

# TÝMOVÉ DOVEDNOSTI

bp2088 / bk2088

Jaro 2019

**VEDOUCÍ TÝMU  
VEDENÍ A ŘÍZENÍ**



# KDO JE VEDOUCÍ TÝMU ?

---

- úspěch / neúspěch pracovního týmu závisí do velké míry na jeho vedoucím
- jeho úkolem je především **odpovědnost za plnění vize týmu**
- vedoucí je **součástí týmu a zároveň vyslancem týmu pro jednání s firmou a jejím vedením**
- usnadňuje práci týmu tím, že zajišťuje přístup ke zdrojům a vytváří a vyjednává cíle týmu v rámci firmy
- vedoucí také **sleduje úspěchy i neúspěchy týmu a sděluje je ostatním členům týmu i firmě**
- úlohou vedoucího je také **zajištění těch nejlepších podmínek pro fungování týmu** a náležitá prezentace výsledků jeho práce
- podporuje soudržnost týmu a buduje podmínky pro pozitivní sociální identifikaci jednotlivých členů týmu
- **neobviňuje osobně členy týmu z neúspěchu**, ale vnímá chybovou situaci jako šanci, z níž se lze poučit
- schopnost delegovat úkoly - **zplnomocnění vyžaduje stanovení jasných a jednoznačných hranic odpovědnosti týmu a zajištění přísunu informací, potřebných pro rozhodování**

# KDO JE VEDOUCÍ TÝMU ?

---

- **leader** (lídr, vůdce) je člověk, který je nadprůměrný svými výsledky, má zájem o lidi, ochotu jim pomáhat a starat se o ně; takto získává přirozenou autoritu a vůdcovské postavení
- **formální autorita** – autorita poziční, manažer byl do své funkce ustaven, instalován
- **neformální autorita** – je tvořena vlastnostmi, schopnostmi a dovednostmi, pro které se stává vedoucí pracovník neformální autoritou v očích svých podřízených
- **odborná kompetence** - odborné znalosti související s předmětem podnikání, odborné schopnosti řídicího charakteru, odborné znalosti příbuzné problematiky
- **morální část authority** – schopnost jasně stanovovat „pravidla hry“, přesně je respektovat, neměnit je zbytečně dle potřeby vedoucího, schopnost držet slovo
- **charisma vedoucího** – sem patří především schopnost verbální a neverbální komunikace, image osobnosti, vyváženost zaměření na vztahy a výkon v týmu

# VEDOUCÍ TÝMU

## kompetence

---

- **odborná zdatnost**
  - odborné znalosti, široké vědomosti i obecného rázu
  - zahrnuje: vědomosti o objektu řízení , vědomosti o funkcích řízení, vědomosti o informacích pro řízení, vědomosti o systému řízení
- **praktická dovednost**
  - praktické schopnosti jednat, realizovat znalosti
  - zahrnuje: schopnost komunikovat , schopnost motivovat , schopnost týmové práce a vedení týmu , schopnost sebeřízení a řízení času (time management)
- **sociální zralost**
  - osobní vlastnosti
  - zahrnuje: charakterové vlastnosti , schopnost vnímání , tvořivost , temperament , psychické vlastnosti

# VEDOUCÍ TÝMU

## charakteristika

---

**Za nejdůležitější osobní vlastnosti vedoucího týmu / manažera lze považovat:**

- **vůdcovství** – schopnost vést na jakékoliv úrovni řízení, oslovit a přesvědčit, získat lidi a uplatnit sebe i své myšlenky; uvádí se, že úspěch je podmíněn jen z 15 % odbornými znalostmi a z 85 % osobností a vůdcovskou schopností
- **rozhodnost** – umění zvolit východiska i z krizové situace při nedostatku času, informací i prostředků s potřebnou odvahou
- **samostatnost** – spoléhání na vlastní síly a schopnosti, a to i u svých podřízených
- **iniciativa** – předvídat a tím i ovlivňovat žádoucí vývoj v okruhu své působnosti, být v čele dění a také naopak předjímat možné nežádoucí jevy a vhodně jim předcházet
- **spolehlivost** – stabilita chování a jednání, soulad slov a činů, vyrovnanost a odolnost

# VEDOUCÍ TÝMU

## požadavky a schopnosti

---

- **koordinovat tým** (vyhlašovat a vyjasňovat cíle týmu, dodržení harmonogramu práce..)
- **moderovat tým** (pečovat o vzájemnou komunikaci, aby byli všichni „ve hře“, vyvažovat argumentaci při jednáních, odhalovat a odstraňovat problémy v komunikaci, zajistit dokumentaci konečného výsledku)
- **radit členům týmu** (vyslechnout, odborné otázky, otázky pracovních postupů, vztahové problémy v týmu..)
- **regulovat konflikty** (v závislosti na fázi vývoje týmu – formování X orientace..atd.)
- **prezentovat výsledky** (přesvědčivý výklad, schopnost diplomaticky vyjednávat, vyjádřit abstraktní nebo komplexní souvislosti)
- **reprezentovat tým navenek** (věcně a sebevědomě zastupovat zájmy svého týmu)
- **jednat za tým** (diplomatické chování, bojovat za tým, produktivní zvládnutí konfliktů se zadavatelem, partnery, atd.)

# VEDOUCÍ TÝMU x MANAŽER

---

- tyto dva typy vedoucích jsou rozdílní především v **zaměření a způsobu, jakým dosahují cílů**

## **Vedoucí / vůdce / lídr**

- ❖ daleko více se zaměřuje na lidi
- ❖ ví, že splnění úkolu dosáhne podporou ostatních
- ❖ má za úkol pomoci ostatním jít v jeho stopách a tak společně dojít k cíli
- ❖ úspěšný především v období změn, vůdce je iniciátorem změn
- ❖ vidí smysl vlastní práce
- ❖ dává smysl práci druhých
- ❖ jeho zásady, myšlenky a činy pronikají do celé společnosti
- ❖ jeho práce je uspokojivější, ale obtížnější než práce manažera

## **Manažer**

- ❖ se zabývá především úkoly a naplněním cílů
- ❖ zaměstnance a lidské zdroje vidí jako prostředky ke splnění úkolu
- ❖ nezabývá se tolik jejich potřebami a růstem
- ❖ jeho úkol – zajistit prostředky pro dosažení cíle
- ❖ má své místo především v období stability firmy / společnosti

# VEDOUCÍ TÝMU x MANAŽER

(podle Warda, Bowmana a Kakabadse, 2007)

---

	Lídr /vedoucí /vůdce	Manažer
<b>Mocenský základ</b>	Osobní a dobrovolný	Garantovaný organizací
<b>Zdroj autority</b>	Následovníci	Podřízení
<b>Parametry role</b>	Definuje si sám	Definuje organizace
<b>Klíčové činnosti</b>	Nastavit směr /Inspirovat a zapojit/ Srovnat a zaměřit	Plánovat/Implementovat/Kontrolovat
<b>Vytváření hodnot</b>	Dosahování nespojitých výstupů, využití maxima dostupných možností	Dosahování předem stanovených cílů
<b>Povaha vztahů</b>	Dospělý - dospělý	Může být rodič - dítě
<b>Mechanismus podpory a posilování</b>	Vzájemná důvěra a respekt	Cukr a bič



# VEDOUCÍ TÝMU

## vlastnosti

---

- strategické myšlení a schopnost nadhledu
- být úspěšný – dosahovat výsledků, za které nese odpovědnost
- umět se rozhodnout (také schopnost dělat nepopulární rozhodnutí)
- neodkládat věci na později
- zápal pro organizaci a její zaměstnance / tým a jeho členy
- smysl pro spravedlnost
- dodržovat sliby
- poskytnout zpětnou vazbu
- komunikovat, informovat a naslouchat

# VEDOUCÍ TÝMU

## vlastnosti

---

- být týmovým hráčem, zapojovat ostatní, dávat jim příležitosti
- využívat příležitostí, používat nové přístupy a myšlenky
- zajímat se o zaměstnance / členy týmu a aktivně je motivovat
- důvěřovat zaměstnancům / členům týmu a usilovat o jejich rozvoj
- umožnit úspěch
- přiznat vlastní slabosti a chyby

# VEDOUCÍ TÝMU

## kritické vlastnosti

---

- arogance (*já jediný mám pravdu a ostatní se mýlí*)
- teatrálnost (*musím být středem pozornosti*)
- náladovost (*má momentální nálada silně ovlivňuje můj výkon*)
- přílišná opatrnost (*bojím se rozhodnout*)
- vrozená nedůvěra k lidem (*vidím na druhých jen negativní stránky*)
- rezervovanost (*nekomunikuji s podřízenými, držím se stranou*)
- rebelantství (*nedodržuji pravidla, ani ty, jež jsem určil pro jiné*)
- výstřednost (*musím se odlišovat od ostatních, je to zábavné*)
- pasivní odpor (*nic neříkám, ale na má slova dojde*)
- perfekcionismus (*zabývám se maličkostmi do detailu, důležité neřeším*)
- snaha se všem zalíbit (*nejdůležitější je být oblíbený, aby mne měli lidé rádi*)

# VEDOUCÍ TÝMU

## funkce

---

- **rozhoduje**
- **plánuje**
- **kontroluje** (pozor na extrémní situace absence kontroly X přemíra)
- **organizuje** (nasměrování všech aktivit směrem k dosažení cíle)
- **implementuje** (novinky, změny, přenos nového chování do všedního života, musí dát podnět k implementaci nové metody, techniky, atd. X pohodlná rutina v týmu)
- **dotahuje a usnadňuje komunikaci** (ověření správného toku informací, porozumění informacím..)
- **motivuje** (dodává týmu energii, spirit, elán)
- **umožňuje členům týmu sebeprosazení – integraci** (extrémní stavy – přemíra sebeprosazení = rozklad týmu, přemíra integrace = omezení, sevření členů týmu)

# STYLY VEDENÍ A ŘÍZENÍ

---

- **řízení** = druzí plní naše úkoly
- **vedení** = dáváme druhým prostor k vyjádření a rozhodujeme společně
- **vedení** zahrnuje také úkoly jako: definovat cíle, organizovat, pečovat, plánovat, delegovat, atd.
- styl vedení je třeba měnit a **přizpůsobit jej dané konkrétní situaci**; je určován na základě osobních vlastností, postojem podřízených, závažností rozhodnutí a charakterem dané situace
- kritéria stylu vedení z pohledu vedoucí osoby : Chci vtaňovat do hry i další zúčastněné osoby? Chci jim dát více prostoru pro sdělení jejich názorů? Chci do všeho zasahovat a mít na vše vliv? Chci být ve svém působení aktivní?
- podle Kottera: **tradiční řízení** = plánování, organizování, výběru pracovníků a kontrole a dále na sledování dosažených výsledků, kdy smyslem řídicích aktivit je vytvořit určitý řád v průběhu činností organizace s cílem dosáhnout požadovaných, zpravidla krátkodobých výsledků  
**přístupy vedení** = založeny na stanovení záměru, vize budoucnosti, zapojení lidí, k čemuž má sloužit komunikace se všemi zúčastněnými, jejich motivování a inspirování s cílem získat lidi pro změny a dlouhodobé potřeby organizace
- podle typologie Managerial Grid se vedení rozděluje podle:
  - 1. zaměření na úkol, výkon** (výrobní aspekt) - úsilí splnit uložené úkoly a dosáhnout co nejvyššího pracovního výkonu
  - 2. zaměření na lidi** (sociální aspekt) - snaha o uspokojení všech potřeb pracovníků

# STYLY VEDENÍ A ŘÍZENÍ

---

## 1. Direktivní styl vedení - vysoce aktivní vedoucí

- manažer je velice aktivní ve své činnosti, soustřeďuje se především na svůj názor a pojetí
- často zasahuje do rozhodování, vydává příkazy a rozkazy
- často hovoří v první osobě jednotného čísla (já chci)
- do všeho zasahuje a rozhoduje a druzí zúčastnění nemají takřka žádné slovo a postavení
- vhodné tehdy, pokud hrozí krize

## 2. Demokratický styl - prostor i pro druhé

- vedoucí osoba je ve svém snažení velice aktivní, ale ráda si nechává sdělit názor druhých
- nechává jim prostor k vyjádření svých představ, ale při závěrečném rozhodování má hlavní slovo vedoucí
- v tomto stylu používáme otevřené otázky (Jaký na to máte názor?), a 2. osobu množného čísla

# STYLY VEDENÍ A ŘÍZENÍ

---

## 3. Liberální styl - nepřijímat odpovědnost

- vedoucí osoba nemusí být aktivní a může se zříci své zodpovědnosti
- často přenechává zodpovědnost na ostatních (rozhodněte se dle sebe)
- využíváme v případě, kdy požadovaná věc nesouvisí s prací manažera

## 4. Participativní styl - rozvoj týmové práce

- vedoucí osoba se drží v pozadí a nemusí se aktivně projevovat
- může dávat prostor všem zúčastněným k projevení názorů a připomínek; snaží se docílit toho, aby je neustále vedl k osobnímu rozvoji; do práce jim příliš nezasahuje
- po odvedené práci zhodnotí vedoucí pracovník s týmem výsledky; sděluje jim, co udělali dobře a čemu se naopak příště vyvarovat
- při konverzaci dává prostor ostatním, svůj názor sděluje jako poslední

# STYLY VEDENÍ A ŘÍZENÍ

---

- **zralost pro plnění úkolů** (Hersey a Blanchard) – vedoucí týmu / manažer volí přiměřený styl řízení v závislosti na **pracovní a psychické zralosti pracovníka**
- **pracovní zralost** = dovednosti, technické znalosti, vzdělání, připravenost přijmout odpovědnost
- **styl řízení** je možno měnit v rozsahu **podpůrné chování → direktivní chování**
  - **příkazování** – vhodné pro pracovníky i psychicky nezralé pracovníky ( zapracovávají se )
    - chování manažera je velmi direktivní, přesně určuje, co a jak se bude dělat, minimálně projevuje zájem o vztahy na pracovišti
  - **koučování** – vhodné pro pracovníky zralé a současně psychicky nezralé pracovníky
    - vedoucí se chová velmi direktivně, ale zároveň velmi podporujícím způsobem, zaměřuje se více na vztahy a řešení sporů
  - **podporování** – vhodné pro pracovníky již částečně pracovníky i psychicky zralé ( pracovní dovednosti zaměstnanců jsou již dostatečné a postupně se učí zvládat interpersonální problémy)
    - vedoucí opouští od direktivnosti a postupně snižuje podporu
  - **delegování** – vhodné pro pracovníky dostatečně zralé pracovníky i psychicky
    - vedoucí deleguje rutinní úkoly a sobě ponechává úkoly strategické



# STYLY VEDENÍ A ŘÍZENÍ

## aktuální trendy

---

- společným rysem je **posílení prvků demokratizace, úsilí o větší samostatnost a angažovanost pracovníků**, o posun rozhodovacích pravomocí blíže k výkonným složkám, atd.
- s tím související terminologie:
  - vedoucí pracovník = **manažer a dobrý vůdce, leader**
  - vedení nejen prostřednictvím příkazů a kontroly, ale posiluje se vedení prostřednictvím **sdílené vize**
- **KOUČOVÁNÍ, ZMOCŇOVÁNÍ (empowerment), TÝMOVÁ PRÁCE**
- **koučování (coaching)**
  - styl vedení lidí převzatý z oblasti sportu
  - vedoucí pracovník omezuje přímé příkazy, projevy formální moci a posilování kázně a nahrazuje je **posilováním takových přístupů, které se opírají o prezentování cílů útvaru, o projevování důvěry v pracovní tým**, v příslib pomoci, **spolupráce** či rádcovství při řešení problémů
  - manažer jako kouč je „rádce“, který pomáhá s řešením problémů, zabezpečením nezbytných podmínek pro dosažení požadovaných výsledků
  - koučování představuje vedení lidí pomocí jasně a logicky formulovaných otázek, na které si odpovídá sám koučovaný

# STYLY VEDENÍ A ŘÍZENÍ

## aktuální trendy

---

- nejčastější metodou, které se při koučování využívá je metoda **GROW**
  - G – goals (cíle)
  - R – reality (hodnocení stávajícího stavu)
  - O – options (možnosti řešení)
  - W – who, when, where, what (KDO, KDY, KDE, ...)
- základními podmínkami pro možné vedení pracovníků metodou koučování je **správná kompetence kouče a ochota být koučován ze strany koučovaného**
- **zmocňování (empowerment)** - představuje směr vedení lidí, který spočívá v poskytnutí pracovníkům jisté míry volnosti, samostatnosti v jednání a při výkonu jim svěřené práce
  - při výkonu práce existují činnosti, které by měly být provedeny přesně a podle jasných pokynů a které budou doprovázeny příslušnou kontrolou
  - vedle toho je možné poskytnout prostor pro volnou angažovanost pracovníků
  - zmocňování spočívá v uvolnění prostoru při vlastním rozhodování a převzetí příslušné odpovědnosti pracovníka za vlastní pracovní výkon a dosažené výsledky
  - se zmocňováním úzce souvisí pojem delegování, a to ve smyslu pověření výkonem nebo přenesení vymezeného rozsahu pravomocí a odpovědnost na jinou (zpravidla podřízenou osobu)

# STYLY VEDENÍ A ŘÍZENÍ

## aktuální trendy

---

- **tým, týmová práce (teamwork)** - dva základní pohledy na týmy a týmovou práci:
  - chápání týmu jako **uskupení lidí, kteří jsou sdruženi za účelem plnění určitých, často i zcela pravidelných pracovních úkolů** (zde tým splývá s organizačním vymezením pracovní skupiny), kdy charakteristickým rysem týmové práce je zdůrazňování vzájemné závislosti mezi výsledky a prací dané pracovní skupiny jako celku;
  - chápání týmu jako „ad hoc“ (= k tomuto konkrétnímu účelu) **pracovní skupiny**, sestavené k tvůrčímu řešení, popř. i realizaci specifického úkolu, **obvykle nad rámec běžných pracovních úkolů**