


# Přednáška 18. 11. 2014

Okruhy

1. Vytváření efektivních týmů
  2. Týmové role (Dr. Belbin)
  3. Vývojové fáze skupiny
  4. Vedoucí týmu – jeho profil a styly řízení
  5. Základní principy řízení týmu
- 

# Vytváření efektivních týmů

**Tým** - nejmenší organizační jednotka firmy; spojuje ji společný cíl, spolupráce, sehranost apod.

Týmy rozdělujeme dle:

- *životnosti* (neomezené vs časově omezené)
- *identity s formální organizací* (součást útvarové organizace nebo mohou existovat vedle formální organizace)

# Čtyři fáze vývoje týmu

1. formování
2. kvašení
3. normování
4. podávání výkonu

# Tým a jeho formy

- Projektové
- Inovační
- Strategické
- Týmy na zlepšování kvality
- Týmy pro rychlé řešení určitých úkolů
- Virtuální týmy
- Týmy vytvořené za účelem vývoje výrobku
- Procesní týmy
- Částečně autonomní pracovní skupiny apod.

# Tým

Tým lze popsat jako skupinu, která ...

- *Má společný účel*
- *Pracuje spíše společně (ne individuálně)*
- *Má společné standardy*
- *Vyznačuje se soudržností a spoluprací*
- *Vyznačuje se disciplínou*
- *Vyznačuje se otevřeností a čestným jednáním*

**Členové týmu se vybírají dle 2 hlavních kritérií:**

- Specializovaných dovedností
- Týmových dovedností

## Týmové role Dr. Meredith Belbin

- *Lidé patří mezi klíčové hodnoty organizace.*  
Z hlediska dobrých pracovních výsledků by měli být co nejlépe rozmístěni. Jen prosté shromáždění určitého počtu lidí s očekáváním, že budou pracovat jako tým, ovšem nestačí.
- *Lepší týmová práce zvyšuje produktivitu, morálku a urychluje inovaci.*

# Jedná se o komplexní nástroj, který obsahuje expertní doporučení v oblastech:

- *Umístění pracovníků na vhodná pracovní místa*
- *Manažerské vzdělávání*
- *Budování týmu*
- *Sebeuvědomění*
- *Poradenství*
- *Dlouhodobé hodnocení*
- *Rozvoj kariéry*

# Týmové role

## Dr. Meredith Belbin

### *Koordinátor*

- **Přínosy** - Je vyzrálý a sebejistý. Vyjasňuje cíle. Dává lidi dohromady, aby podpořil týmovou diskuzi.



- **Přípustné slabiny** - Může se zdát, že manipuluje. Usnadňuje si osobní práci.

### *Inovátor*

- **Přínosy** - Je tvůrčí, nápaditý a neortodoxní. Dokáže řešit náročné problémy.




- **Přípustné slabiny** - Ignoruje podružnosti. Je velmi zaujatý vlastními myšlenkami na úkor efektivní komunikace.




# Týmové role

## Dr. Meredith Belbin

### *Vyhledávač zdrojů*

- **Přínosy** - Je nadšený a komunikativní extrovert. Objevuje příležitosti. Rozvíjí kontakty. 
- **Přípustné slabiny** - Je nadmíru optimistický. Může ztratit zájem po opadnutí počátečního nadšení.

### *Usměrňovač*

- **Přínosy** - Vyzývá k výkonu, je dynamický, prospívá mu tlak. Má průbojnost a odvahu překonávat překážky. 
- **Přípustné slabiny** - Má sklony provokovat. Může urážet ostatní.

# Týmové role

## Dr. Meredith Belbin

### *Monitor vyhodnocovač*

- **Přínosy** - Je vážně založený, je stratég a má vysoké nároky. Vidí všechny možnosti. Má přesný úsudek.



- **Přípustné slabiny** - Může mu chybět hnací síla a schopnost inspirovat ostatní.

### *Týmový pracovník*

- **Přínosy** - Spolupracuje, je mírný, vnímavý a diplomatický. Naslouchá, buduje a odvrací třenice.



- **Přípustné slabiny** - Je nerozhodný v klíčových situacích.

# Týmové role

## Dr. Meredith Belbin

### *Realizátor*

- **Přínosy** - Je disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní v návycích. Má schopnost činit praktické kroky a akce.



- **Přípustné slabiny** - **Je poněkud nepružný. Může pomalu reagovat na nové možnosti.**

### *Kompletovač finišer*

- **Přínosy** - Je pečlivý, svědomitý, dělá si starosti. Hledá chyby a přehlednutí. Plní termíny.



- **Přípustné slabiny** - Má sklony přehnaně se strachovat. Neochotně nechává ostatní podílet se na své práci.

# Týmové role

## Dr. Meredith Belbin

### *Specialista*

- **Přínosy** - Je cílevědomý, iniciativní a oddaný své profesi. Poskytuje vědomosti a dovednosti, které jsou vzácné.



- **Přípustné slabiny** - Přispívá pouze v úzké oblasti. Zaobírá se osobními speciálními zájmy.

# Dotazník týmových rolí dle Belbina

## I. Čím mohu být prospěšný:

- a) Myslím, že si dokážu rychle všimnout nových příležitostí a včas jich využít.
- b) Mé názory na všeobecné i speciální otázky jsou dobře přijímány.
- c) Mohu dobře spolupracovat s velmi širokým okruhem lidí.
- d) Velmi snadno a přirozeně přicházím na nové myšlenky a nápady.
- e) Dokážu vyhecovat lidi k činnosti, kdykoli zjistím, že mohou něčím cenným přispět k skupinovým cílům.
- f) Spolehlivě dokončím úkoly, které jsem přijal.
- g) Odborné, technické znalosti a zkušenosti jsou mým hlavním kladem.
- h) Dokážu čelit dočasné neoblíbenosti, jestliže to nakonec vede k dobrým výsledkům.
- i) Rychle vycítím, zda je plán reálný a co se má dělat v situaci, kterou znám.
- j) Dovedu bez předsudků a zaujatosti navrhnout rozumné alternativní řešení.

# Dotazník týmových rolí dle Belbina

## II. Kdybych měl nedostatky v týmové práci, byly by to nejspíše:

- a) Necítím se dobře, pokud jednání nemá jasnou strukturu a není dobře vedeno.
- b) Mám tendenci být příliš velkorysý k lidem, kteří zastávají opodstatněné stanovisko, jemuž nebyla věnována náležitá pozornost.
- c) Odmítám se vyslovit, pokud projednávaná záležitost není z oblasti, kterou dobře znám.
- d) Mám tendenci mluvit příliš mnoho, když se skupina dostane k novým myšlenkám.
- e) Mám sklon podceňovat svůj vlastní přínos.
- f) Můj objektivní náhled mi neumožňuje sdílet nadšení ostatních.
- g) Někdy se jevím jako příliš energický a autoritářský, když je potřeba něco dodělat.
- h) Je pro mě těžké vystupovat ve vedoucí roli, protože jsem citlivý na atmosféru ve skupině.
- i) Stává se mi, že se tak ponořím do svých myšlenek, že ztratím ponětí o tom, co se děje.
- j) Odmítám se vyjádřit k názorům a návrhům, které jsou nekompletní a málo podrobné.

# Dotazník týmových rolí dle Belbina

## III. Když spolupracuji na nějakém projektu s jinými lidmi:

- a) Mám schopnost lidi ovlivnit, aniž bych je k něčemu nutil.
- b) Moje bdělost umožňuje předcházet omylům a chybám z nepozornosti.
- c) Jsem připraven tlačit ostatní do činnosti, aby se na jednání neztrácel čas a zřetel na hlavní cíl (neodbočovalo se od tématu).
- d) Dá se počítat s tím, že přispěji něčím originálním.
- e) Jsem vždycky připraven hájit dobrý návrh ve společném zájmu.
- f) Každý si může být jist, že zůstanu sám sebou.
- g) Jsem blázen do nových myšlenek a posledních vývojových novinek, rychle rozeznám novou příležitost.
- h) Snažím se zachovat smysl pro profesionalitu.
- i) Věřím, že ostatní oceňují mou schopnost chladného úsudku a správných rozhodnutí.
- j) Je na mě spolehnouti, že dohlédnu na to, aby se udělalo co je potřeba, vnáším organizovaný přístup do řešení problému.

# Dotazník týmových rolí dle Belbina

## IV. Můj charakteristický přístup ke skupinové práci je, že:

- a) Mám zájem poznat lépe své kolegy.
- b) Přispěji tam, kde vím, o čem hovořím.
- c) Nezdráhám se odmítnout názory druhých a zastávat sám menšinové stanovisko.
- d) Obvykle najdu řadu argumentů vyvracejících nesmyslné návrhy.
- e) Dokážu uvést věci do chodu, když je třeba plán začít uskutečňovat.
- f) Mám tendenci vyhýbat se obvyklým věcem a přicházet s něčím nečekaným.
- g) Snažím se vnést náznak dokonalosti do každé týmové práce, na níž se podílím.
- h) Rád zajišťuji kontakty mimo skupinu a mimo firmu.
- i) Zajímají mě sociální stránky pracovních vztahů.
- j) Při rozhodování mám zájem slyšet všechny názory a bez obtíží se přizpůsobím, když už se musí rozhodnout.



# Dotazník týmových rolí dle Belbina

## V. Práce mě těší, protože:

- a) Baví mě analyzovat situace a zvažovat všechny varianty.
- b) Rád nalézám praktická řešení problémů.
- c) Rád podporuji dobré pracovní vztahy.
- d) Mohu uplatnit svůj silný vliv na rozhodování.
- e) Mám příležitost setkávat se s novými lidmi, kteří mi mohou poskytnout novou zkušenost.
- f) Dokážu sjednotit názory lidí, jejich priority a vést je ke společným cílům.
- g) Jsem ve svém živlu, když se mohu s plným nasazením věnovat nějakému úkolu.
- h) Rád mám věci, které napínají moji představivost.
- i) Velmi výhodně využívám svou speciální kvalifikaci a praxi.
- j) Práce mi dává příležitost pro seberealizaci.

# Dotazník týmových rolí dle Belbina

## VI. Když dostanu obtížný úkol, který je nutno splnit v omezeném čase a s neznámými lidmi:

- a) Obyčejně jsem úspěšný bez ohledu na okolnosti.
- b) Rád si o problému přečtu tolik, kolik je vhodné.
- c) Sedl bych si někam do kouta, přemýšlel, abych našel vlastní řešení a pak se pokusil se ho prodat skupině.
- d) Byl bych ochoten pracovat s člověkem, který projevuje nejpozitivnější přístup bez ohledu na to, jak těžko snesitelný může být.
- e) Hledal bych způsob zmenšení složitosti úkolu stanovením toho, čím mohou různí jednotlivci nejlépe přispět.
- f) Můj přirozený cit pro povinnost by přispěl k tomu, že dodržíme harmonogram.
- g) Věřím, že bych zůstal klidný a udržel si schopnost racionálního myšlení.
- h) Držel bych se stále účelu a prosazoval vše, co musí být uděláno, navzdory tlakům.
- i) Byl bych připraven se ujmout vedení, kdybych cítil, že se skupina nehýbá kupředu.
- j) Zahájil bych rozhovory a jednání se záměrem stimulovat nové myšlenky a uvést věci do pohybu.

# Dotazník týmových rolí dle Belbina

## VII. Ve vztahu k problémům, v nichž jsem zaangažován, při práci ve skupině:

- a) Mám sklon projevovat netrpělivost s těmi, kdo zdržují postup a rázně reagovat.
- b) Ostatní mě mohou kritizovat za to, že jsem příliš analytický a nepříliš citlivý.
- c) Moje potřeba ujistit se, kontrolovat, že práce je udělaná dobře, není vždy vítaná.
- d) Snadno se začnu nudit, pokud nemohu účinně stimulovat k akci ostatní.
- e) Je pro mě obtížné začít, dokud není cíl jasný.
- f) Někdy se mi nedaří vysvětlovat a objasňovat složité myšlenky, které mě napadají.
- g) Jsem si vědom toho, že požaduji od ostatních věci, které sám nedovedu nebo nemohu udělat.
- h) Myslím si, že mi ostatní dávají prostor pro to, abych se vyjádřil.
- i) Často mám pocit, že ztrácím čas a že bych to sám udělal lépe.
- j) Váhám se postavit za svůj názor, vyjádřit jej před lidmi, kteří mají moc nebo s kterými se obtížně vychází.

# Vedoucí týmu

## – jeho profil a styly řízení

- Vedoucí týmu je klíčovou osobou pro úspěch při plnění úkolů, kterými je tým pověřen.
- Je zodpovědný za komunikaci v rámci svého týmu a za koordinaci práce s ostatními týmy.
- Ideální týmovou rolí vedoucího je *koordinátor*.
- Neexistuje žádný jediný správný styl vedení nebo řízení týmu.

# Druhy kompetencí - vedoucí týmu

- 1.) *Strategicko-organizační kompetence*
- 2.) *Metodická kompetence*
- 3.) *Sociální kompetence*

## **Tři základní principy řízení týmu:**

- *Vést*
- *Vyžadovat*
- *Podporovat*

# Zdroje

## **Základní literatura:**

- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005, str. 117177
- Human Resources Management (HRM)

## **Další literatura:**

- HRONÍK, F. Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment centre. Brno: Era, 2002.
- HRONÍK, F. Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení. Brno: MotivPress, 2007.