

MANAGEMENT 2

TÝMOVÁ PRÁCE

Ing. Omar Ameir, Ph.D.

Cíle prezentace:

- vysvětlení podstaty a významu týmové práce;
- popis principu skupiny;
- vymezení jednotlivých týmových rolí;
- definování základních metod týmové práce a hlavních podmínek jejich úspěšné aplikace.

Obsah:

1. Skupina
2. Tým a týmové role
3. Metody týmové práce
4. Podmínky efektivní týmové práce

1. Skupina

1.1 Teoretické vymezení

- Určité uskupení dvou a více členů (lidí).
- Skupina vzniká na základě nejrůznějších důvodů (historický vývoj, studentská léta, obliba fotbalového klubu apod.).
- Typů skupin je celá řada, např.:
 - stát;
 - studijní skupina;
 - fotbaloví fanoušci konkrétního klubu;
 - podnikové oddělení (speciální skupina).

1. Skupina

1.2 Skupinová dynamika

- Interakce a hybné síly, které působí v každé skupině na každého člena.
- Příklady:
 - vzájemná komunikace;
 - vzájemné interpersonální vztahy (především sympatie a antipatie);
 - vytváření podskupin;
 - identifikace a vymezení vůči skupině.
- Skupinová dynamika je ovlivňována i vnějšími faktory skupiny.

1. Skupina

1.2 Skupinová dynamika

- Zakladatel: Kurt Zadek Lewin.
- Zabýval se sociální psychologií (porozumění, jak je myšlení, cítění a chování jedinců ovlivňováno přítomností druhých).
- Autor pojmu gatekeeping (proces výběru informací vpuštěných do médií).



1. Skupina

1.2 Skupinová dynamika

- Prvky skupinové dynamiky:
 - cíle;
 - normy;
 - vedení a motivace;
 - interakce;
 - komunikace;
 - struktura skupiny;
 - role jednotlivých členů;
 - fáze vývoje skupiny;
 - prostředí skupiny;
 - atmosféra ve skupině.

1. Skupina

1.3 Koheze a tenze skupiny

- Dva stěžejní pojmy, bez kterých by skupina nemohla vzniknout a dále fungovat.
- Koheze (soudržnost, přitažlivá síla):
 - umožňuje existenci, schopnost realizace úkolů a vývoje skupiny (zázemí);
 - tmelící faktor – atmosféra přátelství a bezpečí.
- Tenze (tlak, napětí):
 - nutí skupinu realizovat úkoly a neustále se vyvíjet (dynamizující faktor).

1. Skupina

1.4 Typologie skupin

a. Dle velikosti:

- malé
 - do cca 40 členů;
- velké
 - nad cca 40 členů.

b. Dle vztahu ke členům skupiny:

- primární;
- sekundární (vztah k ostatním členům proto, že jsou členy skupiny).

1. Skupina

1.4 Typologie skupin

- c. Dle zřízení:
 - formální;
 - neformální.
- d. Dle časového omezení.
- e. Dle formy nabývání a rušení členství ve skupině.

1. Skupina

1.5 Životní cyklus skupiny

Každá skupina má jiný vývoj. Obecně jej lze rozdělit do čtyř následujících fází:

1. Formování skupiny:

- seznámení;
- stanovení cílů, zdrojů a způsobu komunikace.

2. Krystalizace skupiny:

- upřesnění výše stanovených aspektů;
- vznik konfliktů (konec nebo posílení skupiny).

1. Skupina

1.5 Životní cyklus skupiny

3. Vytváření skupinových norem:
 - stanovení norem a pravidel pro dosažení stanovených cílů;
 - první projevy sympatií a výhod pramenících z existence skupiny.
 4. Aktivní práce skupiny.
- Uvedené fáze jsou vhodné např. pro skupinu reprezentovanou státem!!!

1. Skupina

1.6 Skupinové role

Obecně lze ve skupině popsat dvě základní role, kterými jsou:

- Lídr:
 - popis viz management 1;
 - podle charakteru skupiny buďto neformální lídr (studijní skupina) nebo lídr formální (stát);
 - respektování skupiny;
 - skupinové myšlení;
 - zájmy skupiny nad zájmy lídra.
- Členové skupiny:
 - orientace na skupinu;
 - ztotožnění se s přidělenou rolí;
 - dodržování a respektování zpětné vazby;
 - zájmy skupiny nad zájmy člena skupiny.

2. Tým a týmové role

2.1 Teoretické vymezení

- Podmnožina pojmu skupina – specifický druh skupiny.
- Existence:
 - specifických znalostí a dovedností, které účast ve skupině umožňují (všechny členy skupiny propojují – cílené členství);
 - odpovědnosti vůči základnímu (zakládajícímu) cíli, který je příčinou existence týmu.
 - určitý časový rámec.
- Tým a práce v něm je neustálým procesem učení mezi členy týmu (požadavek neustálé diskuse a tolerance).

2. Tým a týmové role

2.1 Teoretické vymezení

- Teoreticky ideální velikost týmu:

5 členů!

- Menší tým = nedostatečná pracovní síla a nedostatečné obsazení potřebných rolí.
- Větší tým = paralýza.
- V rámci týmu musí mít jeho členové vyšší efektivitu (ne aktivitu) práce než jednotlivec.
- Vhodnost pro procesní systém řízení.

2. Tým a týmové role

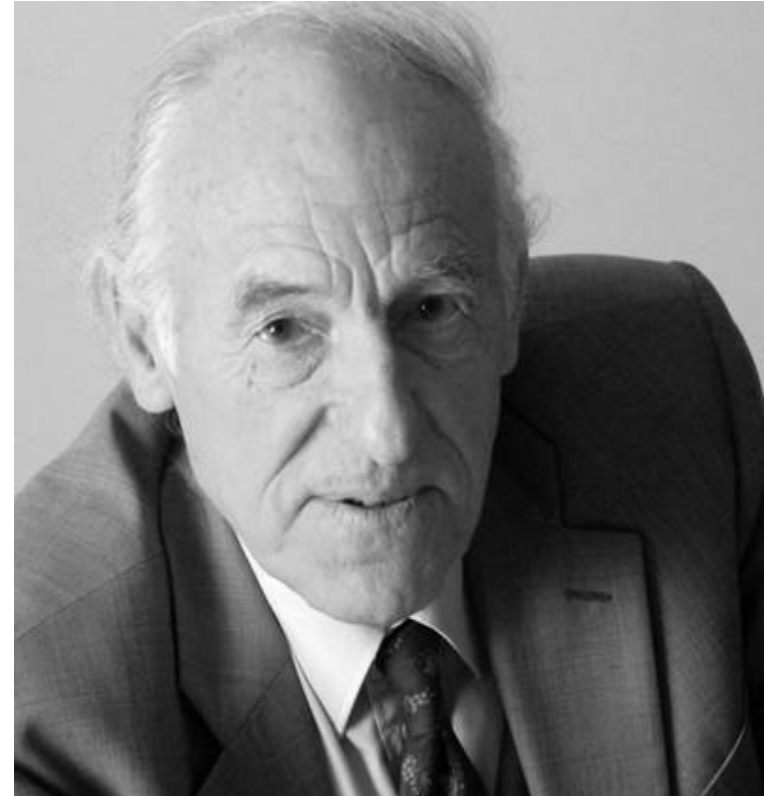
2.2 Týmové role

- Existence dvou typů rolí každého člena:
 - Funkční role – stanovené chování konkrétního člena týmu v konkrétních podmínkách (v konkrétním čase a místě);
 - Týmová role – skutečné chování člena týmu (tedy funkční role ovlivněna osobnostními předpoklady jedince).

2. Tým a týmové role

2.2 Týmové role

- TR se zabýval Meredith Belbin:
 - britský teoretik managementu;
 - zjistil, že existují určité kombinace osobnostních typů, které jsou lepší než jiné;
 - neexistuje ideální jedinec pro realizaci úkolu, ale existuje ideální složení týmu.



2. Tým a týmové role

2.2 Týmové role

- Belbin vytvořil devět týmových rolí, kterými jsou:
 - Inovátor (myslitel):
 - přináší přidanou hodnotu (rozdílový hráč týmu), přichází s podstatou řešeného problému, zdroj nových nápadů;
 - v případě zdánlivé neřešitelnosti problému se ostatní členové obrací na něj.
 - Hledač zdrojů:
 - zajišťuje a zprostředkovává interakci s vnějším prostředím týmu.
 - Koordinátor (hodný policista):
 - zajišťuje organizaci týmu (stanovuje cíle, rozděljuje úkoly, motivuje ostatní).

2. Tým a týmové role

2.2 Týmové role

- Formovač (zlý policista):
 - zajišťuje „tah na bránu“ (vytváří tlak na sebe i na ostatní);
 - sjednocuje myšlenky a vytváří plány.
- Vyhodnocovatel (kontrolor):
 - zajišťuje pesimistický a obezřetný pohled na řešení problémů (bez něj by celý tým skončil ve vězení);
 - neoblíbený člen týmu (ve všem vidí problém), ale díky jeho kritickému pohledu na věc, objektivitě, uvážlivosti, komplexnosti a schopnosti vidět negativní důsledky je nepostradatelný.

2. Tým a týmové role

2.2 Týmové role

- Týmový pracovník
 - zajišťuje tmelení kolektivu (všichni jej milují).
- Realizátor:
 - zajišťuje plnění pracovních úkolů (pracovitý, disciplinovaný systematický a konzervativní úředník).
- Dokončovatel (kompletovač):
 - zajišťuje dokončení pracovních úkolů (pečlivý vytrvalec);
 - lidé jej nenávidí (detailista, hnidopich) a milují (všechno si raději udělá sám) zároveň.

2. Tým a týmové role

2.2 Týmové role

- Specialista
 - zajišťuje odborné plnění úkolů (totální fanatik do konkrétních aplikací);
 - není vysloveně týmový hráč (nic jiného než „jeho aplikace“ jej nezajímá – asociálnost), ale pro tým je naprosto nepostradatelný.
- Jeden člen týmu může mít samozřejmě více rolí a naopak, více členů může mít stejnou roli.
- Lídr musí rozpoznat, která role je pro kterého člena vhodná a na základě toho jednotlivé role přidělovat.

2. Tým a týmové role

2.2 Týmové role

- Silné a slabé stránky jednotlivých rolí:

Týmová role	Silné stránky	Slabé stránky
inovátor	tvořivost, nové myšlenky, stimulace změn, zaměření na podstatu	odstup od ostatních, nekonformita, obtížné přizpůsobení, radikálnost
hledač zdrojů	zprostředkovává kontakt s okolím, velmi dobré komunikační schopnosti, vnímá příležitosti	potřeba podpory a uznání, krátkodobé nadšení, malá koncentrace a vytrvalost
koordinátor	schopnost poznat a využít talent, umí motivovat ostatní	snadná ovlivnitelnost, obtížné zvládnání krizových situací, nižší ráznost
formovač	zaměření na cíl, energický, připravený překonávat překážky	neohleduplný vůči ostatním, agresivita, hádavost

2. Tým a týmové role

2.2 Týmové role

- Silné a slabé stránky jednotlivých rolí:

Týmová role	Silné stránky	Slabé stránky
vyhodnocovatel	opatrnost, uvážlivost, kritičnost, objektivita	menší elán, může demotivovat ostatní
týmový pracovník	tvoří pozitivní atmosféru, pomáhá ostatním, urovnává konflikty	vyhýbá se konfliktům, nerozhodnost v krizových situacích
realizátor	systematický přístup, ukázněnost, dodržování norem	nepružnost, sklon k byrokracii
dokončovatel	důraz na kvalitu a detaily, soustředění	neochota delegovat, dlouhé trvání plnění úkolů
specialista	odborné znalosti, zaujetí pro věc, vytváření prestiže týmu na veřejnosti	zúžený pohled na svět, problémy s komunikací, nízký zájem o jiné přístupy

2. Tým a týmové role

2.3 Výhody a nevýhody práce v týmu

- Výhody týmové práce:
 - větší motivace pracovníků;
 - neustálé zlepšování procesů (větší nadhled o řešených úkolech);
 - usnadnění koordinace a komunikace (a tím přijetí rozhodnutí);
 - zvýšení efektivity a produktivity práce (synergický efekt viz níže);
 - zvýšení technologického pokroku (vyšší kvalita produktů);
 - kvalitnější uspokojování vyšších sociálních potřeb člověka.

2. Tým a týmové role

2.3 Výhody a nevýhody práce v týmu

- Nevýhody týmové práce:
 - nereálný optimismus (iluze nezranitelnosti a akceptace příliš vysoké míry rizika);
 - stereotypní pohled na vnější okolí týmu;
 - společná snaha vyhnout se vnější reakci (tlakům a kritice);
 - autocenzura informací, myšlenek a názorů.

2. Tým a týmové role

2.4 Synergický efekt práce v týmu

- Efekt společného působení více členů, který je kvantitativně větší nebo kvalitativně lepší než prostý součet efektů ze samostatného působení jednotlivých členů týmu (výhodné skládání znalostí dovedností a zkušeností jednotlivých členů týmu).
- Výkon skupiny převyšuje možnosti jednotlivců.
- Výpočet: rozdíl mezi výsledkem práce, kterého skupina dosáhla jako tým a výsledkem práce, kterého by dosáhla jako souhrn individuů.

2. Tým a týmové role

2.4 Synergický efekt práce v týmu

- Vzorec pro výpočet synergického efektu:

$$SE = VT - VSI$$

- Kde:
 - SE je synergetický efekt;
 - VT je výsledek práce sehraného týmu;
 - VSI je výsledek práce jako souhrn individuí.

3. Metody týmové práce

3.1 Brainstorming

- burza nápadů (generování co nejvíce nápadů na dané téma);
- předpoklad: členové týmu na základě podnětů ostatních vymyslí více, než by vymysleli jednotlivě;
- význam asociace;
- pozor na různou míru asertivity a submisivity.

3. Metody týmové práce

3.1 Brainstorming

- Tři fáze:
 - příprava – stanovení základních otázek (kdo, kde, cíl a pravidla);
 - vlastní sezení;
 - hodnocení a implementace výsledků (ihned, nebo až pár dní po konání).

3. Metody týmové práce

3.2 Metoda strukturovaných porad

- Systematické (koncepční a postupně navazující) porady (na rozdíl od ostatních metod týmové práce).
- Cíl: nalezení řešení určitého problému na základě jeho systematické analýzy.
- Složení (ideálně max. šest členů týmu):
 - předřečník;
 - moderátor;
 - zapisovatel.
- Metod užívaných při týmové práci je celá řada. Dvě uvedené jsou nejvýznamnější.

4. Podmínky efektivní týmové práce

- Podmínek pro efektivní týmovou práci je mnoho. Těmi nejdůležitějšími jsou:
 - adekvátní složení týmu;
 - plné využití talentů jednotlivých členů;
 - spolupráce:
 - integrace snažení členů skupiny při dosahování společného úkolu;
 - jedná se o spojení součinnosti (všichni plní úkoly, které plnit mají) a koordinace (jednotlivé úkoly na sebe navazují);

4. Podmínky efektivní týmové práce

- důvěra:
 - vzájemná jistota o záměrech a jednáních;
 - nejsilněji působící prvek skupinové atmosféry;
- soudržnost:
 - překonávání individuálních rozdílů a motivů pocitem společné identity;
- potlačení individualismu ve prospěch celku.

Děkuji za pozornost