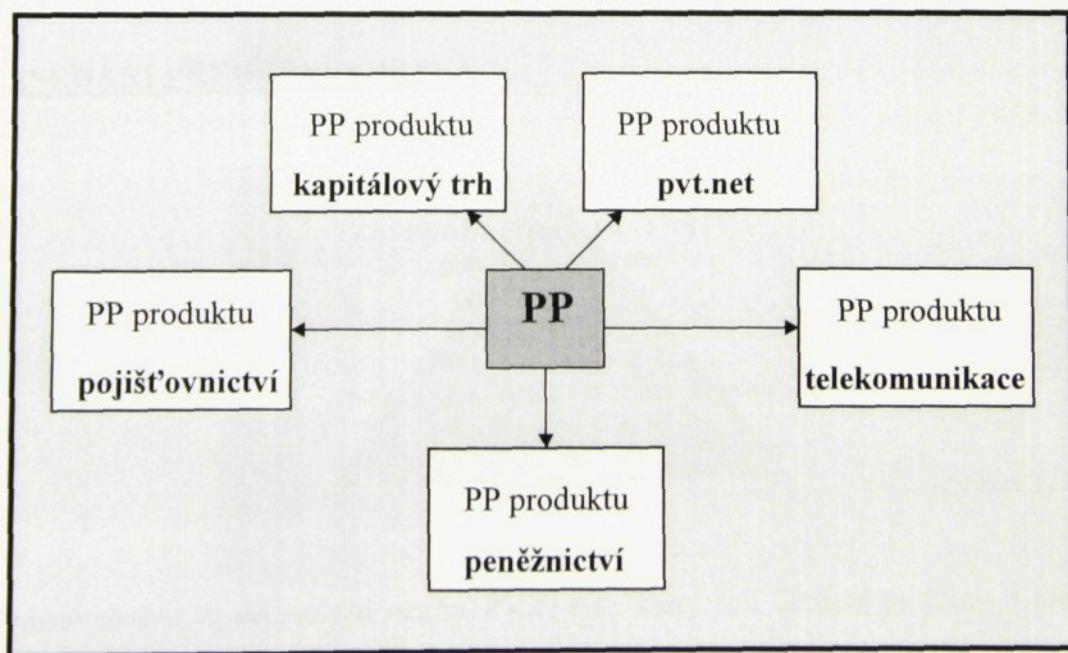
Z provedených interview s pracovníky PVT, a.s. vyplývá, že pracovní porady jsou většinou velmi dlouhé. Z hlediska efektivity se pro pracovní porady doporučuje maximální délka 45 minut - 1 hodina, protože je zjištěno, že po tomto čase začínají být účastníci unaveni a efektivita porady klesá (viz kapitola 3.1. Příprava pracovních porad). Porady v PVT, a.s. však trvají mnohem déle a jejich výsledný efekt je tedy nižší. Bylo by proto vhodné posoudit, zda jsou projednávány záležitosti opravdu důležité pro všechny účastníky a zda by nebylo vhodnější některé problémy či informace projednávat se 2 - 3 účastníky formou audiencí.

5.5.1. ROZDĚLENÍ PRACOVNÍCH PORAD

Svolávání a organizování pracovních porad v PVT respektuje organizační uspořádání podniku. Pracovní porady jsou větveny na **porady podle produktové struktury** a **porady v rámci liniové hierarchie**.

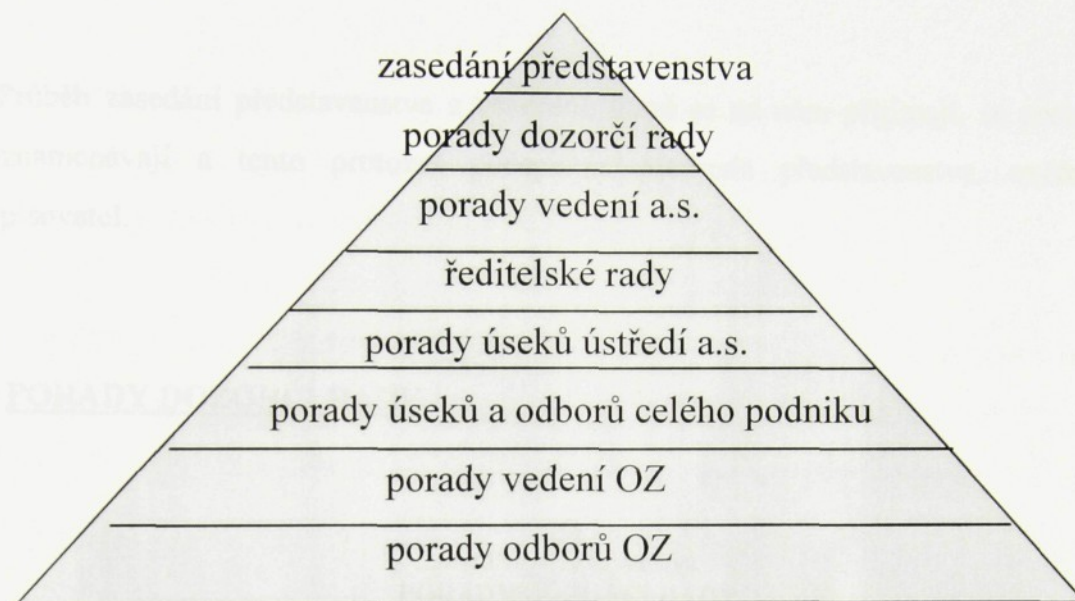
A) Z hlediska produktové struktury se člení na pracovní porady:

- produktu kapitálový trh
- produktu pvt.net
- produktu pojišťovnictví
- produktu telekomunikace
- produktu peněžnictví



obrázek č. 22

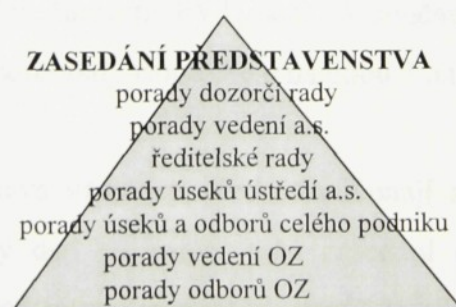
B) Z hlediska liniového uspořádání se strukturují:



obrázek č. 23

[35, 36, 37]

1) ZASEDÁNÍ PŘEDSTAVENSTVA



obrázek č. 24

Představenstvo je **statutární orgán PVT, a.s.**, který řídí činnost podniku a jedná jeho jménem. Má **10 členů**, kteří jsou voleni na dobu 3 let. [42]

Zasedání představenstva svolává jeho předseda **pravidelně 1x za měsíc**. Na zasedáních se projednávají záležitosti strategického charakteru - schvalování finančního rozpočtu

podniku, návrhy na rozdělení zisku, sestavování zprávy o podnikatelské činnosti a obchodní politice aj.

Průběh zasedání představenstva a usnesení, které se na něm přijímají, se protokolárně zaznamenávají a tento protokol podepisuje předseda představenstva, ověřovatel a zapisovatel.

2) PORADY DOZORČÍ RADY



obrázek č. 25

Dozorčí rada je orgánem podniku, který dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti PVT, a.s.. V současné době má dozorčí rada **6 zástupců**. Zástupci do dozorčí rady jsou voleni na dobu 3 let. [42]

Porady dozorčí rady svolává vždy její předseda. Konají se **pravidelně každou třetí středu v měsíci**. Ve stejný den se konají také zasedání představenstva. Obvykle se dopoledne koná zasedání představenstva a po ní následuje odpoledne porada dozorčí rady. Někdy se podle potřeby pořadí jednání obrátí. Například v březnu se konala nejdříve porada dozorčí rady, protože se schvalovala a doporučovala auditorská zpráva.

Mezi pracovní poradou dozorčí rady a představenstva existuje určitá koordinace, která spočívá v tom, že předseda dozorčí rady se účastní zasedání představenstva a naopak

předseda představenstva se účastní porady dozorčí rady. Tímto způsobem se zabezpečuje mezi poradami přenos informací.

V případě potřeby jsou na porady dozorčí rady přizváni odborní ředitelé ústředí podniku, aby informovali o situaci na úsecích, které řídí. Například projednává-li se finanční situace podniku, je přizván na jednání ekonomický ředitel.

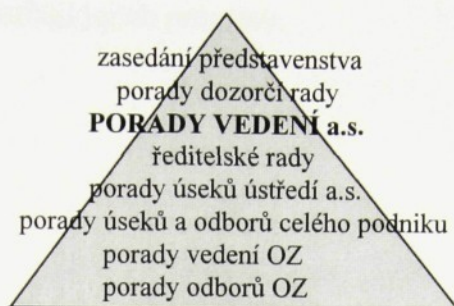
Před každým jednáním se stanoví **časový rámec**, který má spíše orientační charakter a v případě potřeby se prodlužuje. Z důvodů velké zaneprázdněnosti účastníků se však všichni snaží časový rámec porady dodržovat.

Program a písemné podklady jsou účastníkům předkládány v dostatečném časovém předstihu před pracovní poradou. **Obecná struktura programu vypadá následovně:**

1. kontrola zápisů z minulých porad
2. informace ze zasedání představenstva (informuje předseda představenstva nebo jeho zástupce)
3. finanční situace podniku (hospodářské výsledky PVT za měsíc, čtvrtletí atd.)
4. různé - např. příprava zprávy dozorčí rady
5. závěr

Konkrétní programy pro pracovní porady dozorčí rady na celý rok jsou sepsány v **plánu práce**. Některé úkoly a problémy se objevují na programu opakovaně, 1x měsíčně nebo čtvrtletně (např. finanční stav podniku, informace ze zasedání představenstva) a jiné nepravidelně nebo jen jednou za rok (např. schvalování auditorské zprávy).

3) PORADY VEDENÍ a.s.



obrázek č. 26

Porady vedení a.s. svolává generální ředitel pravidelně 1x za 14 dní, zpravidla v pondělí. Účastní se jí **17 pracovníků**. Cílem této porady je informovat účastníky o strategických cílech a úkolech.

Na začátku porady vedení a.s. se hodnotí plnění krátkodobých a dlouhodobých úkolů. U krátkodobých úkolů se generální ředitel dotazuje, zda byly dané úkoly splněny a jaký je výsledek. U dlouhodobých úkolů se zajímá o průběh jejich plnění. Pokud je daný problém stále aktuální a nebyl vyřešen, informace o průběžném řešení úkolu mohou být na programu pracovní porady třeba i celý rok.

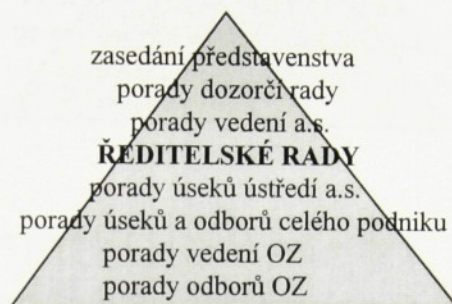
Obecná struktura programu vypadá takto:

1. kontrola úkolů
2. informace generálního ředitele
3. projednávání předem vymezených problémů
4. informace od každého účastníka
5. závěr

Z každé porady vedení a.s. se sestavuje **písemný zápis**, ve kterém jsou zapsány úkoly vyplývající z průběhu jednání pro jednotlivé účastníky. Úkoly nebo průběžné zprávy o

plnění úkolů jsou vždy písemně zpracovány a rozeslány k prostudování ostatním účastníkům porady. Termíny splnění těchto úkolů se shodují s termíny konání následujících porad a ve své podstatě tak určují jejich program.

4) ŘEDITELSKÉ RADY



obrázek č. 27

Ředitelské rady svolává generální ředitel. Konají se pravidelně 1x za měsíc a trvají 1 - 2 dny. Celkový počet účastníků je 30. **Cílem těchto porad** je informování o strategických cílech a úkolech podniku, kontrola a zhodnocení dosažených cílů a splnění zadaných úkolů v rámci jednotlivých úseků, OZ a produktů.

Hrubý časový rámec porady vypadá následovně:

1. den : 10 - 19 hodin
2. den: 8 - 14 hodin.

Mezi účastníky ředitelských rad patří:

- ředitelé úseků a odborů ústředí a.s.
- ředitelé odštěpných závodů
- ředitelé produktů

Podrobný program porady se spolu s potřebnými materiály rozesílá pracovníkům nejpozději týden před konáním porady. Účastníci mají tedy dostatek času na to, aby se na jednání připravili a případně si vyhledali další potřebné dokumenty.

5) PORADY ÚSEKŮ ÚSTŘEDÍ a.s.



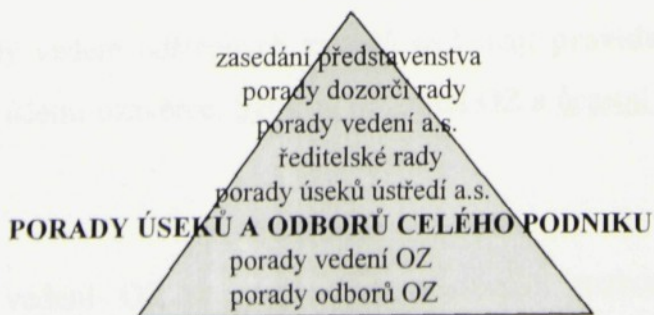
obrázek č. 28

Porady úseků ústředí a.s. se pořádají 1x za 14 dní, vždy 1 - 2 dny po poradě vedení a.s.. Účastníky jsou všichni pracovníci úseku. Tyto porady mají informativní charakter a jsou důležité pro konkrétní stanovení postupů a řešení problémů. **Jejich cílem** je rozplánování úkolů, které byly uloženy na poradě vedení do menších, dílčích úkolů pro jednotlivé úseky.

Obecná struktura programu porad úseků ústředí a.s. vypadá takto:

1. kontrola plnění úkolů
2. informace z porady vedení a.s. a ředitelské rady
3. různé
4. závěr

6) PORADY ÚSEKŮ A ODBORŮ CELÉHO PODNIKU



obrázek č. 29

Porady úseků a odborů se konají 2x ročně. **Jejich cílem** je projednání specifických problémů daných profesí, konkrétních postupů a řešení úkolů, které pro jednotlivé úseky a odbory vyplývají z porad vedení. **Účastníky** jsou pracovníci stejných profesí z různých odštěpných závodů (např. personalisté).

Porady úseků a odborů mají v PVT, a.s. velkou tradici. V průběhu reorganizace a personálních změn však byly tyto porady na ekonomickém a obchodním úseku zrušeny. Z hlediska organizační struktury PVT, která vytváří síť a která je geograficky velmi rozptýlena jsou porady úseků a odborů velmi důležité pro tvorbu vzájemných kontaktů a vyměňování zkušeností mezi pracovníky stejných profesí z různých odštěpných závodů. Vyměňování zkušeností mezi pracovníky může zabránit různým potenciálním problémům a jejich vzájemné poznávání a navazování kontaktů má vliv na lepší spolupráci mezi jednotlivými odštěpnými závody. Z těchto důvodů by bylo opětovně zavedení pravidelných profesních porad ekonomů a obchodníků pro PVT velkým přínosem.

7) PORADY VEDENÍ ODŠTĚPNÝCH ZÁVODŮ



obrázek č. 30

Pracovní porady vedení odštěpných závodů se konají **pravidelně 1x za 14 dní**, vždy první pondělí po účetní uzávěrce. Svolává je ředitel OZ a účastní se jich vedoucí odborů a řízení jakosti.

Na poradách vedení OZ se projednává především rozbor výsledků hospodaření, organizační a správní záležitosti a zabezpečování systému jakosti.

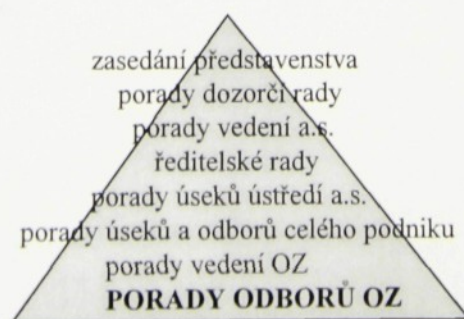
Obecně stanovený program vypadá takto:

1. kontrola úkolů
2. stálé problémy + operativní problémy
3. informace z ředitelské rady
4. ekonomické informace
5. různé - např. doprava, stavební úpravy
6. závěr

Programy pracovních porad se stanovují na celý rok dopředu a sepisují se do **plánu porad**, který se rozesílá na všechny odbory. Podrobnější programy pro jednotlivá jednání se nedělají.

Plány porad obsahují úkoly (popř. informace a problémy), které se projednávají 1x ročně (např. zpráva z prověrky systému jakosti prováděné zákazníkem nebo nezávislým orgánem) a úkoly pravidelně se opakující (např. zprávy o plnění plánu školení). Ke každému úkolu je určen odpovědný pracovník a datum projednávání. Výsledky úkolu předkládá odpovědný pracovník minimálně 3 dny před projednáváním problematiky na poradě.

8) PORADY ODBORŮ ODŠTĚPNÝCH ZÁVODŮ



obrázek č. 31

Vedle porad vedení OZ, které navazují na ředitelské rady, se v odštěpných závodech konají pravidelně také porady jednotlivých odborů. **Jejich cílem** je zabezpečení úkolů vyplývajících pro jednotlivé úseky ze zápisu porad vedení OZ.

Porady odborů svolávají odborní ředitelé **1x měsíčně**. Jak vyplývá z názvu porady, účastníky jsou pracovníci celého odboru. Celkový průběh porad odborů je analogický s poradami úseků ústředí a.s.

5.5.2. CELKOVÉ ZHODNOCENÍ PRACOVNÍCH PORAD

Z analýzy pracovních porad v PVT, a.s. vyplývá, že porady jsou velmi dobře organizovány a jsou skutečně efektivním nástrojem řízení, vedou k lepší koordinaci mezi útvary, napomáhají identifikovat firemní problémy a vytvářet pocit sounáležitosti.

Jednotná forma programů, plánů a zápisů pracovních porad je v celém podniku zabezpečena souborem směrnic. Základní je směrnice Přezkoumání systému jakosti č.47/97. Tato směrnice je podrobněji a konkrétněji rozpracována v jednotlivých odštěpných závodech. Například Odštěpný závod Liberec se řídí při organizování pracovních porad vnitřní směrnicí č. 76/98.

Při srovnání teoretických znalostí a výsledků podrobné analýzy pracovních porad v PVT, a.s. se objevily určité nedostatky, jejichž odstraněním by se zvýšila celková efektivita porad v PVT, a.s.. Zjištěné nedostatky, jejich nevýhody a návrhy na jejich řešení jsou zapsány v následující tabulce:

ZJIŠTĚNÉ NEDOSTATKY	JEJICH NEVÝHODY	NÁVRHY NA ŘEŠENÍ	PŘÍNOS
<i>Pracovní porady jsou příliš dlouhé</i>	Účastníci jsou dlouhým jednáním unaveni, jejich pozornost klesá a tím se snižuje celková efektivita porad.	⇒ stanovit u každé porady čas ukončení ⇒ zhodnotit důležitost projednávaných záležitostí a některé informace sdělovat formou audiencí.	V Y Š Š Í
<i>Nedostatečné zajištění komunikace na úrovni specializovaných útvarů OZ a ústředí a.s.</i>	Není zabezpečena informovanost, vyměňování zkušeností a udržování vzájemných kontaktů mezi pracovníky téže specializace různých OZ.	Zavést pravidelné „profesní“ porady na ekonomickém a obchodním úseku	E F E K T I V I T A
<i>Není stanoven časový rámec vystoupení účastníků na pracovních poradách nižší hierarchické úrovně</i>	Zbytečně zdlouhavé projednávání jednotlivých bodů programu, které může vést k tomu, že se všechny stanovené body programu nestačí projednat.	V rámci přípravy porady účastníkům stanovit limit vystoupení a začlenit to do směrnice č.47/97.	P P*

* efektivita pracovních porad podrobněji viz kapitola 3. Komunikační nástroj týmů - pracovní porady

tabulka č. 6

Jak vyplývá z tabulky, **pracovní porady v PVT, a.s. jsou příliš dlouhé** a mnohonásobně přesahují optimální délku, která je 45 minut - 1 hodina (viz kapitola 3.1. Příprava pracovních porad). Ke zkrácení délky jednání by mohlo přispět projednávání některých

záležitostí, které nejsou důležité pro všechny účastníky, formou audiencí. Ušetří se tak čas ostatních účastníků a porada se stane efektivnější.

V PVT, a.s. chybí u některých profesí v současné době zajištění komunikace na úrovni specializovaných útvarů OZ a ústředí a.s. (viz kapitola 5.5.1. Rozdělení pracovních porad). Z hlediska vzájemné výměny informací, zkušeností a navazování osobních kontaktů mezi pracovníky jsou tyto porady velmi důležité. Jestliže si uvědomíme, že organizační struktura PVT je územně velmi rozptýlena a komunikace mezi pracovníky je tedy velmi obtížná, bylo by pro podnik opětovné zavedení profesních porad u obchodníků a ekonomů velkým přínosem.

U pracovních porad nižší hierarchické úrovně není stanoven časový rámec vystoupení účastníků a průběh jednání se mnohdy stává zdlouhavým. Bylo by proto vhodné před každou pracovní poradou stanovit pro jednotlivá vystoupení konkrétní časové limity. Poté budou účastníci nuceni vyjadřovat se stručně a výstižně, pracovní porada bude mít rychlý spád a stane se efektivnější (viz kapitola 5.5. Komunikační nástroj týmů - pracovní porady).

ZÁVĚR

V dnešní době, kdy se prostředí, ve kterém podnik působí, stává stále složitější, je týmové uspořádání pro řešení problémů, speciálních úkolů a projektů zcela nezbytné. Vytváření týmů napříč funkcemi a útvary odstraňuje organizační bariéry a zmenšuje riziko rozporu mezi cíli jednotlivců a útvary. Můžeme říci, že týmová spolupráce tvoří základní konkurenční výhodu podniku.

Konkurenční výhodu podniku představují jen **efektivní a vysoce výkonné týmy**. Při jejich vzniku a práci se musí dodržovat určité zásady:

1) Vznik efektivních a vysoce výkonných týmů umožňuje pouze **vytvoření vhodné podnikové kultury**. Nejvhodnějším typem podnikové kultury, která podporuje týmovou spolupráci, je tzv. „kultura spolupráce“. (viz kapitola 1. Podniková kultura)

2) Má-li být tým efektivní a má-li mít dobré výsledky, musí být jeho činnost racionálně uspořádána a tým musí být určitým způsobem ustanoven. Vynikající úspěchy dobrých týmů ani neúspěchy špatných týmů nejsou náhodné. Dobré týmy integrují a vzájemně posilují schopnosti svých členů, špatné je nedokáží využít a dokonce je paralyzují. (viz kapitola 2. Týmy a zásady týmové práce pro úspěšné podnikání)

3) Pro efektivní činnost týmů je velmi důležitá **komunikace**. Specifickou formou komunikace v týmech jsou **pracovní porady**. Jsou významné nejen z hlediska přímé komunikace, ale také z hlediska vytváření osobních kontaktů a vyjasňování nedorozumění. Slouží k získávání nových informací, nápadů, zpětné vazby a k hodnocení splněných úkolů. (viz kapitola 3. Komunikační nástroj týmů - pracovní porady)

Přínos pracovních porad podniku se prakticky nedá vyjádřit penězi. Jak by se například vyhodnotil přínos rady v situaci, kdy by se nějaký nápad, který vznikl na jednání, stal základem pro novou strategii firmy? Někdo by mohl namítnout, že z dlouhodobého

hlediska se tato událost promítne určitým způsobem do zisku firmy a přínos porady je tedy částečně, i když velice nepřesně, penězi vyjádřen. Z krátkodobého hlediska však hodnocení penězi nemá žádný smysl. Proto je lepší využít pro hodnocení přínosu pracovních porad jiných hodnot, například čas. Velmi jednoduchým způsobem lze potom vyjádřit, zda řešení nějakého problému na pracovní poradě mělo z časového hlediska větší přínos než řešení daného problému jednotlivci. Jinými slovy řečeno lze hodnotit pracovní porady podle toho, zda byly časovou ztrátou či přínosem.

4) Aby byly týmy efektivní a představovaly konkurenční výhodu podniku, musí také dodržovat určité **postupy pro práci** a k nim musí umět vybrat **správné metody**. (viz kapitola 4. Metody týmové spolupráce)

Při každé činnosti týmu se musí nejdříve identifikovat problémy a faktory, které mají na danou situaci vliv. Dále je nutné provést analýzu situace. Poté se musí zvážit všechny faktory a vybrat nejvhodnější možné řešení.

Tyto teoretické poznatky jsem srovnávala se situací v podniku PVT, a.s.. Při srovnávání teoretických a praktických poznatků jsem zjistila určité rozdílnosti, které jsem dále analyzovala. Na základě této analýzy jsem navrhla podniku PVT, a.s. určité změny v organizaci a průběhu pracovních porad, které by mohly být velkým přínosem z hlediska zvyšování efektivity porad a které by následně mohly vést ke zvýšení produktivity celého podniku. (viz kapitola 5.5.2. Celkové zhodnocení pracovních porad)

SEZNAM LITERATURY

1. Adair John: Vytváření efektivních týmů, 1. vydání, Praha 1994
2. Allan John: 25 sezení pro výcvik v týmovém řízení, 1. vydání, Praha 1994
3. Bělohávek František: Organizační chování, 1. vydání, Olomouc 1996
4. De Pree Max: Umění vést, 1. vydání, Praha 1995
5. Dvořák Josef a kol.: Vademecum úspěšného manažera, 1. vydání, Praha 1994
6. Fišera Ivan: Tvůrčí potencionál podniku, 1. vydání, Praha 1990
7. Fotr Jiří a kol.: Skupinové rozhodování a případové studie manažerského rozhodování, 1. vydání, Praha 1994
8. Kemp J.M: Jak řídit pracovní porady, 1. vydání, Praha 1996
9. Koubek Josef: Řízení lidských zdrojů, 1. vydání, Praha 1995
10. Kuchyňka Zbyněk: Jak připravit úspěšnou poradu?, 1. vydání, Praha 1997
11. Marhoulová Dagmar: Japonské systémy řízení, 1. vydání, Praha 1989
12. Meffert Heribert: Marketing - Management, 1. vydání, Praha 1996
13. Narex Consult, a.s.: Výběr dokonalého týmu, 1. vydání, Praha 1994
14. Nový Ivan a kol.: Interkulturální management, 1. vydání, Praha 1996
15. Nový Ivan a kol.: Sociologie pro ekonomy, 1. vydání, Praha 1997
16. Parkinson S.N., Rustomji M.K.: Bible pro manažery, 1. vydání, Praha 1991
17. Pfeifer Luděk, Umlaufová Miloslava: Firemní kultura, 1. vydání, Praha 1993
18. Pražská Lenka a kol.: Řízení obchodní firmy, 1. vydání, Praha 1993
19. Robson Mike: Skupinové řešení problémů, 1. vydání, Praha 1995
20. Rustomji M.K., Sapre S.A.: Umění managementu, 1.vydání, Praha 1993
21. Scott Bill, Söderberg Sven: Umění řídit, 1. vydání, Praha 1994
22. Stýblo Jiří: Efektivní manažer, 1. vydání, Praha 1993
23. Stýblo Jiří: Manažerská motivační strategie, 1. vydání, Praha 1992
24. Šuleř Oldřich: Manažerské techniky, 1. vydání, Olomouc 1995
25. Šuleř Oldřich: Manažerské techniky II, 1. vydání, Olomouc 1997
26. Tyson Shaun, Jackson Tony: Organizační chování, 1. vydání, Praha 1997
27. Vácha Stanislav: Cesta ke špičkovému podniku, 1. vydání, Praha 1991

28. Vácha Stanislav: Inspirátor úspěšného vedoucího, 1. vydání, Praha 1995
29. Vodáček Leo, Dvořák Václav: Management v USA, 2. vydání, Praha 1990
30. Wöhe Günter: Úvod do podnikového hospodářství, 1. vydání, Praha 1995
31. Woronoff Jon: Mýtus japonského managementu, 1. vydání, Praha 1992
32. Zadražilová D., Khelerová V.: Management obchodní firmy, 1. vydání, Praha 1994

Denní tisk:

33. Bedrnová Eva: Zásady meziosobní komunikace, Telekomunikace č. 2/1998, str. 22
34. Huka Zdeněk: Lidské zdroje a produktivita, Moderní řízení č. 3/1998, str. 17
35. Zvěřinová Alena: Řízení podřízených podle cílů klade značné nároky na manažera, Mladá fronta Dnes, 21.10.1997, příloha str. 1

Firemní literatura:

35. PVT, a.s., Praha: Koncepce divizí pro rok 1996
36. PVT, a.s., Praha: Personální management - směrnice č.52/1996
37. PVT, a.s., Praha: Přezkoumání systému jakosti - směrnice č. 76/1998 pro odštěpný závod Liberec
38. PVT, a.s., Praha: Přezkoumání systému jakosti - směrnice č. 76/1996 pro úsek marketingu a řízení kvality
39. PVT, a.s., Praha: Přezkoumání systému jakosti - směrnice č. 47/1997 pro úsek kvality a řízení
40. PVT, a.s., Praha: Výroční zpráva 1995
41. PVT, a.s., Praha: Výroční zpráva 1996
42. PVT, a.s., Praha: Stanovy akciové společnosti PVT, a.s., 1997
43. PVT, a.s., Praha: Program jednání dozorčí rady PVT, a.s. na rok 1998
44. PVT, a.s., Praha: Přehled úkolů předkládaných na poradu vedení OZ, 1998

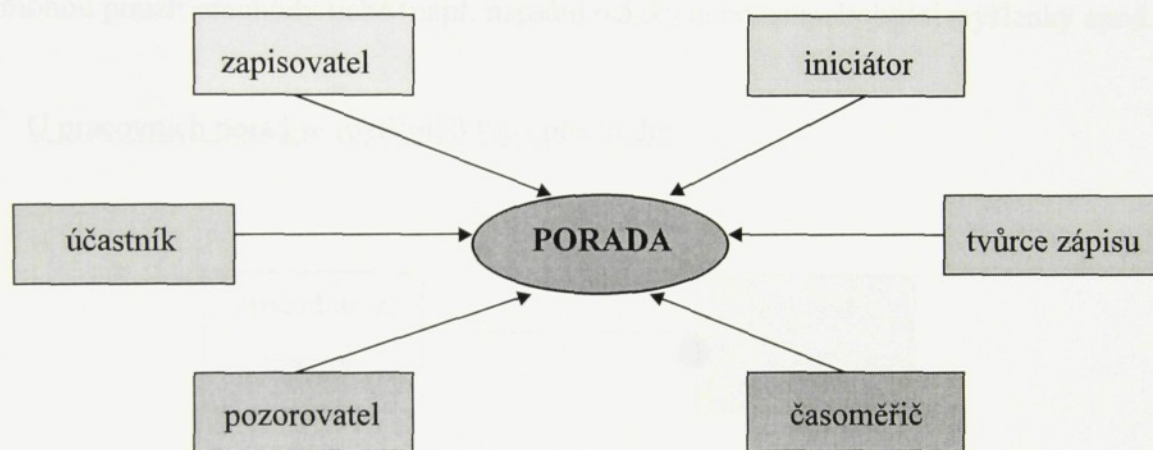
SEZNAM PŘÍLOH

	počet stran
Příloha č. 1 - Určování rolí na pracovních poradách.....	1
Příloha č. 2 - Přechody na pracovních poradách.....	2
Příloha č. 3 - Průběh a organizace brainstormingu.....	1
Příloha č. 4 - Organizační struktura PVT, a.s.....	3
Příloha č. 5 - Časový průběh porady vedení.....	1

PŘÍLOHA č. 1

URČOVÁNÍ ROLÍ NA PRACOVNÍCH PORADÁCH

Na každé pracovní poradě se mohou určit role účastníků (viz obrázek), které pomáhají udržovat chod, téma a účel porady v daném směru. Minimální počet rolí je šest. Každé roli je přiřazena určitá zodpovědnost.



Iniciátor - je „hnací silou“ porady. Připravuje ji, řídí ji a rozhoduje, zda je vůbec porada nutná. Také provádí úkony, které na poradu navazují.

Zapisovatel - zaznamenává rozhodnutí a informace spolu s klíčovými myšlenkami píše na flip chart nebo tabuli.

Tvůrce zápisu - zapisuje informace, rozhodnutí a klíčové myšlenky a po poradě zápis rozděljuje.

Časoměřič - upozorňuje na to, že za chvíli uplyne čas pro daný bod programu a že je čas k sumarizaci a zakončení diskuze. Aby mohl oznámit konec pracovní porady, musí znát podrobně její program.

Pozorovatel - hodnotí kladné a záporné stránky porady i účastníků a podává návrhy na zlepšení. Může sloužit jako tvůrce zápisu.

Účastník - účastníkem na poradě bez ohledu na roli je každý. Účastník přispívá informacemi a nápady a podporuje ty, kteří vykonávají ostatní role.

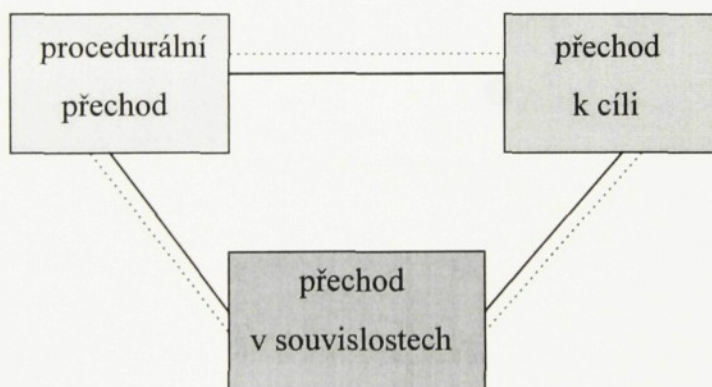
PŘÍLOHA č. 2

PŘECHODY NA PRACOVNÍCH PORADÁCH

Přechody na pracovních poradách pomáhají udržet průběh, téma a účel porady v daném směru. Přechody od nebo naopak k tématu či diskuzi se dělají pomocí prohlášení, kladením dotazů, doplňováním údajů apod. Vedle těchto přechodů, které účastník vidí a slyší, se mohou použít přechody tiché (např. napsání otázky nebo znepokojující myšlenky apod.).

[8]

U pracovních porad se rozlišují 3 typy přechodů:



a) procedurální přechody nebo-li přechody v postupu

Tento typ přechodů pomáhá řídit průběh porady vzhledem k vytyčeným cílům. Jsou to ve své podstatě prohlášení, které vedou poradu jejím programem.

Např.: Abychom se drželi plánu, mohli bychom si projít další bod programu.

Tohle bychom si mohli zaznamenat a vrátit se k tomu na konci porady, bude-li čas.

b) přechody k cíli

Přechody k úkolu usměrňují a rozšiřují diskuzi tak, aby mohl být splněn cíl porady. Jinými slovy řečeno, je smyslem těchto přechodů udržet pozornost u toho, co má být splněno, tedy u cíle pracovních porad. Při přechodech k cíli se užívají například tyto fráze:

Na co bychom se měli zaměřit, abychom splnili naše cíle?

Zatím jsme se dohodli na Je to tak správně?

c) přechody v souvislostech

Cílem těchto přechodů je vybudovat a udržet ochotu lidí spolupracovat. Na poradě, která v dostatečné míře využívá přechodů v souvislostech, je komunikativní atmosféra a lidé jsou podněcováni k tomu, aby se naslouchali a reagovali s porozuměním. Pozitivní přechody v souvislostech mohou přispět ke zlepšení vnitřních i vnějších vztahů ve skupině, která pracuje na splnění svých cílů. Typickým příkladem přechodu jsou fráze:

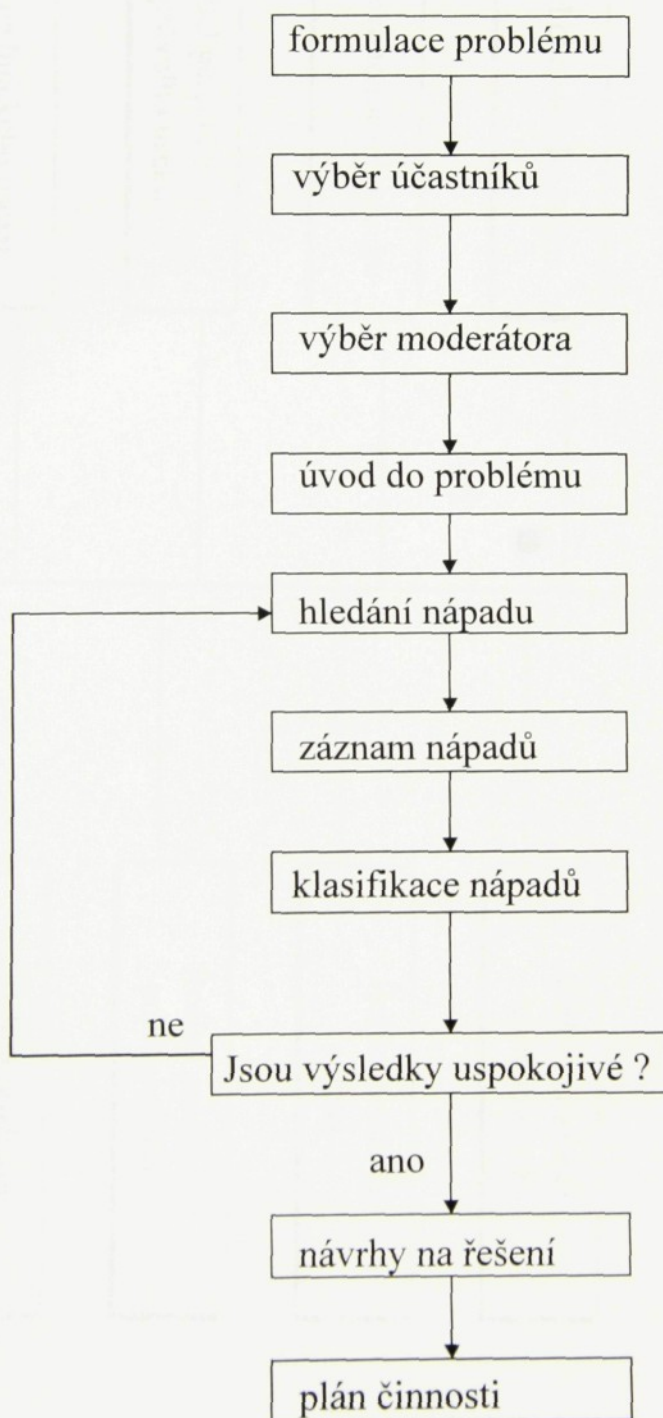
Vy víte dost o problému Jaké aspekty bych mohl přehlédnout?

Rád bych z tohoto nápadu vyšel a rozpracoval ho.

[8]

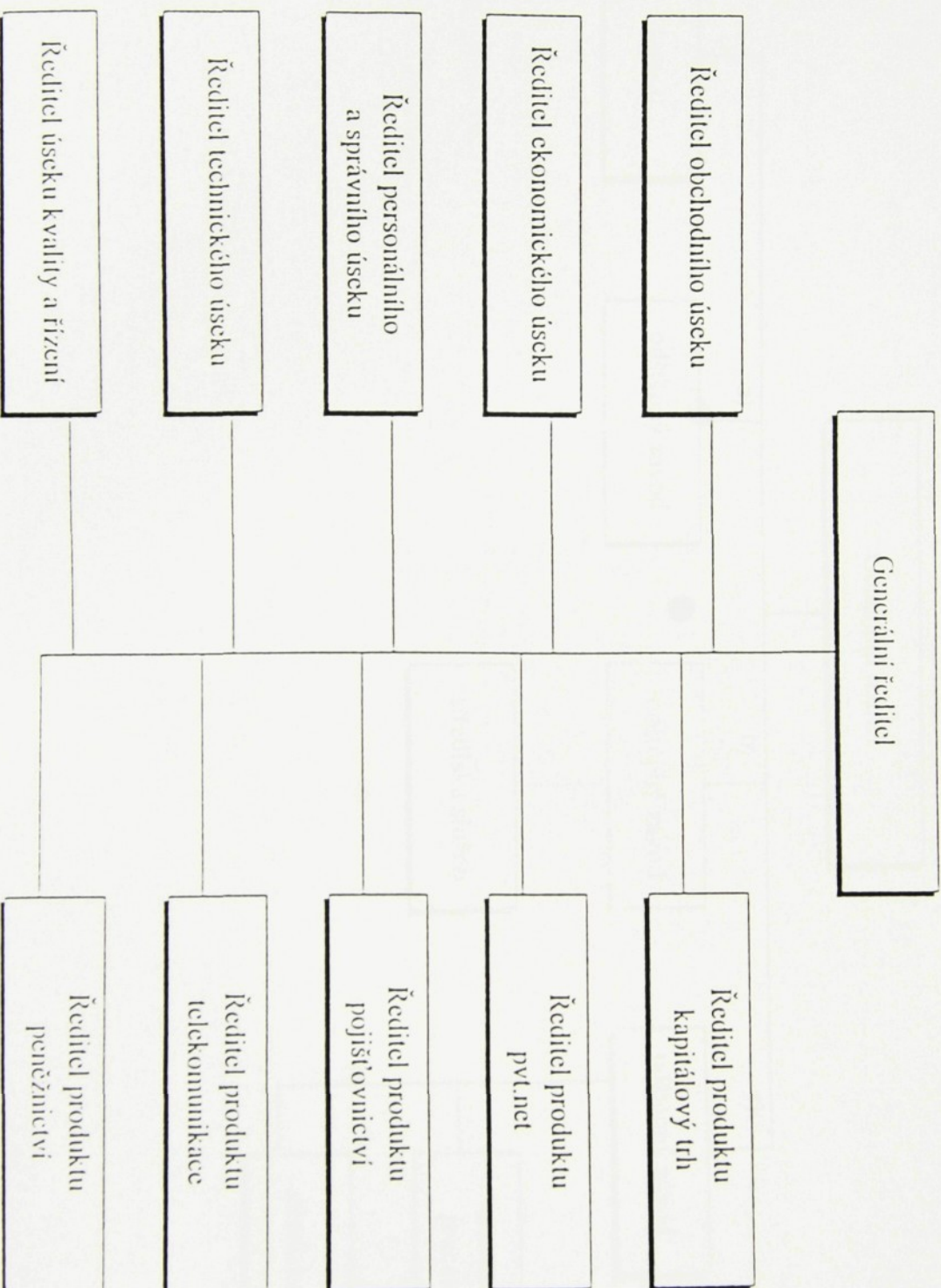
PŘÍLOHA č. 3

PRŮBĚH A ORGANIZACE BRAINSTORMINGU



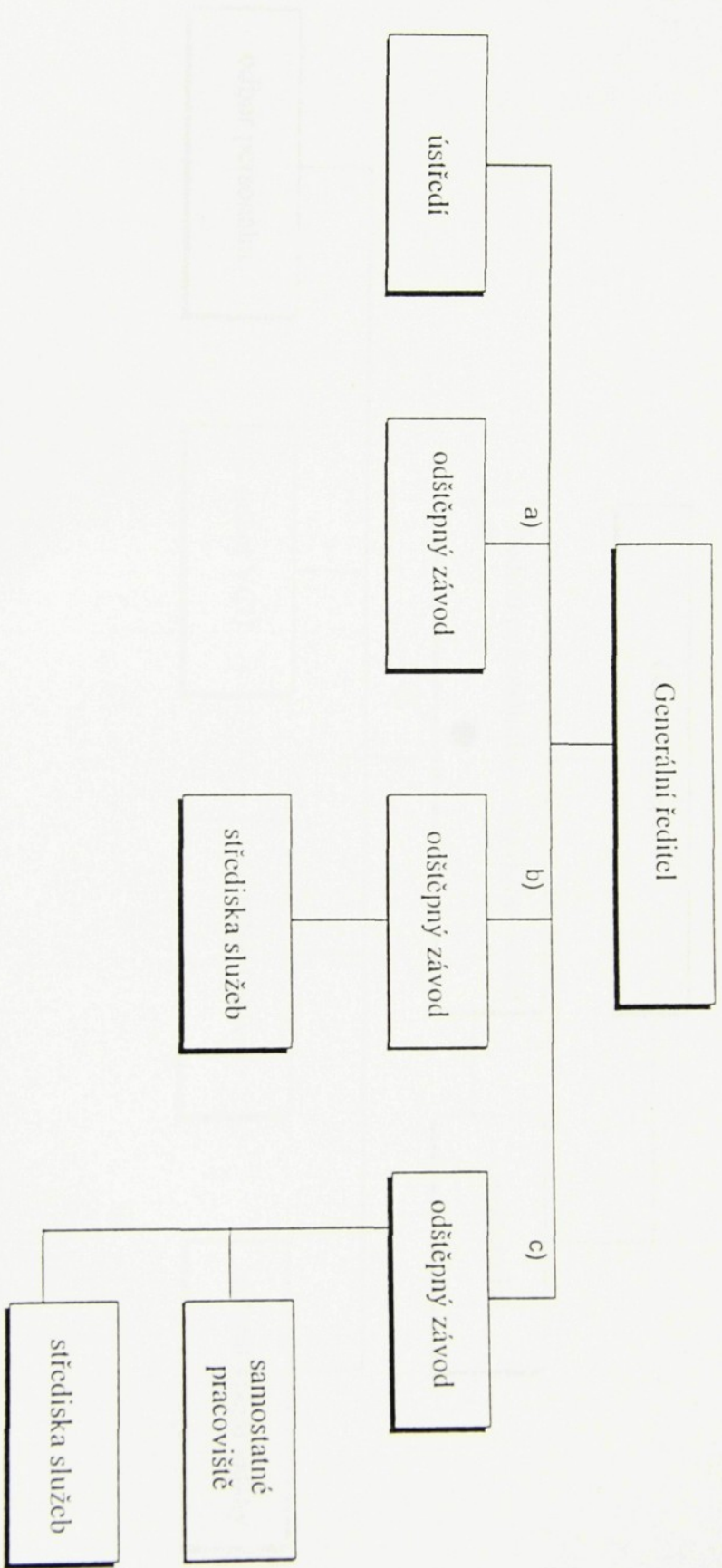
PŘÍLOHA č. 4

Organizační schéma ústředí PVT, a.s.

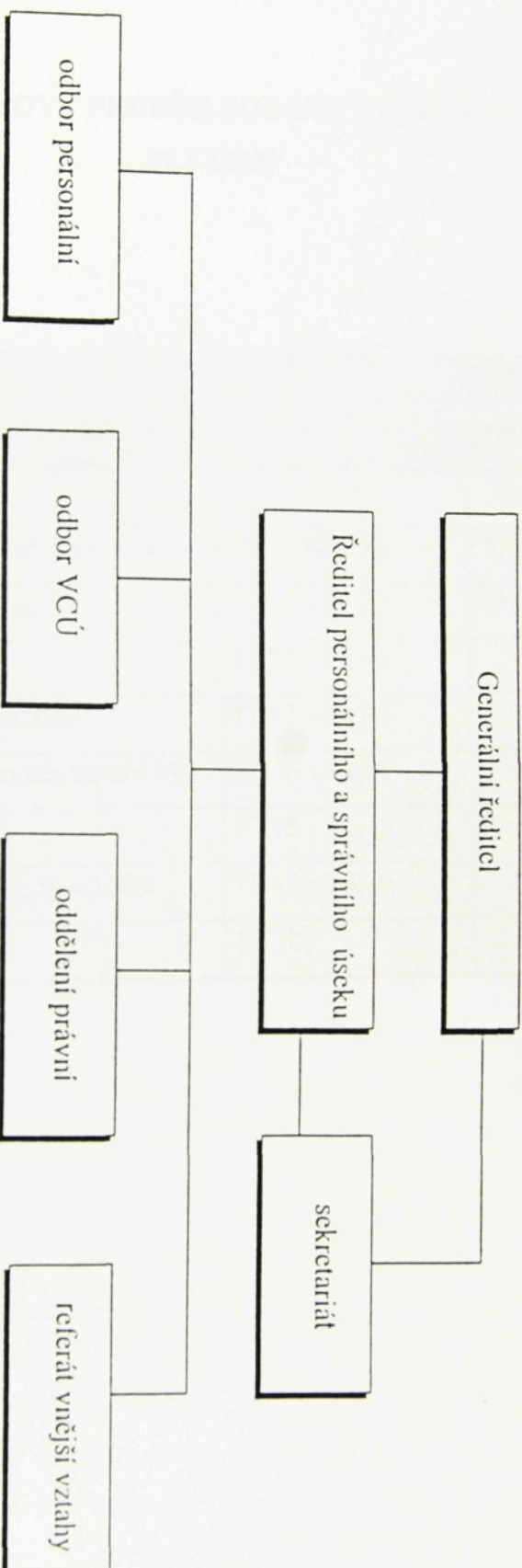


PŘÍLOHA č. 4

Organizační schéma PVT, a.s.



Úsek personální a správní



PŘÍLOHA č. 5

ČASOVÝ PRŮBĚH PORADY VEDENÍ

(2.3.1998)

Program	Od - do	Časový rámec jednotlivých bodů
1. Kontrola úkolů	9,00 - 10,10	70 minut
2. Informace o jednání představenstva	10,10 - 10,43	33 minut
3. Různé generálního ředitele	10,43 - 11,27	106 minut
4. Přestávka	11,27 - 11,43	
5. Různé generálního ředitele	11,43 - 12,46	
6. Operativní část ostatních účastníků	12,46 - 13,15	73 minut
7. Přestávka	13,15 - 13,45	
Operativní část ostatních účastníků	13,45 - 14,30	
9. Závěr	14,30	