

Vytváření efektivních týmů

Týmová práce **má smysl** tehdy, dokáže-li zvýšit výkonnost osob pracujících jednotlivě, či dosáhnout takových výsledků, které by osoby fungující v rámci klasického - netýmového pracovního uspořádání nebyly schopny dosáhnout.

Týmem rozumíme nejmenší organizační jednotku firmy, ve které členy týmu spojuje úsilí k dosažení společného cíle, vzájemná úzká součinnost, spolupráce, sehranost a připravenost k vzájemnému zastupování.

Formy týmu

		Životnost	
		Neomezená	Omezená
Identický s organizací	Ano	Částečně autonomní pracovní skupiny Organické pracovní týmy Manažerské týmy	Kroužky kvality
	Ne	Projektové týmy dlouhodobého charakteru	Projektové týmy Všechny ostatní zvláštní týmy

Pro částečně autonomní pracovní skupiny a organické pracovní týmy jsou charakteristické tyto znaky:

týmy sestávají až z dvaceti osob

týmy reprezentují organické jednotky organizace

řídí se samy a samy odpovídají za výsledek

jejich úkolem je kontinuální proces zlepšování

nesou výlučnou odpovědnost za kvalitu

dodatečně k výrobním úkolům provádějí další práce (úkoly v oblasti plánování, organizace a kontroly);

jsou „řízeny“ a navenek zastupovány vedoucím týmu.

Než začnete s vytvářením týmu:

- Definujte úkol
- Definujte cíle při plnění úkolu
- Identifikujte omezení a termíny
- Identifikujte zdroje
- Určete, jak nejlépe využít každého člena týmu
- Stanovte standardy, kterých je třeba dosáhnout
- Připravte plán splnění úkolu; dosažení požadovaných cílů na požadované úrovni

Proces přeměny skupiny na tým:

1. Fáze orientační

Formování

2. Fáze konfrontační a konfliktní

Kvašení

3. Fáze konsenzu, kooperace a kompromisu

Normování

4. Fáze integrace a růstu

Podávání výkonu

Role a její popis – příspěvek k práci celého týmu	Přípustné slabé stránky
Inovátor: Tvůrčí, nápaditý a nekonvenční. Řeší obtížné problémy.	Nezabývá se detaily. Je natolik zaujatý svými úkoly, že občas není schopen efektivní komunikace.
Vyhledavač zdrojů : Nadšený a komunikativní extrovert. Hledá vhodné příležitosti. Rozvíjí kontakty.	Příliš velký optimista. Jakmile pomine počáteční nadšení, ztrácí zájem.
Koordinátor: Vyzrálý, sebejistý a schopný vedoucí. Objasňuje cíle, podporuje rozhodování a ovládá delegování odpovědnosti.	Má sklony ostatními manipulovat. Vlastní práci občas přenáší na druhé.
Usměrňovač: Inspirující, náročný a dynamický. Vyhovuje mu práce pod tlakem. Má energii a odvahu překonávat překážky.	Má sklony provokovat. Zraňuje city ostatních.
Monitor vyhodnocovač: je schopen střízlivého pohledu na věc, promýšlí vše do hloubky. Dokáže zhodnotit všechny varianty, má přesný úsudek.	Postrádá průbojnost a schopnost podněcovat ostatní. Bývá příliš kritický.
Týmový pracovník (stmelovač): Kooperativní, mírný, vnímavý a diplomatický. Dovede naslouchat, je konstruktivní a urovnává spory.	V klíčových situacích je nerozhodný. Snadno se nechá ovlivnit.
Realizátor: Disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní a výkonný. Myšlenky a nápady přivádí v život.	Je do určité míry nepružný. Na nové možnosti reaguje pomalu.
Kompletovač (finišér): Pečlivý, svědomitý, snaživý. Pátrá po chybách a opomenutích ostatních. Odevzdává výsledky své práce včas.	Má sklony k přehnané úzkostlivosti. neochotně deleguje odpovědnost na druhé. Bývá puntičkář.
Specialista: Cílevědomý, iniciativní a oddaný své práci. Má výjimečné vědomosti a dovednosti.	Přispívá k práci týmu pouze v omezené oblasti. Lpí na technických stránkách problémů. Občas nedokáže vidět „celkový obraz“.

Pro úspěšné týmy byly shrnuty následující principy:

- Vedoucí skupiny by měl mít dobrý profil týmové role koordinátora.
- Klíčovým indikátorem je tvořivost.
- V týmu by mělo být určité spektrum duševních schopností. (Například různé profese a různá úroveň vzdělání, lidé různého věku a podobně.)
- Široké pokrytí týmových rolí.
- Lidem by měla být v rámci týmu přidělována odpovědnost a povinnosti, pro které se nejlépe hodí.
- Úspěšné týmy mají schopnost přizpůsobit se a učinit pozitivní kroky k zachování rovnováhy týmových rolí za měnících se okolností.

Potřebné kompetence vedoucího týmu

Druh kompetence	Obsah
Strategicko-organizační kompetence	schopnost kompletně chápat souvislosti a z toho odvozovat způsob jednání, vytvářet fungující procesy, vytvářet rámcové podmínky pro pozitivní tvorbu hodnot, orientovat se na podnikové hodnoty, budovat systém cílů a systém kontroly.
Metodická kompetence	schopnost řídit účinnými metodami všechny potřebné týmové procesy. K metodám, které je potřeba zvládat, patří mimo jiné metody řešení problémů (nástroje kvality), analýza příčin problémů, analýza rozložení sil v týmu, analýza rozhodovacích procesů, analýza procesních řetězců, techniky moderace skupiny, techniky vedení skupinové diskuse, metody vytváření myšlenkových map, techniky vedení konferencí, prezentační techniky, metody projektového managementu.
Sociální kompetence	schopnost vytvářet a udržovat otevřené, konstruktivní a produktivní formy jednání v mezilidských vztazích. K tomu patří mimo jiné vytvářet u spolupracovníků schopnost pracovat v týmu, koučovat spolupracovníky, aktivně naslouchat, řídit konflikty v týmu, delegování odpovědnosti, budování atmosféry důvěry v rámci týmu, koučovat tým při problémech, které se vyskytnou.