

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra řízení



TÝMOVÁ PRÁCE V ORGANIZACI

TEZE DIPLOMOVÉ PRÁCE

Vypracovala: **Bc. Eva Skohoutilová**

Vedoucí diplomové práce: **Doc. Ing. Marie Horalíková, CSc.**

2005 ©

1. ÚVOD

Každý z nás má svou představu o tom, kdo je a kým chce být a tuto představu uvádí v život svými činy, projevy a slovy. Stejně tak každá organizace má svou vlastní "tvář", utvářenou nejen vnější prezentací (firemní logo, design, reklama), ale také způsoby chování a spolupráci svých pracovníků.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1. Skupina

Pojem skupina je velmi neurčitý. Jinak je definován biologem, sportovcem a jinak psychologem či manažerem. Ale každý z nich bude mít ve své podstatě pravdu.

Skupina je soubor jednotlivců, kde existence tohoto souboru přináší členům prospěch.

(Bass, 1994 in [1])

V psychologickém slova smyslu je skupina počet lidí, kteří na sebe vzájemně působí, jsou si psychologicky vědomi jeden druhého a považují se sami za skupinu. (Schein, 1988 in [1])

2.2. Tým

Spojí-li se několik odborníků do skupiny, nelze hned očekávat, že budou fungovat jako tým. Je k tomu vždy třeba určitý čas, aby se lidé navzájem seznámili.

Tým jsou dva a více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci, dosahují společné identity, vědomí „my“, snaží se dosáhnout společného cíle a mají mezi sebou určité normy. [2]

2.3. Týmová práce

Manažeři usilují o podporu týmové práce. Jednou z nejnáročnějších otázek pro manažery je vyřešení problému, jak skloubit práci v týmu s oceněním individuálních kvalit. Týmová práce a reálný pracovní tým, to jsou dvě různé věci. Některé společnosti volají po týmové práci, prostě chtějí po svých lidech, aby pracovali společně. Základní problém zůstává jak na jedné straně ocenit přínos lidí k týmové práci a na druhé straně podporovat individuální aktivitu jedince. [3]

3. CÍL A METODIKA PRÁCE

3.1. Cíl práce

Cílem diplomové práce je seznámit se s podmínkami týmové práce, analyzovat využívání týmové práce v organizaci a specifikovat její klady a zápory.

Analýzu lze provést pomocí semi-strukturovaných rozhovorů s řídicími pracovníky – dispečery, dále pomocí dotazníků a analýzy dokumentů ve státním podniku Řízení letového provozu ČR.

Rozbor zahrnuje popis pracovní činnosti dispečerů, organizaci a stimulaci pracovníků. Součástí je také charakteristika způsobu vedení v organizaci a v jednotlivých pracovních sekcích. Současně je třeba se zaměřit na řešení problémů a negativní charakteristiky týmové práce.

3.2. Metodika práce

3.2.1. Dotazník

Dotazník byl rozdán osobně a za pomoci personálního oddělení. Z celkového počtu 200 rozdaných dotazníků, se jich vrátilo 77 správně vyplněných. Návratnost dotazníků činí 38,5%. Osobně jsem rozdala 12 dotazníků, z nichž se vrátily všechny. Což je návratnost 100%. Prostřednictvím personálního oddělení bylo rozdáno 188 dotazníků a vrátilo se jich 65 správně vyplněných. V tomto případě je návratnost dotazníků 34,6%.

Dotazník se skládá z šesti částí, z nichž každá část se věnuje jiné důležité složce týmové práce (podniková kultura, pracovní činnosti a pracovní kooperace, procesy delegování úkolů, organizování a stimulování, styl vedení v podniku a v pracovních skupinách, bariéry týmové práce, osobní údaje). Dotazník má celkem 35 otázek.

3.2.2. Rozhovor

Pro zjišťování primárních dat byly provedeny semi-strukturované rozhovory, které byly vedeny s řídicími pracovníky – dispečery. Rozhovory byly nahrávány na diktafon a poté zpracovány v programu MS Word 2002.

4. VÝSLEDKY ZKOUMÁNÍ

4.1. Objekt zkoumání – Řízení letového provozu ČR, s. p.

Posláním ŘLP ČR, s. p. je vytváření bezpečného prostředí leteckého provozu v dynamicky se rozvíjejícím civilním letectví a měnících se podmínkách mezinárodní letecké dopravy. Vedle zajišťování provozní bezpečnosti a kvality služeb sleduje i hlediska efektivnosti, přiměřené ziskovosti a obnovy zdrojů. Svými činnostmi přispívá k vytváření co nejlepších podmínek nejen svého organizačního, ale i širšího společenského a životního prostředí.

4.2. Charakteristika pracovní činnosti dispečerů

Zaměstnanci Řízení letového provozu pomyslně provázejí většinu letů již od jejich počátku. Plánování, komunikace a koordinace s nadnárodním centrem pro evropský vzdušný prostor je rituálem, který je podmínkou před každým letem. Sestavení a zpracování předletových bulettinů pro posádky letadel odlétávajících zejména z letiště Praha do nich patří rovněž. Stovky provozních informací, řazených podle předem stanoveného klíče, provázejí piloty z místa vzletů až na cílové letiště.

Práce dispečera je mimořádně náročná, vyžaduje trvalé soustředění. Těmto nárokům odpovídá i výběr kandidátů. Řídicí letů musí projít záěžovými testy, je potřeba mít dobrou fyzickou kondici. Obstát u přijímacích pohovorů je teprve první fáze.

4.3. Stimulace a motivace pracovníků

Motivace v podniku ŘLP ČR, s. p. jako celku je nedostatečná. Podnik používá hmotné a nehmotné prostředky k motivování pracovníků. Mezi hmotné stimuly patří hlavně mzda zaměstnanců, pro řídicí pracovníky - dispečery jsou to dále jazykové kurzy v Anglii, příspěvky

na dovolenou a stravenky. Pouhé finanční ohodnocení není dostatečná motivace, pracovníci ji mohou brát jako samozřejmost za odvedenou práci. Mezi nehmotné stimuly patří podle dispečerů atraktivita odvětví a zájem o daný obor.

4.4. Bariéry týmové práce

Hlavní bariérou týmové práce řídicích pracovníků – dispečerů je stres a únava. Práce dispečera je mimořádně náročná a vyžaduje trvalé soustředění.

Také komunikace je výraznou bariérou. Komunikace v podniku probíhá převážně pomocí e-mailu. Není zde zpětná kontrola, že adresát zprávu přijal. Neexistuje jistota, že si zprávu přečetl včas a že jí bude věnovat potřebnou pozornost. Důležité jsou zde vztahy mezi jednotlivými pracovníky.

Další bariérou jsou výpadky technologií. I ten nejlepší radarový řídicí zůstane úplně bezmocný v okamžiku, když se mu ve sluchátkách ztratí hlas pilota letadla.

5. ZÁVĚR

Týmová práce v podniku ŘLP ČR, s. p. je na velmi dobré úrovni, což ukazují výsledky dotazníků. I přes to však existuje řada faktorů, které potlačují týmovou práci a které by bylo možné vylepšit.

V první řadě jde o nedostatky ve vzdělávacím systému. Proto byla doporučena řada vzdělávacích akcí a školení. Dále byla zjištěna pouze střední soudržnost skupiny, která je vedle důvěry a spolupráce klíčovým faktorem týmové práce. Zde bych navrhovala zavedení outdoorových aktivit či jiných společenských akcí pro členy jednotlivých týmů.

Mezi zjištěné bariéry týmové práce v ŘLP ČR, s. p. patří nedokonalá komunikace, která by se dala zlepšit omezením používáním e-mailů. Účinnější a efektivnější jsou porady a schůze, kde si pracovníci mohou vyjasnit vše hned a mají možnost sdělit všechny své názory. Další bariéra týmové práce je nedostatečná motivovanost pracovníků. Zde bych navrhovala následující opatření:

- potřeba a vyjádření uznání – chválit pracovníky na veřejnosti,
- hovořit s pracovníky a naslouchat jejich podnětům,
- finanční odměna při pracovních výročích,
- oslavy narozenin zaměstnanců,
- odměňování výkonných a iniciativních pracovníků – inspirovat tým i ostatní

pracovníky k lepším výkonům,

- poskytovat výkonným pracovníkům prestižní nebo zajímavou práci,
- poskytovat pracovníkům různé vzdělávací semináře a školení nad rámec běžného pracovního zařazení – zaměstnanci si tak zvýší svoje znalosti a dovednosti a zároveň získají větší pocit sounáležitosti k podniku.

A v neposlední řadě bariéra týmové práce vyskytující se hlavně u řídicích pracovníků – dispečerů, stres a únava. Odstranění této bariéry je ale téměř nemožné. Z části tomu napomáhá delegování pracovní činnosti, častější střídání pracovníků na pracovišti a delší dovolené.

6. VÝBĚR Z POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ADAIR, J. *Vytváření efektivních týmů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994, ISBN 80- 85603-70-5
- [2] KOLAJOVÁ, L. Týmová spolupráce. *Personál*, 2002, č. 2, str. 25-27
- [3] URL: <<http://www.cw.cz/cwarchiv/>> [cit. 17. 10. 2002]