



„Vzdělávací akademie“

rozvoj a inovace systému dalšího profesního vzdělávání ve VFN v Praze

„ZÁSADY TÝMOVÉ PRÁCE“

Příjmení, jméno, titul školitele

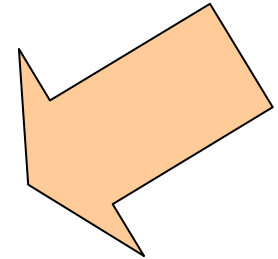
Datum..2009/02.K14

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem.

Vlastnosti vedoucího týmu

Základní předpoklady vedoucího týmu“ I

- **zahrnují tvrdou školu sebepoznání a ochotu pracovat sám na sobě – vést sám sebe:**
- vyrovnat se s vlastními myšlenkami a city, potřebami a vášněmi, zejména těmi potlačovanými a podvědomými.
- kdo chce převzít úkol, musí projít tímto sebevýchovným procesem. Jinak bude vedoucí úlohu zatěžovat nepřiznanými potřebami.



Základní předpoklady vedoucího týmu“ II

1.Životní zkušenost a zkušenost se sebou samým:

- zkušenost,
- lidská zralost;

2.Postoj k vedení:

- skromnost,
- pokora,
- pečlivost,
- šetrnost,
- pozornost;

Základní předpoklady vedoucího týmu“ III

3.Zacházení se zaměstnanci:

- rozvážnost,
- spravedlivost,
- neopovrhovat,
- bez zármutku,
- víra v „dobré jádro zaměstnance“,
- jasná rozhodnutí,
- jako dobrý otec.

Budování týmu

- 1. Určení poslání a hlavních cílů.**
- 2. Vytvoření jádra týmu.**
- 3. Vyjasnění rolí, odpovědností a pravidel.**
- 4. Určení způsobů zpětné vazby a hodnocení výsledků.**
- 5. Určení způsobů odměňování, oceňování a oslav.**

Čtyři fáze přeměny skupiny v tým

1. fáze: členové skupiny navzájem dobře poznají své vlastnosti a schopnosti;
- 2. fáze: dojde ke střetu odlišných názorů členů skupiny na pracovní postupy, řešení problémů i vedení týmů;**
3. fáze: vytvoří se nezbytné normy, postupy a pravidla fungování a rozdělí se role v týmu;
4. fáze: všichni začnou pracovat jako tým.

Týmové role

- **Moderátor** – definuje cíle, vede, koordinuje, komunikuje
- **Organizátor** – přeměňuje myšlenky myslitele a experta v činy, dotahuje, organizuje
- **Myslitel** – zdroj nových myšlenek, nápadů, řešení – nenávidí kritiku, přehlíží detaily
- **Činorodý aktivista** – tažný kůň, sjednocuje, orientovaný na výsledek
- **Styčný důstojník** – pružný, přizpůsobivý, síť kontaktů
- **Věcný expert** – srovnává, nestranný, objektivní, zvažuje
- **Diplomat** – vyhlazuje konflikty, tlumí horké hlavy, zlepšuje klima
- **Puntičkář** – smysl pro detail, pravidla, někdy ztrácí smysl pro podstatné

Cvičení č.1: Belbinův test

Zajímá Vás, jakou roli máte v týmu Vy?

Nežádoucí role v týmu

- **Mluvka** – rád se poslouchá, utíká od tématu, zabývá se nepodstatným
- **Destruktivní člen** – negativně orientován, nepřátelský, dominantní, vytváří napětí, útočí
- **Pasivní člen** – pasivně sleduje průběh
- **Bojovník o vlastní pozici** – jde mu jen o vlastní pozici, podporuje jen to, co přispívá k posílení vlastní pozice

**Pozor: jejich identifikace
a usvědčení bývají velmi složité !!!**

Týmová práce

- Nyní budou oba týmy soutěžit v týmové práci.
Vyhrává tým, který bude
 - rychlejší,
 - práce bude kvalitnější,
 - estetičtější,
 - nápaditější,
 - informovanější.

CVIČENÍ č.2: kvíz a skupinová kresba

Vyhodnocení soutěže

Rozhodčí vyhodnotí výsledky soutěže týmů. Uvedou všechny argumenty, které je k rozhodnutí vedly.

Rozdělení pozic (vnitřní hierarchie) I

1. Vedení – alfa

Vedení reprezentuje společné cíle a konání týmu.

2. Členové týmu, kteří se plně identifikují s vedením – gama

- „**Hvězdy**“ – díky zvláštním výkonům se dostávají do popředí, přebírají zvláštní odpovědnost;
- „**Nosiči vody**“ – pomocníci a přípraváři;
 - pomáhají hvězdám a vedení;
 - výkonem týmu roste jejich hodnota;
- „**Hlídači**“ – dodržování pravidel a norem;

Rozdělení pozicí (vnitřní hierarchie) II

3. Členové týmu, kteří zauímají vůči vedení kritický odstup – beta

Schází jim plná identifikace s vedením:

- „**Pozorovatelé, experti**“ – s akcemi souhlasí s určitými omezeními a kritickými výhradami
(„*Ano, ale...*“)
- „**Kritici**“ – zauímají vůči vedení skeptický až negativní postoj
(„*Ne, jedině kdyby...*“)
- „**Váhavci**“ – přesně nevědí, resp. nechtějí definovat, kam patří
(„*Na jedné straně – na druhé straně*“)

Rozdělení pozicí (vnitřní hierarchie) III

POZOR!

Bety - kritici se vyznačují:

- **Kompetentností**
- **Ostrým úsudkem**
- **Mají schopnost převzít roli alfy, ale také proti-alfy.**
- **Mohou se stát důležitými spojenci i nebezpečnými konkurenty!**

Vedení by mělo bety uznávat, využívat, ale zároveň vymezovat. Permanentní rozepře jen oslabují vlastní pozice a v takovém případě je vhodnější se s daným zaměstnancem rozloučit.

Týmové rozhodování – výhody, nevýhody

Výhody

- ✓ Vyšší kvalita rozhodnutí
- ✓ Více informací
- ✓ Více znalostí
- ✓ Motivace členů
- ✓ Posílení soudržitosti
- ✓ Mobilizování energie

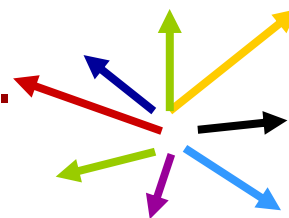
Nevýhody

- ✗ Časová náročnost
- ✗ Vynaložená energie
- ✗ Možnost konfliktu
- ✗ Ovlivnění asertivním členem
- ✗ Tendence ke kompromisu

Umění motivovat

- **Vnitřní motivace**

Jeden **z nejcennějších nástrojů** k dosažení cílů.
Aby byl člověk motivován – musí to cítit uvnitř.
Chcete-li motivovat, musíte znát vnitřní hranice –
potřeby spolupracovníků.



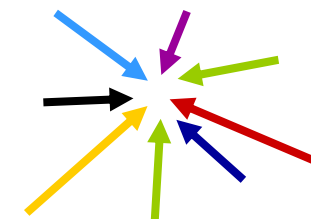
- **Vnější motivační faktory**

Cíle (reálné a splnitelné).

Pocit odpovědnosti a důležitosti pracovníka,
(rozšiřování kompetencí → seberealizace).

Osobní rozvoj a pocit seberealizace (možnost řešení
nových problémů, vzdělávání, naděje na postup v kariéře –
pokud jsou jasná a průhledná pravidla).

Přístup k informacím (pro pocit jistoty – bez informací →
šumy).



Důležité!!! Pravidelné hodnocení lidí

Pravidelné hodnocení je nedílnou součástí
motivace a řídicí práce.

**Kdo neví jak je hodnocen, co dělá dobře a
kde dělá chyby – nemůže se zlepšovat.**

Hodnocení by mělo proběhnout
alespoň 1 x za 3 měsíce.

Nejdůležitější motivační faktory

- **Zpětná vazba** (kontrola, pochvala, kritika, návštěva manažera na pracovišti)
- **Spokojenost** na pracovišti (zvyšování kvalifikace, pracovní doba, finanční zainteresovanost na zisku firmy nebo osobní ohodnocení, stravování, rekreace)
- **Vztahy na pracovišti** (pozitivní odezvy pracovní skupiny, pozitivní postoj a vztah k nadřízenému a celkově pozitivní klima)
- **Dobrá pověst firmy** (vyvolává pocit hrdosti, postavení a prestiže)
- **Odměňování**