Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky

TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE NA PRACOVIŠTI V SUPER/HYPERMARKETECH

COOPERATION IN THE WORKPLACE IN SUPER/HYPERMARKETS

Magisterská diplomová práce

Bc. Lucie Kubíčková

Vedoucí magisterské diplomové práce: Mgr. David Surý

Olomouc 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Týmová spolupráce na pracovišti v super/hypermarketech“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne 30.3. 2011 Bc. Lucie Kubíčková

Podpis…….

.

Poděkování

Chtěla bych poděkovat panu Mgr. Davidu Surému za jeho pomoc a odborné vedení práce při jeho vypracování. Dále bych touto formou chtěla poděkovat svým přátelům za veškerou pomoc.

OBSAH

Úvod ... 8

Teoretická část ... 9

1 TÝM ... 9

1.1 Skupina ... 9

1.1.1 Pracovní skupina ... 9

1.2 Tým a týmová práce ... 11

1.2.1 Týmy ... 11

1.2.2 Týmová práce ... 15

1.3 Tým versus skupina ... 16

1.3.1 Tým versus skupina- základní rozdíly podle Adaira ... 16

1.3.2 Skupinové myšlení versus týmové myšlení ... 16

1.4 Význam týmu ... 18

1.4.1 Význam týmové práce pro organizaci ... 18

1.4.2 Výhody týmu ... 18

1.5 Typy týmů ... 19

1.6 Spolupráce a synergie ... 20

1.6.1 Synergie ... 20

1.6.2 Spolupráce ... 20

1.7 Krize týmu ... 22

1.7.1 Pojem krize v týmu ... 22

1.7.2 Příčiny snížené efektivity týmu podle Bělohlávka ... 23

1.7.3 Řešení konfliktu ... 24

2 LIDÉ V TÝMU ... 26

2.1 Adaptace na tým ... 26

2.1.1 Koheze týmu ... 26

2.1.2 Vzájemná závislost členů ... 27
2.1.3 Osobnostní typy ... 27
2.2 Komunikace v týmu ... 30
2.2.1 Formální a neformální komunikace ... 31
2.3 Týmové role ... 32
2.4 Psychologie v týmové práci ... 35
2.4.1.Sociální identifikace a reprezentace ... 35
2.4.1 Stupně závislosti členů ve skupině ... 36
2.5 Tým a jeho vůdce ... 37
2.5.1 Vůdce ... 37
2.5.2 Zásady dobrého vůdce ... 38
2.5.3 Jak se naučit vést tým ... 39
2.5.4 Role vedoucího při konfliktu ... 40
3 VÝVOJOVÉ FÁZE TEAMBUILDINGU ... 42
3.1 Teambuilding ... 42
3.1.1 Pojem teambuilding ... 42
3.1.2 Teorie přístupů teambuildingu ... 43
3.1.3 Důležité aspekty pro vytvoření dobrého týmu ... 44
3.1.4 Vytváření týmu ... 46
3.2 Příprava na práci v týmu ... 49
3.2.1 Výcvikové programy ... 49
3.2.2 Vývojové stupně týmu ... 50
3.3 Rozvoj schopností ... 52
3.3.1 Způsoby rozvoje členů týmu ... 52
3.4 Zaměření teambuildingu ... 54
3.4.1 Cíle týmu ... 54
3.4.2 Orientace na cíl ... 54

3.5 Normy a pravidla týmu ... 56
3.5.1 Týmové normy ... 56
3.5.2 Normy v pracovní skupině ... 56
3.7.3.Skupinová kultura ... 57
4 TÝM V ORGANIZACI ... 59
4.1 Řízení týmu ... 60
4.1.1 Potřeba organizační kultury ... 60
4.2 Udržování týmu ... 61
4.3 Hodnocení týmu ... 63
4.3.1 Hodnocení týmového výkonu ... 63
4.3.2 Zásady hodnocení týmu ... 63
4.3.3 Týmové odměňování ... 64
4.4 Motivace týmu ... 65
4.4.1 Motivace týmu ... 65
4.4.2 Faktory pracovní motivace ... 65
4.5 Rozpad týmu ... 68
Praktická část ... 70
5 VÝZKUM ... 70
5.1 Problematika a výzkumná otázka ... 70
5.1.1 Metoda sběru dat ... 70
5.1.2 Cíl výzkumu ... 71
5.2 Organizační struktura super/hypermarketů ... 72
5.3 Cíle a hypotézy ... 74
6 VÝSLEDKY VÝZKUMU ... 76
6.1 Komunikace a neformální vztahy na pracovišti ... 76
6.2 Týmová spolupráce ... 80
6.3 Efektivní řešení problémů a vliv vedoucích ... 83

7 ZÁVĚR 86

Anotace 87

Annotation 88

Použitá literatura 89

Seznam obrázků, grafů a tabulek 91

Přílohy 92

Úvod

V dnešní době se stává týmová spolupráce jedním z faktorů podnikové strategie. Snaží se zefektivnit a urychlit práci. Týká se nejen organizací, ale také každého z nás, jelikož i my se dostáváme do situací, kdy je potřeba jednat týmově. Ne každý to umí a má předpoklady pro tento způsob práce. Je to zajímavé téma, a proto se stalo ústřední problematikou mé diplomové práce. Tým je základem pro výkonnější chod organizací, ale ne každý podnik týmovou spolupráci vyžaduje a považuje za nezbytnou. Mnozí si zaměňují týmy s pracovními skupinami, a proto se snažím o podrobný popis a vysvětlení.

Práce má za cíl vysvětlit pojem týmová spolupráce a shrnout veškeré získané poznatky o ní. Například co je to teambuilding, složení týmu, osobnostní charakteristiky jeho členů či formální a neformální komunikaci. Pro vznik a dobrý průběh týmové spolupráce je důležitá řada faktorů. Jedním z nich je například týmový vůdce, který by měl mít zkušenosti a veškeré požadované schopnosti

Čerpám především z domácích autorů, kteří se zabývají vytvářením týmu a jeho charakteristikami. Neopomíjím ani zahraniční zdroje. Kapitoly jsou seřazeny tak, aby pro čtenáře bylo téma srozumitelnější a snazší pro pochopení

Práce je rozdělena do dvou částí. První částí je již zmíněná část teoretická a vychází z publikací mnoha známých odborníků. Sekundárním zdrojem je empirický výzkum, který byl uskutečněn v super/hypermarketech v severomoravském regionu. V této praktické části se snažím popsat způsob práce, vysvětlit výsledky výzkumu a srovnat je s teorií.

Teoretická část

1 TÝM

1.1 Skupina

Definic je nespočetně mnoho. V odborné literatuře najdeme spoustu autorů, kteří ji vysvětlují různými způsoby. Každý ví, co pojem označuje, ale pokud má říci co nejjednodušší definici, nastává problém. Jedni tvrdí, že je skupinou jev, kdy lidé *„na sebe vzájemně působí, jsou si psychologicky vědomi jeden druhého a považují se sami za skupinu.“* (Adair; 1994, 12) Jiní zas v uskupování lidí nevidí žádnou vnitřní nutnost. (Adair; 1994, 11-12)

- **Základní znaky:**

„-společné cíle,
-společná činnost,
-vnitřní struktura pracovních pozic a rolí,
-časté vzájemné osobní kontakty mezi spolupracovníky,
-relativně trvalé sociální vztahy,
-společné pracoviště,
-vědomí příslušnosti ke skupině.“ (Bedrnová; 2002, 88)

Opakem pracovní skupiny je tým. Tým je ve své podobě nestrukturovanou skupinou menšího počtu lidí, kteří se snaží společnými silami dosáhnout stejného výkonu či cíle. (Bedrnová; 2002, 107) Ale o tom až v další podkapitole.

1.1.1 Pracovní skupina

„Je specifickým případem malé sekundární a formální skupiny.“ (Mikulaštík; 2007, 292) Je to skupina, která má své společné cíle, záměry, lidé si uvědomují sami sebe navzájem a je vytvořena institucionální cestou. Organizace ovlivňuje to, jaká skupina ve svém důsledku bude. Záleží na správném rozdělení činností, určení odpovědnosti, dobré komunikaci a také mimo jiné na vztazích členů uvnitř. (Mikulaštík; 2007, 292) *„Pracovní skupina je vždy vnitřně strukturovaným sociálním*

útvarem, v němž každý spolupracovník zaujímá určitou pracovní pozici.“ (Bedrnová; 2002, 89)

Lidé jsou zde sdruženi z jiných důvodů než v týmu. Pracují nezávisle na sobě a jejich zájmy se mohou křížit. Práce je jim přesně vysvětlena a nemají takové možnosti vlastních návrhů jako v týmu. Vede je vůdce, který o všem rozhoduje. Pokud se vyskytne problém, nesnaží se jej okamžitě v rámci diskuse vyřešit. Nechávají si své myšlenky pro sebe. Objevují se intriky. Pracovníci uvnitř skupiny neví, jak problém vyřešit, a vedoucí do toho nezasahuje do chvíle, kdy se to stane závažným narušováním pracovních podmínek a práce samotné. (Bělohlávek; 2001, 530-531)

Zjednodušeně se dá říct, že je to skupina pracujících lidí v jednom pracovním prostředí, které nesplňují podmínky týmu. Rozdílem je například časové omezení. Pracovní skupina je kupříkladu oddělení ve firmě, vedení firmy a jiné. Tyto skupiny nejsou vytvořeny pro splnění jednoho úkolu. (Zahrádková; 2005, 20)

1.2 Tým a týmová práce

1.2.1 Týmy

„O týmy a jejich fungování jde v pracovních skupinách podniků, ve školách, v činnosti občanských sdružení, ale i např.: v politických stranách, zastupitelských orgánech a vládách.“ (Hermochová; 2006, 25) Pokud bychom tento výrok Soni Hermochové brali doslova, znamená to, že se týmová spolupráce týká každého z nás a je potřeba, abychom k tomu byli vychováváni a již ve škole vedeni. Tým můžeme měřit kvalitou jeho výkonu. Přestože u některých týmových skupin lze hodnotit kvalitu či kvantitu výsledného produktu, u některých to nejsme schopni určit ani odhadnout. Takovými skupinami, kde je výsledek zřejmý a jasný, je sportovní tým. Naopak výsledky týmů vědců, učitelů, lékařů nebo umělců jsou založeny na výpovědi jednotlivých členů. Jedině oni vědí, zda uspěli či nikoli. (Hermochová; 2006, 25)

„Týmy jsou skupiny lidí, které spolupracují na splnění společného úkolu. Lidem ve skupině mohou být určeny různé pracovní role nebo jim může být dovoleno, aby si je rozdělili mezi sebou a měnili si pracovní úkoly podle vlastní volby, například jde-li o posádky lodí nebo letadel, výzkumné týmy, údržbářské čety a skupiny havířů.“ (Adair; 1994, 99)

- **Tým**

„Podle B. B. Smitha je tým skupina, v níž jednotlivci mají společný cíl a v níž pracovní činnosti a dovednosti každého člena vzájemně na sebe účelně a plynule navazují, jako – užijeme-li mechanické a statické analogie – na sebe navazují jednotlivé části skládačky, dohromady vytvářející nějaký vzor.“ (Adair; 1994, 97)

Pro tým je prvotní otázkou, zda je potřeba jej vytvořit, a pokud ano, tak proč? Odpovědí na otázky je společný cíl. Skupina lidí dostane úkol, který má v co nejkratším čase a co nejpřesněji vykonat. Ústřední postavou se stane vedoucí, který členy zná, ví, jaké jsou jejich přednosti, a bude se snažit zorganizovat jejich činnost tak, aby byly vykonávány současně a sladěně. Zásady spolupráce se rozhodně vyplatí a přinesou dobrý, efektivní a rychlý výsledek. (Adair; 1994, 97-99)

Zaujetí členů v pracovním procesu se liší v různosti pojetí vlastních cílů. Jednotlivec se zaujme pro práci, pokud bude mít vidinu úspěchu. Člen týmu vynaloží

tím více úsilí, čím více si připustí, že pracuje s „námi“, je „náš“ a akceptuje názory druhých. (Adair; 1994, 110)

Členové jsou na sobě závislí a uvědomují si to. Jsou oddáni společným cílům a nezdržují se individuálními zájmy. Komunikace je otevřená a panuje zde atmosféra vzájemného porozumění. Pokud se vyskytne problém, mluví se o něm, vyjadřují se názory, nesouhlas i pocity zúčastněných. Jejich odborných znalostí a dovedností je využíváno naplno a jsou k jejich využívání podporováni ostatními. Konflikt není chápán jako něco negativního, ale jako běžná záležitost mezi lidmi, a tím je i rychleji vyřešen, jelikož není smeten pod stůl. Zabývají se jím všichni již od prvopočátku. (Bělohlávek; 2001, 530-531)

2 druhy pracovních týmů

„Pracovní skupiny můžeme dělit na dočasné a trvalé.

- ***Dočasný tým*** *ad hoc se vytváří pro specifický účel a když je účelu dosaženo, tak se rozpustí. Do této kategorie patří úkolové a projektové skupiny.*
- ***Permanentní****, stálý tým existuje trvale, vznikají pouze ‚mezery‘, které jsou vyplňovány nově přijímanými pracovníky. Komise mohou patřit do obou kategorií.“* (Adair; 1994, 167)

Tyto dva druhy pracovních skupin mají své výhody i nevýhody. Pro permanentní skupinu je výhodou, že se lidé dobře znají, vědí, co od sebe mohou očekávat a jaké dovednosti a schopnosti mohou od druhých vyžadovat. Nevýhodou je, že těžce rozpoznáme, kdy tyto skupiny (týmy) potřebují jakýsi „servis“, „údržbu“, novou motivaci a nové členy. (Adair; 1994, 167)

U týmů dočasných je problémem malá zkušenost, neaklimatizovanost členů, výhodou pak efektivnější plnění cílů, jelikož jde jen o omezený časový závazek a oni se na něj mohou plně soustředit a snažit se co nejlépe a nejrychleji najít řešení. (Adair; 1994, 167)

- **Velikost týmu**

„Tým by měl být natolik velký, aby reprezentoval produktivní rozmanitost zkušeností, znalostí a zručností. Měl by být ale také dosti malý na to, aby čistě z praktického hlediska jeho velikost umožňovala hladkou výměnu informací a argumentů mezi všemi zúčastněnými.“ (Krüger; 2004, 32)

- **Zásady úspěšného týmu**

„K tomu, aby týmy byly úspěšné, přispívají:

***1**. jasně formulované cíle,*

***2**. přiměřená vnitřní struktura,*

***3**. členové připravení k úkolu,*

***4**. klima podporující spolupráci,*

***5**. podpora uznání „zvenčí“,*

***6**. kompetentní vedení.“* (Hermochová; 2006, 26)

Od každého týmu (skupiny lidí, kteří jsou sjednoceni) se vyžadují nějaká řešení, rozhodnutí či návrhy. (Adair; 1994, 151) Jde především o jasný, hodnotný cíl, nějaký výsledek dlouhodobější spolupráce. Vnitřní strukturou týmu je myšleno správné definování rolí účastníků, efektivní komunikace, poskytnutí zpětné vazby a nejen to. Členové musí mít odborné schopnosti a dovednosti a také osobní předpoklady, jako je schopnost organizace a spolupráce, zralost, zodpovědnost atd. Dobré klima je základem pro úspěch dobré spolupráce. Lidé si ve skupině musí důvěřovat, mít dobré vztahy, být otevření, čestní a vzájemně si naslouchat a respektovat druhé. (Hermochová; 2006, 26-27)

Dalšími zmíněnými prvky je podpora a uznání „zvenčí“, která je založena na hodnocení skupiny či jednotlivců. Pokud se týmy nedočkají žádného uznání, má to na ně špatný vliv a snáší to těžce. Vidí v tom nezájem, a ti úspěšní chybu ze strany veřejnosti. Ale berou to také jako svůj neúspěch. (Hermochová; 2006, 28)

„Tým ve svém původním významu je jasně definovaný typ práce a spolupráce, charakterizovaný těmito výraznými rysy:

- *časově omezený projekt,*
- *počet členů je přibližně sedm,*
- *rovnoprávné postavení členů,*
- *vlastní, všemi respektovaná pravidla,*
- *jasně vymezené role a odpovědnosti,*
- *uvědomovaný společný cíl a sdílená vůle jej dosáhnout,*
- *jednoznačná a efektivní komunikace a účelné řešení konfliktů,*
- *schopnost reflexe a hodnocení procesu práce,*
- *klima důvěry a otevřenosti.“* (Zahrádková; 2005, 19)

- **Znaky dobrého týmu**

„Dobrý tým má jasné vědomí sebe samého jako zvláštní skupiny, ale jeho členové jsou schopní vstupovat do pozitivní interakce i s ostatními lidmi v podniku či instituci.(…) Členové týmu jasné komunikují mezi sebou a se zbytkem společnosti.“ (Hayes; 2005, 25)

Je zde jasný princip synergického efektu, kdy spolupráce lidí přináší vyšší účinek než práce jednotlivců. (Hayes; 2005, 25)

„-má jasné vědomí sebe samého jako skupiny;
-vstupuje do pozitivní interakce s nečleny týmu;
-vytváří pozitivní předpoklady a přesvědčení,
-probíhá v něm jasná komunikace.“ (Hayes; 2005, 26)

<u>Úspěšný tým:</u>

- dobrá motivace
- jednotný cíl
- zaujetí pro úkol
- harmonické vztahy
- rozvíjení osobnostních předpokladů
- naslouchání a reagování na nápady ostatních. (Bělohlávek; 2001, 530)

V knize A. Crhalové jsou znaky efektivního týmu specifikovány takto:

- *„znalost a porozumění cílům,*
- *kvalitní otevřená komunikace,*
- *sdílené cesty (hodnoty, pravidla),*
- *kompetentnost a přístup vedoucího,*
- *schopnost motivovat,*
- *jasné rozdělení rolí v týmu,*
- *atmosféra důvěry a podpory,*
- *dobré vztahy,*
- *možnosti rozvoje,*
- *pocit sounáležitosti a hrdost na úspěchy,*
- *posilování tvořivosti a podstupování rizika,*
- *spoluúčast na rozhodování.“* (Crhalová; 2007, 10)

„Kolektiv je skupina lidí spojených společnou prací a společným zájmem.“ (Portál wikipedia [online].Citováno dne 22.ledna 2010. Dostupný z: http://sk.wikipedia.org/wiki/Kolekt%C3%ADv)

1.2.2 Týmová práce

Existuje nespočetně mnoho pracovních skupin. To, jak efektivně dokáží pracovat a plnit své cíle, záleží na jejich chování a přístupu k danému úkolu. Týmy jsou považovány za nejlepší pracovní skupinu. Všichni v týmu mají jasně definovanou roli, jsou si vědomi závislosti na sobě. Využívají svého talentu na maximum a nepracují na vlastní pěst, ale jako kolektiv. (Bělohlávek; 2001, 529) *„Častým problémem je překonat snahu hráčů po osobním vyniknutí, které nezřídka zhoršuje výsledky týmu jako celku. Skutečná týmová práce znamená překonání této bariéry a uvolnění pozitivní energie ve prospěch celku.“* (Bělohlávek; 2001, 530)

Je důležité oddělovat pojem tým a kolektiv. *„Podstatou týmové práce je převést odpovědnost na pracovní týmy tak, aby mohly plnit své úkoly, aniž by neustále musely žádat vyšší složky organizace o schválení.“* (Hayes; 2005, 20)

Výsledky týmové práce jsou ovlivněny objektivními podmínkami mezi které patří:

„-velikost týmu,

-profesní, kvalifikační a demografická struktura,

-čas,

-charakter pracovního úkolu,

-stanovené cíle.“ (Bedrnová; 2002, 111)

1.3 Tým versus skupina

1.3.1 Tým versus skupina- základní rozdíly podle Adaira

„Podle Adaira (1986) je hlavní rozdíl mezi týmem a skupinou tento: jednotliví členové týmu se svým přínosem vzájemně doplňují, zatímco ve skupině jsou její členové převážně zaměnitelní.“ (Hayes; 2005, 58)

Pracovní skupina musí být složena z lidí, kteří se příliš neodlišují a mají stejné postavení v organizaci. Tím se u ní zaručí soudržnost a otevřenost. V týmu je tomu naopak. V dobrém týmu se dbá na rozmanitosti a odlišnosti. Odlišný status je vítán, pomůže týmové skupině dojít k cíli. Rozhodně se rozdíly nepovažují za překážky. Komunikace je díky tomu snazší. Jedinci s různými vlastnostmi a postavením se doplňují znalostmi a dovednostmi. Další odlišností je již zmiňovaná koheze, která hraje roli v komunikaci formální i neformální. (Hayes; 2005, 60)

„Týmové dovednosti se dělí na 3 skupiny: na ty, které se vztahují k technické či funkční odborné kvalifikaci, ty které se týkají účinného řešení problémů, a ty, které mají vztah k interpersonální interakci a sociální rovnováze.“ (Hayes; 2005, 60)

Co se týče týmu, samostatnou oblastní je rozhodování týmu. Většina týmů vedoucích pracovníků nebo top manažerů se zabývá právě jen přijímáním, zpracováním informací a následně rozhodováním. Velkou nástrahou v rozhodování je skupinové myšlení. (Hayes; 2005, 80-120)

1.3.2 Skupinové myšlení versus týmové myšlení

- **Skupinové myšlení**

Tento jev se projevuje větší rizikovým rozhodováním a riskantností. Lidé ve skupině jednají daleko extrémněji, než když jsou sami. Nebo naopak je jejich jednání více konzervativní, opatrné a volí se bezpečnější řešení. Vysvětlením je menší osobní odpovědnost za následky. Skupina za svá rozhodnutí bere odpovědnost jako celek a nedělí ji mezi jedince. (Hayes; 2005, 118-119)

Skupinovým myšlením se zabývaly studie již od 70. let 20.stol. Byl a je považován za problematickou formu v rozhodování skupin. Rozhodnutí v tomto případě jsou postavena na nerealistickém vnímání, špatných návrzích, které jsou příčinou izolovanosti od okolí. Skupina se stává soudržnou a dochází k

neuvědomovanému zvolení silného vůdce, jehož názory jsou přednější než názory ostatních. Členové se na svět dívají stejnýma očima. Skupinové myšlení vykazuje několik symptomů. (Hayes; 2005, 120)

„Jedním z nich je iluze, že výbor, představenstvo či úkolová skupina je více méně nezranitelná.(…) Dalším symptomem je tendence výboru racionalizací odsouvat nepopulární řešení, hledat důvody, proč neudělat něco, co je nutné, ale ne zrovna příjemné. Výbor, který těžce propadl skupinovému myšlení, často sahá ke škatulkování a zesměšňování svých oponentů, místo aby předpokládal logické argumenty, a silně tlačí na pochybující členy, aby se přizpůsobili.“ (Hayes; 2005, 120)

Tyto symptomy nejsou jedinými. Existuje jich ještě několik. Například cenzura vnějších, pro skupinu nežádoucích, informací nebo dokonce jejich amoralizování. Skupina začíná věřit, že jedině jejich jednání je správné. Pokud si i přesto nějaký člen není jistý a má pochybnosti ohledně skupinového rozhodnutí, je natolik stmelen se skupinou, že si svůj názor nechá pro sebe. Vede to ke skrývání vlastních rozhodnutí, a tím k nerealistickému zdání jednoty členů skupiny. V takovém případě je lepší, pokud se do skupiny dostanou noví členové, kteří přinesou nové názory. (Hayes; 2005, 120-121)

- **Týmové myšlení**

Neck a Manz (1994) vidí v týmovém myšlení pozitivnější přístup na rozdíl od skupinového. Výhodou zde je, že tento jev vychází z pozitivního přijímání kognitivních strategií. Lidé jsou schopni přijímat jiné strategie, a tím se tento přístup stává optimističtější, nápaditější a ve svém závěru úspěšnější. Členové nevěří, že vše je jen bílé či černé. Každý člen ovlivňuje týmové myšlení svými přesvědčeními, a to vede k prozkoumání všech alternativ v plném rozsahu. Členové jsou přesvědčeni o svých zdatnostech a schopnostech uspět v konkrétní situaci. Vůdce týmu zde má velký vliv. Nastiňuje tón diskuse, má schopnost měnit přístup v rozhodování (např. z negativního k pozitivnějšímu). Hlavním znakem týmového myšlení je především otevřená dynamická atmosféra. Hlavní roli má vůdce ale i samotní členové, kteří rozhodují o čem se bude diskutovat a jaký přístup zvolí. (Hayes; 2005, 123-124)

1.4 Význam týmu

1.4.1 Význam týmové práce pro organizaci

„Modernímu managementu stále více vévodí myšlenka týmu. Tým se stal uznávanou základní jednotkou organizace práce.“ (Hayes; 2005, 19) Týmová práce je velmi efektivní, obohacuje členy týmu, kteří se na sebe mohou spolehnout, a jejich práce je tudíž snazší a konflikty či obtíže se řeší snáz. (Hayes; 2005, 19)

Členové týmu jsou poskládáni podle různých odborných znalostí a dovedností a díky tomu vyřeší i složité problémy. Lidé se uvnitř skupiny cítí bezpečně a zvýší to jejich výkonnost i stabilitu pracovníků. (Bělohlávek; 2001, 530)

1.4.2 Výhody týmu

Spolupráce je základní výhodou. Lidé chtějí pracovat dohromady. Podporovat jeden druhého, protože se tím identifikují s týmem. (Quick; 1992, 13)

Lidé, kteří jsou členy týmu, se cítí daleko důležitějšími a potřebnějšími. Vědí, že odpovědnost za výkon leží v jejich rukou. To je silným motivátorem k profesionálnějšímu jednání. Pro organizaci je týmová spolupráce přínosem jak po stránce zisku podniku, tak pro možnost objevení nových potenciálů zaměstnanců a *„výsledkem je plynulejší chod firmy či instituce, které přitom šetří finance a je konkurenceschopnější.“* (Hayes; 2005, 20-21) Samozřejmě to neplatí u všech organizací. Ne vždy musí být správně aplikovaná. V zásadě ale pokaždé vede k určitým změnám. (Hayes; 2005, 21)

1.5 Typy týmů

- **Typy týmů podle Hayese**

- **Produkční-** poskytující služby

Patří sem týmy, které produkují či nabízejí nějakou službu. Např. tým pracovníků ve vrtech, tým letušek a jakékoli týmy v pásové výrobě. (Hayes; 2005, 22) *„Týmy tohoto typu obvykle se stávají z pracovníků na plný úvazek, kteří spolu pracují někdy i mnoho let,(…) svou práci si sami organizují a sami ji dokončují.“* (Hayes; 2005,23)

- **Realizační/vyjednávací**

V tomto typu jsou jeho účastníci vysoce specializovaní, role jsou odborného charakteru a jsou přesně rozděleny. Patří sem např. tým chirurgů, hudební skupiny, sportovní skupiny,… . Každý z členů musí plnit svůj úkol s maximálním nasazením.

- **Projektové a vývojové týmy**

Pro tento typ je charakteristická doba trvání daného projektu. Pracovní skupiny mohou vznikat jen pro sestavení jednoho úkolu a poté se členové rozejdou. Např. projektování nového typu automobilu. Je zde také nutná vysoká specializace a odbornost. (Hayes; 2005, 22-24)

- **Poradní týmy**

„Plní roli poradce v otázkách organizace práce a rozhodování. Týmy složené z členů nejvyššího managementu jsou toho klasickým příkladem“ (Hayes; 2005, 24) Jedná se nejen o plánování, ale také kontrolu či motivaci zaměstnanců přicházet s nápady a návrhy.

Existuje i jiné rozdělení týmů. Tento výčet je v současnosti nejčastější. (Hayes; 2005, 24)

1.6 Spolupráce a synergie

1.6.1 Synergie

„Synergická rovnice týmu: 1+1=3.
Tým dosahuje lepších výsledků, než jakých by dosahovali jednotlivci sami.
Rovnice práce více jednotlivců: 1+1=2.
Tým má stejné výsledky, jako kdyby pracovali jednotlivci sami.“ (Zahrádková; 2005, 23)

„Synergický efekt (SE) je dán rozdílem mezi výsledkem práce, kterého by skupina dosáhla jako sehraný tým- výsledkem týmu (VT), a výsledkem , kterého by dosáhla jako souhru individuí. (VSI): SE = VT - VSI .“ (Bělohlávek; 2001, 533) Efektivita týmové práce je založena na synergii. Výkon více lidí je větší než jednotlivců. Spolupráce založená na integraci úsilí jedinců je podmínkou pro vyšší efektivitu a produktivitu skupiny. Lidé dosahují společného cíle pomocí soudržnosti a důvěry mezi sebou. Důvěru mezi členy vytváří především vedoucí. A to v případě, že se snaží podělit o důležité informace, dokáže uznat svoje chyby a dává prostor pro otevřenou diskusi. Pro co nejefektivnější týmovou práci jsou tedy nejpodstatnějšími faktory důvěra, spolupráce a soudržnost. (Bělohlávek; 2001, 534-536)

1.6.2 Spolupráce

- **Vývojové stupně spolupráce**

*„**Samotáři (sám proti všem)**- individuální práce, která je zaměřena pouze na individuální cíl a všichni ostatní jsou vnímáni jako rušitelé nebo konkurenti.(…)*

***Parta (Ti nejvěrnější)**- lidé v úzkém kruhu, kteří se navzájem vybrali a ladí si natolik, že se odhodlají se navzájem podporovat.(…)*

***Kmen (Ti, kteří se potřebují)**- práce je natolik rozsáhlá a složitá, že si jedinci uvědomují, že se bez dalších neobejdou a vytváří se kruh lidí se společným cílem, i když se názorově mohou rozcházet.(…)*

Společenství (Ti, kteří se ovlivňují)*- společenství se už neohlíží pouze na každodenní práci. Vnímá souvislosti práce a vyšší cíle. Identifikuje se s celkem, ke kterému náleží.(…)*

Součást celku (sám se všemi)*- zde si jednotlivec uvědomuje celkové souvislosti. Je odpovědný za naplnění svého osobního poslání a k tomu může spolupracovat s kýmkoli.*“ (Zahrádková; 2005, 91)

1.7 Krize týmu

1.7.1 Pojem krize v týmu

V každé skupině, tedy i týmové, dochází k tomu, že vznikne nějaký problém. Každá krize nebo porucha by se měla začít řešit a nepřecházet. (Hermochová; 2006, 49)

„V tomto smyslu je dobré dodržovat pravidlo formulované již v 60.letech R. Cohnovou, autorkou směru označovaného jako (…) tematicky zaměřená interakce, která zní: ‚Poruchy mají přednost‘.“ (Hermochová; 2006, 49) Vedoucí i jednotliví členové by měli dodržovat tuto zásadu. Odkládat či přecházet problém se nikdy nevyplácí. (Hermochová; 2006, 49) *„Náchylné zastírání problémů je chybné.“* (Krüger; 2004, 69)

Zdrojů poruch je nespočitatelně mnoho. Příkladem mohou být různá složení ve skupině. Jsou členové, kteří striktně dodržují pravidla a termíny, a ti, kteří jsou tzv. improvizátoři. Dalším typem jsou skupiny lidí, kteří se orientují na vnitřní pocity členů a jejich spokojenost či představy, a na druhé straně stojí vedení a členové, kteří pracují s čísly, daty a jen s měřitelnými údaji. Zpětná vazba je v dobré spolupráci nutností. Nejen kontrola, ale i vzájemná informovanost o tom, co si představujeme my i ti druzí, vede k lepšímu pochopení. (Hermochová; 2006, 49)

„V mnoha týmech však systém vzájemného podávání zpětnovazebních informací chybí.(…) Členové pak ‚pláčí na nesprávném hrobě‘, stěžují si na poměry ve svém pracovním týmu rodinným příslušníkům či známým.(…) Toto chování je odborníky nazýváno ‚acting out‘, kdy se vnitřní napětí vyvolané neřešenými rozpory promítne do často agresivního chování (křik, neadekvátní reakce na bezvýznamné prohřešky dětí, bití, rozbíjení předmětů apod.) na místech, kde nevzniklo a způsobuje šok těm nejbližším i ostatním.“ (Hermochová; 2006, 49)

- **Rizikové chování ve skupině**

Blokace konstruktivních řešení je příčinou několika faktorů. Může to být špatnou komunikací, lidé nemají snahu se domluvit, černou ovcí ve skupině nebo manipulující atmosférou bez otevřeného jednání. (Zahrádková; 2005, 72)

Autorka rozděluje rizikové chování ve skupině na čtyři hlavní body:

*„**Hon na čarodějnice**- hledání viníka (politikaření,..).*

Nejde to- *hledání slepých cest (pesimismus).*

Zákopová válka- *vnitřní agrese v týmu (agrese).*

Skupinové myšlení- *hlavně, aby nikdo nepřečníval (socialismus).“* (Zahrádková; 2005, 72)

Hon na čarodějnice se vyznačuje procesem hledání viníka. Tato fáze je jakýmsi politikařením a intrikami dohromady. Usiluje se o přenesení pozornosti na nevyhovujícího.

Hledání slepých cest označuje neschopnost dojít stanovených cílů, špatné motivování pracovníků, ztráta průbojnosti a energie členů. (Zahrádková; 2005,74-78)

V **zákopové válce** je problém na osobní úrovni. Podstatným krokem je přiznat si, že válka nastala a je ji potřeba řešit. Rizikem války je rozvrácení týmu, malá výkonnost či ztráta energie stálými osobními spory mezi pracovníky. (Zahrádková; 2005, 80-82)

Skupinovým myšlením se míní situace, kdy celý tým drží při sobě a táhne za jeden provaz. V takové situaci se může dostat do stavu, kdy jsou všichni se všemi spokojeni, slepě vykonávají zaběhlé stereotypy a hlavním cílem je nevyčnívat a nepolemizovat o správnosti, jinak by se tým mohl postavit proti němu a snažit se ho umlčet či vyšachovat ze hry. S tímto je spojen i týmový socialismus. Lidé se v takovém případě schovávají do davu, jsou pasivní, líbí se jim, že nemají žádnou odpovědnost za práci, a tím dochází ke stagnaci. (Zahrádková; 2005, 85-86)

1.7.2 Příčiny snížené efektivity týmu podle Bělohlávka

V některých případech se stává, že skupinová práce je pro výsledek negativním vlivem a brzdí průběh výkonu. Jsou situace, kdy samostatně pracující dosahují lepších výsledků. Takovými jevy, kdy týmová práce přestává být efektivní, je **sociální lenost** a **„skupmysl“**:

- **Sociální lenost** se projevuje domněnkami pracovníků, že jejich práce nemá smysl, nemají na to nebo úkol není dostatečně důležitý.

- **„Skupmysl“** se objevuje v příliš soudržných skupinách. Lidé chtějí mít sjednocené názory, vzájemně se ovlivňují, což může vést ke špatným rozhodnutím. Je to jev, který se dá označit za specifickou snahu potlačit

názory, které nesouhlasí s již vyřčeným řešením. (Bělohlávek; 2001, 538-539)

1.7.3 Řešení konfliktu

❖ **Reakce**

Při konfliktu názorů existují různé reakce:

*„**konkurence**- snaží se prosadit vlastní názor;*

***spolupráce**- zkoumají se všechny proveditelné alternativy, podaří-li se jednu stranu přesvědčit, bude spolupracovat;*

***sdílení**- pracovník je ochoten se dohodnout na půli cesty a je připraven jít až tam;*

***ustoupení**- pracovník (…) čeká až konflikt vyřeší jiní, vyhne se zaujetí stanoviska;*

***přizpůsobení se**- pracovník se nechce dotknout cítění jiných lidí (…), stáhne se zpět.“* (Adair; 1994, 171)

❖ **Postup řešení krize**

Efektivní postup je následující. Za prvé je potřeba zjistit veškerá fakta o problému. Znát příčiny jeho vzniku a následky, které již nastaly nebo nastat mohou. Vědět odpovědi na otázky kdy?, co?, jak?, proč?, atd. Dalším krokem je popřemýšlet o možnostech, jak se snažit situaci vyřešit. Musíme znát vztahy mezi problémem a jinými faktory. Přijímáme nejrůznější nápady. Veškerá řešení musí být následně analyzována. Některá budou spíše pozitivní, jiná negativní s určitými nevýhodami. Musíme vyhodnotit plusy a mínusy všech vymyšlených alternativ. V neposlední řadě je nutnost pomýšlet na lidi, kterých se to týká. Řešení by neměla mít špatný dopad na pracovníky. Podstatná je snaha o vyvarování se nějakého zklamání, ranění ostatních či rozčílení. Otázkami je, jak rozhodnutí sdělíme a jak to ovlivní celý tým. (Crhalová; 2007, 155-156)

Závěr

Rozdíl mezi pracovní skupinou, kolektivem a týmem je zřejmý. Rozdíl je v povaze rozdělení činností, odpovědnosti a závislosti členů skupin na sobě navzájem. Jelikož je v této kapitole použito velmi často spojení „efektivní tým“, je nutné jej v závěru zjednodušeně shrnout a vysvětlit. Efektivita týmu je charakterizována uvolněnou, pozitivní atmosférou mezi jedinci, porozuměním, jasně formulovanými pravidly a dobrou zpětnou vazbou. Díky těmto faktorům vše směřuje ke zvýšenému výkonu a správnému naplnění cíle. Teorie se ne vždy shoduje s praxí. Není jednoduché zajistit, aby vše fungovalo přesně tak, jak je zde zmíněno. Záleží také na mnoha dalších aspektech, které ovlivní správné plnění týmových úkolů. O nich bude zmínka v dalších kapitolách.

Tým je vytvořen pro splnění svého cíle a je jedním z faktorů organizace práce. Jelikož je v týmu mnoho odlišných osobností a všichni společně jsou odpovědni za správné vykonání společného úkolu, může dojít ke krizovým situacím. Pokud nastane v týmu problém, je potřeba jej začít řešit a ne jej zastírat a oddalovat. Jen tak zůstane tým práceschopný a produktivní. Všichni členové by si měli uvědomit, že něco takového se děje. Občas může malý problém pracovnímu týmu pomoci a stmelit je dohromady.

2 LIDÉ V TÝMU

2.1 Adaptace na tým

Pro správnou funkci týmu v rámci organizace je podstatným faktorem vědomí soudržnosti a identifikace. Každý tým má svoji identitu, ale ta se nesmí vymykat celkové společné atmosféře organizace. Snahou organizace je eliminovat nepřátelské vztahy a konflikty mezi skupinami. Tyto jevy mohou být odstraněny třeba společenskými akcemi, neformálními setkáními a jinými schůzkami, kde se lidé doví informace, které napomohou spolupráci mezi pracovníky. Je to užitečné pro tým i celou organizaci. Komunikace a soudržnost nebo důvěra se tak zvyšuje. Lidé se nebojí rozvíjet své myšlenky, jsou ochotni tím více přispívat k úspěchu společného tvoření a jejich vědomí závislosti a neizolovanosti vede k menšímu odcizení. (Hayes; 2005, 144)

2.1.1 Koheze týmu

- **Identifikace se skupinou**

Identifikace se skupinou je zde nepostradatelná. Přestože se pracovní skupiny rozlišují na „my a oni“, v týmu to není možné. Každý člen se cítí její součástí, náleží do ní a identifikuje se s ní. Je jednoduché zařadit lidi do týmu, ale složitější je poté zaručit spolupráci, fungování a 100% kohezi. Lidé nejsou stejní, mají jinou povahu, umí něco jiného a jejich postavení je různé. To, že se lidé od sebe odlišují, může být nečekaně výhodou. Členové nesmí být stejní, tím, že jsou poté spojeni v jeden celek, stává se z nich „my“. (Hayes; 2005, 47-48)

„Podstatou týmu totiž je, že se v něm setkávají lidé s různými dovednostmi a jejich činnost je koordinována, takže úkoly týmu mohou být plněny co nejefektivněji. Důležité je, aby členové týmu beze zbytku rozuměli tomu, čím se každý z nich podílí na týmové práci, a k tomu je zapotřebí účinná komunikace.“ (Hayes; 2005, 48)

Uniformy

Za sjednocení a sounáležitost týmu může být považováno i stejné oblékání jedinců uvnitř. Tento problém má dvě strany. Rozhoduje společnost, ve které tito zaměstnanci pracují. Můžeme mluvit o nemocničních uniformách, které odlišují

postavení jednotlivých členů, a symbolizují tak jejich rozdílné povinnosti a důležitost (hierarchii). Pro některé společnosti může být uniforma výhodná a pro jiné zbytečná. (Hayes; 2005, 48-49) Ve výrobních sektorech je *„symbolem jednoty všech pracovních procesů výroby.“* (Hayes; 2005,48)

Uniformy jsou bez pochyby jakýmsi symbolem, ať už mluvíme o policii, sestrách atd. Pro tým není společné ošacení tolik důležité. Hlavním aspektem je uvědomění si cíle. Avšak uniformy dokáží alespoň oddělit tým od ostatních pracovníků podniku. (Hayes; 2005, 49-50)

2.1.2 Vzájemná závislost členů

Závislost vzbuzuje v jednotlivých členech vždy nutnost řešit společně stejný cíl. Toto ovlivňuje skupinový vývoj. Čím jsou jim cíle blíže či více vzdáleně určovány, tím se vztahy skupiny učí společně reagovat, spoluúčastnit se a vnímat strukturu skupiny. (Hermochová; 1982, 13-14)

2.1.3 Osobnostní typy

Otázkou je, zda je pro tým lepší varianta, kdy pracovníci jsou stejné osobnostní typy, či naopak. V případě stejných nebo podobných osobností je práce rozhodně rychlejší, nachází snadněji stejné řešení, mají podobnou řeč i rychlejší řešení v konfliktních situacích. Na věc se dívají jedním úhlem pohledu.

Naopak týmy s různorodostí jsou ve své práci pomalejší. Což nemusí znamenat vždy nevýhodu. Daleko bolestněji dosahují výsledku, avšak s větší pravděpodobností ho vyřeší lépe, jelikož se na problém dívají z více hledisek. (Crhalová; 2007, 142)

- **Osobnostní typologie v týmech**

Zajímavým doplněním k tématu osobnostních typů v týmu a jejich přispíváním k dosažení daného úkolu je rozdělení typu **extravert** a **introvert**. Oba tyto typy mají svá specifika a jejich uplatnění v efektivním týmu má své opodstatnění.

Extravert - preferují vnější svět, komunikaci s druhými, stálé vyjadřování svých myšlenek bez velkého rozmýšlení, otevřenost, společenskost. Jsou to lidé, kteří jsou aktivní, vyhledávají interakce, reagují na podněty, mají spoustu energie a také přátel.

Introvert - je člověkem přemýšlivým, žije ve vlastním světě, své myšlenky si nechává pro sebe do doby, než je tázán. Typická je pro ně uzavřenost, samota, hloubavost, důvěrnost či koncentrace na daný problém. (Crhalová; 2007, 20-26)

Tyto dva osobnostní typy jsou v týmu nepostradatelné. Extravert při poradách stále hodně komunikuje a veškeré své myšlenky hned vyjadřuje slovně, srší nápady a příliš si nerozmýšlí, co poví. Pro introverta může být toto chování nepochopitelné. Myslí si, že až přehnaně na vše reaguje a přespříliš hovoří. Introvert si vše vyslechne, na věc se plně soustředí, přemýšlí a vysloví svůj názor, až je tázán nebo si je svým nápadem jist. (Crhalová; 2007, 20-26)

Co se týče konfliktu, jsou introverti spíše pro řešení formou písemnou. Dají na papír veškeré návrhy, a tím se zvýší možnost větší koncentrace, pochopení a hloubavější úvahy o dané situaci. Extraverti budou své nápady konzultovat hlučně, vesele, překřikovat se a především neustále komunikovat s druhými. Tento způsob je také velmi efektivní. Je důležité uvědomit si, že každý osobnostní typ a preference je stejně dobrá a má jak své silné, tak i slabé stránky. (Crhalová; 2007, 27- 28)

- **Temperament osobnostních typů jednotlivých členů týmu**

*„**Temperament Strážce***

Role v týmu- strážce, tradicionalista.

Hodnoty- zodpovědnost, loajalita, stabilita(…).

Přínos- zaměřují se na pravidla, procedury, logistiku, plánování a vyhodnocování akcí.(…)

Temperament Průzkumník

Role v týmu- vyjednavač, hasič problémů.

Hodnoty- nezávislost, svoboda výběru, možnost mít vliv, spontaneita, akce, vzrušení (…).

Přínos- vymýšlení taktik, zaměření na výkon, mnoho nápadů, dobrá práce pod tlakem.(…)

Temperament Idealista

Role v týmu- harmonizátor, katalyzátor, diplomat, mluvčí.

Hodnoty- opravdovost (autentičnost), pravda, inspirace, osobní přístup, přátelskost (…).

Přínos- diplomacie, rozvoj lidského potenciálu, empatie, podpora a pomoc druhým, inspiruje ostatní.(…)

Temperament Racionalista

Role v týmu- vizionář, stratég, architekt systémů.

Hodnoty- znalosti a kompetence, vynalézavost, zdokonalování, logika.

Přínos- vytváření strategií, návrhů, objevování nových přístupů nebo skrytých principů, schopnost vidět věci v souvislostech.“ (Crhalová; 2007, 71-74)

Vedoucí týmu může díky tomuto rozdělení pochopit odlišnosti preferencí a osobnostních složení členů týmu, jak se bude tým chovat. Bude předvídat reakce jak jednotlivých pracovníků, tak týmu jako celku. Avšak samotná znalost této typologie nestačí. (Crhalová; 2007, 84)

2.2 Komunikace v týmu

Pro dobrou spolupráci a fungování týmu, či jiných skupin, je komunikace nezanedbatelným prostředkem. Členové skupiny mezi sebou musí mluvit nebo alespoň si psát. Každý si z komunikace může odnést něco jiného, ale důležité je snažit se vysvětlit nebo naopak pochopit, co máme udělat, jaký je plán atd. (Zahrádková; 2005, 43)

Problém v komunikaci nastává v případě, že se důležité informace nepředají všem, do správných rukou nebo vůbec. Zjistit v takovém případě, kdo je viníkem a kdo za to nese zodpovědnost, není lehký úkol. Základem pro vysílající stranu je, aby jasně a srozumitelně sdělila všechny informace a zpětnou vazbou zjistila, zda druhá strana vše pochopila a přijala. Druhá strana, která přijímá sdělení, je odpovědná *„za otázky a pochopení sdělení; za sdělené ‚nerozumím'; za směrování komunikace tak, aby získala všechny informace.“* (Zahrádková; 2005, 48-49)

- **Komunikace**

Daleko důležitějším úkolem než ošacení zaměstnanců je vytvoření interakcí a otevřená výměna informací. Splnění týmového úkolu je závislé na správné komunikaci. Přestože existuje týmová hierarchie, a na jejím vrcholu stojí týmový manažer, je nutné, aby informace proudily až do těch nejnižších pozic. Přínos každého je nezávislý na postavení člena v týmové hierarchii. Informovanost a vzájemná komunikace bourá všechny bariéry, zajišťuje soustředěnost a vznik neformálních vztahů (přátelství,…). (Hayes; 2005, 50) Navzdory otevřenému toku informací může dojít k nedorozumění či špatné interpretaci. (Hayes; 2005, 50-51)

Pro vznik dobré skupiny či týmu hraje důležitou roli psychosociální učení. Toto učení se vyskytuje všude tam, kde se dostáváme do kontaktu s lidmi. Tam, kde musíme využívat svých schopností a dovedností, abychom něco dokázali. Základními požadavky pro předpoklad dobré spolupráce je schopnost vnímat své myšlenky, pocity a představy, stejně jako se zajímat o myšlenky, pocity a představy druhých. Dalším znakem správné komunikace mezi lidmi je umět si vypěstovat pocit zodpovědnosti za své chování. Vědomí vlastní volby rozhodování vede k samostatnosti a větší zodpovědnosti. Citlivější vnímání ostatních vede k eliminaci nevhodných vzorců chování. Získáme tak zpětnou vazbu o tom, jak nás okolí vidí.

Lidé v interakci se ovlivňují, učí se a osvojují si dané normy či hodnoty. (Hermochová; 2006, 19-20)

„Abychom zvyšovali efektivitu v komunikaci (…), je velmi důležité vědomě a neustále v komunikaci:

-ověřovat porozumění mezi komunikačními partnery (…),

-klást otázky pro objasnění situace (…),

-shrnovat domluvené závěry a další postupy.“ (Crhalová; 2007, 154)

2.2.1 Formální a neformální komunikace

Formální komunikace

Znamená to, že tyto vztahy jsou původně plánované, mají stabilní průběh a využívají racionální stránky na rozdíl od neformálních vztahů, které jsou založeny na emocionalitě. Formální vztahy jsou přesně dané pro danou pracovní skupinu, která je tímto uzavřená a má jasně dané cíle, kterých má dosáhnout co nejrychleji a nejefektivněji. Na formální komunikaci nezáleží tolik jako na té neformální. Nadměrná závislost na formálních vztazích nepřináší nic dobrého. (Odcházel; 2007, 137)

Neformální komunikace

Tento druh komunikace je velmi důležitý a prospěšný v organizaci. Lze říci, že se díky němu buduje organizace formální. Záleží na tom, zda si lidé mezi sebou budou rozumět. Díky neformálním vztahům mohou pracovníci mezi sebou budovat vztahy, začít si důvěřovat či více mezi sebou komunikovat, a tím zefektivnit a urychlit práci v organizaci. Je to neoficiální způsob komunikace, který je uvolněný a bez jakýchkoli pravidel a plánů. Pro představu se tato forma komunikace může projevovat krátkými telefonáty, vyměněním pár slov u kávovaru, zasíláním e-mailů nebo krátkými rozhovory během pracovní doby i mimo ni. Jde také o to umět naslouchat, ne jen něco sdělovat. (Newton; 2008, 49)

2.3 Týmové role

❖ **Teorie 70.let**

V 70. letech bylo publikováno v jedné studii sedm odlišných týmových rolí. *„Předseda, šlechtitel (přichází s novými myšlenkami), kontrolor-.hodnotitel, podnikový pracovník (přetváří myšlenky do praktických pracovních postupů), týmový pracovník (podporuje druhé a pomáhá jim), vyhledavač zdrojů a realizátor.“* (Adair; 1994, 179)

❖ **Belbinova teorie**

Podle Belbina a jeho rozdělení rolí není možné předpokládat aplikaci těchto rolí na konkrétní pracovní situace. Tyto role byly studovány na malých skupinách manažerů. (Adair; 1994, 179) Belbin (1981) stanovil osm rolí. Tyto role jsou natolik významné, že se bez nich žádný tým neobejde. Každá z rolí plní individuální funkci a má svoji přednost. Schopný manažer má zajistit fungování všech osm rolí. Může se stát, že dvě různé role plní jedna osoba. V této knize jsou rozděleny následovně. (Hayes; 2005, 54-55)

*„**Předseda** (co-ordinator)- ujasňuje cíle, pomáhá rozdělovat role, odpovědnost a povinnosti, formuluje skupinové závěry.*

***Ředitel** (shaper)- vyhledává vzorce ve skupinové diskusi, tlačí skupinu k rozhodnutí.*

***Chrlič** (plant)- přichází s návrhy a novými myšlenkami, proniká do podstaty věcí.*

***Rejpal či hodnotící kritik** (monitor-evaluator)- analyzuje problémy a složité otázky, hodnotí přínos ostatních.*

***Tahoun** (implementer)- proměňuje slova a myšlenky v činy.*

***Hasič či týmový hráč** (team worker)- poskytuje podporu a pomoc ostatním.*

***Sháněl** (recource investigator)- přináší informace zvenčí, vyjednává s okolím.*

***Dotahovač** (completer-finisher)- zdůrazňuje potřebu dodržování termínů a cílů a plnění úkolu.“* (Hayes; 2005, 55)

Bělohlávek popsal Belbinovu teorii odlišným způsobem. Podle Belbina jsou v týmu natolik specifické role, že musí být zastoupeny v každé skupině.

*„**Inovátor*** *-velmi tvořivý, přináší myšlenky,*
-určuje si svůj vlastní postup- často netradiční,
-nerad se řídí podle návodu,
-pracuje s odstupem od jiných členů týmu, (…).

Hledač zdrojů *-rychle a nadšeně reaguje,*
-má velmi dobré komunikační schopnosti,
-vyhledává nové příležitosti a kontakty, (…).

Koordinátor *-směruje ostatní ke společnému cíli,*
-zralý, sebejistý,
-rozpozná individuální talent a využívá ho v zájmu skupinových cílů,
-má široký rozhled,
-může mít střety s formovači, (…).

Formovač *-vysoce motivovaný, má mnoho energie,*
-soutěživý, agresivní, hádavý,
-rád vede a nutí ostatní do akce,
-tvrdohlavý a asertivní,
-citově reaguje kdykoli je nespokojený, (…).

Pozorovatel *-seriózní, obezřetný,*
-vše si řádně promyslí, než se rozhodne, zvažuje všechny faktory,
-málokdy se mýlí, (…).

Stmelovač *-přátelský, družný, mírný,*
-dobrý posluchač, má zájem o ostatní, chápe jejich názory,
-je pružný, umí se přizpůsobit různým situacím i lidem, (…).

Realizátor *-praktický organizátor,*
-mění nápady v uskutečnitelné úkoly,
-je metodický, rád dělá plány a harmonogramy,
-je ukázněný a odpovědný, dbá na disciplínu,
-řeší problémy systematicky, (…).

Dokončovatel *-soustřeďuje se na detaily,*
-nezačíná nic, co nedokáže dokončit,

-není tolerantní k nedomyšleným řešením a nepřesné práci,

-nerad deleguje, raději vše udělá sám, (…).

Specialista *-usiluje o dosažení špičkové profesionality,*

-nadšenec pro svůj obor, pyšní se odbornými znalostmi a dovednostmi,

-brání svou odbornou oblast,

-má malý zájem o ostatní lidi, těžko komunikuje.“ (Bělohlávek; 2001, 541-543)

- **McCannova teorie**

Další možnost v rozdělení rolí vytvořil McCanna (1991), který nazval „kruhový model týmového managementu“. Označil osm rolí uspořádaných do čtyř kategorií, přičemž role se v kategoriích překrývají. Čtyřmi kategoriemi jsou průzkumníci, organizátoři, poradci, dozorci. Osm rolí nazývá průzkumník, odhadce, tahoun, dotahovač, dozorce, obhájce, zpravodaj a tvůrce. (Hayes; 2005, 55-56)

2.4 Psychologie v týmové práci

Sociální psychologie s zabývá jevem skupin a jejich vztahu s okolím a také jednotlivců s okolím. (Hermochová; 1982, 3) „Pro sociální psychologii vystupují do popředí dva aspekty tohoto vztahu: jak je jedinec prostředím ovlivněn a jak sám svou aktivitou společenské prostředí ovlivňuje.“ (Hermochová; 1982, 3) *„Ve srovnání s malou společenskou skupinou je kolektiv užší. Každý kolektiv je skupinou, ne však naopak.“* (Hermochová; 1982, 5)

2.4.1.Sociální identifikace a reprezentace

Jelikož jde o práci s lidmi a vztahy mezi nimi, je zde tento obor nepostradatelný. Jsou zde dva hlavní psychologické mechanismy:

*„**Sociální identifikace** což označuje naši lidskou tendenci dělit svět do skupin ‚oni a my‘- vidět se jako člen různých sociálních skupin, které se liší od těch druhých.. .“* (Hayes; 2005, 30) Každý z nás patří do několik různých skupin (podle pohlaví, věku, profese…) V organizaci mimo jiné existují i skupiny pracovní a úlohou manažera je udržovat tyto skupiny jako spolupracovníky. Ne vždy dvě různé pracovní skupiny musí znamenat rivalitu a soupeření.

a

*„**Sociální reprezentace**, která označuje sdílená přesvědčení či předpoklady, které přijímáme od ostatních a upravujeme si je tak, aby nebyly v rozporu s našimi osobními přesvědčeními a názory.“* (Hayes; 2005,30) Ta naopak od identifikace kategorizuje do skupin a typů podle sociální stránky jednotlivců.(Hayes; 2005, 30-31)

Spolupráce je založena na respektování členů týmu mezi sebou i managementem nad nimi, vůči nim i naopak. Zásadním prvkem je přetvoření organizace a autority uvnitř. Musí si důvěřovat a ocenit každou pomoc, názor či připomínku vzájemně. (Hayes; 2005, 36)

„Týmová práce nakonec odporuje mnoha zavedeným manažerským praktikám, kde se tradičně předpokládá, že manažer ví všechno nejlépe a bude řídit práci ostatních lidí v oddělení(...), je třeba upustit názor, že lidi je nutné bedlivě sledovat a kontrolovat a že nejspíše zneužijí jakékoli svobody(…) a místo toho

přijmout myšlenku, že odpovědnost a autonomie, kterou lidé dostanou, je povede k tomu, že se z nich stanou důvěryhodní lidé.“ (Hayes; 2005, 37)

Každá skupina má svůj cíl či je zaměřena na splnění úkolu (ať už sportovní aktivita, zájmová činnost, znalosti některých oborů nebo dovednosti). Nejde jen o zaměření se na cíl, ale podstatnou roli hraje i vývoj vztahů v kolektivu. Na začátku výcviku se lidé většinou neznají, a proto je důležitá snaha prohloubit jejich vzájemné vztahy. Musí se navzájem poznat, a tím se snaží postupně i srovnávat dovednosti a znalosti s ostatními. (Hermochová; 1982, 6-10)

2.4.1 Stupně závislosti členů ve skupině

„Pracovní závislost ve skupině

Vysoká*- Pracovníci (…) na úkolech pracují společně a výsledek nelze rozdělit na jednotlivé pracovníky.*

Střední*- Pracovníci jsou závislí na podkladech nebo výslednicích práce někoho jiného. Práce na sebe navazuje.*

Malá*- Pracovníci od sebe navzájem potřebují informace, ale výsledek práce na nich není závislý. Pracují (…) bez závislosti na ostatních.*

Žádná*- Pracovníci navzájem příliš nevědí, co dělají ostatní, a ani to nepotřebují vědět.“* (Zahrádková; 2005, 21)

2.5 Tým a jeho vůdce

2.5.1 Vůdce

Členové týmu jsou vybíráni na rozdíl od vedoucího. Vedoucí má složitější úlohu, a proto je určen. (Krüger; 2004, 48) Pod pojmem vedoucí skupiny nemusí být myšlen člověk, který ovládá a manipuluje s druhými. Nemusí to být člověk s největší fyzickou silou nebo velkými tělesnými proporcemi. Vedoucí musí být člověkem důvěryhodným, s respektem a schopností vést, motivovat a vytvořit spolupracující skupinu či tým. (Adair; 1994, 116-117)

Je to velmi zajímavý předmět diskuse. Tým má své členy, kteří přispívají k zodpovědné a úspěšné práci jako celek. Přitom je pravda, že bez vůdce by mohl tým ztratit směr nebo se alespoň odchýlit od svých cílů. Tento směr role vede on a do značné míry jsou na něm členové závislí. Vůdce musí být schopný a mít dovednosti k vytvoření, udržení a zdárnému dokončení týmové práce. Musí umět být dominantní a naopak se musí umět stáhnout do pozadí a nechat odpovědnost na ostatních. (Hayes; 2005, 85-86)

„Vedoucí by měl přikazovat demokraticky“. (Adair; 1994, 117) Musí umět dosáhnout jednotného celku z několika různých částí, a tím i vést všechny vpřed správným směrem ke společnému cíli. (Adair; 1994, 117) Vůdce musí vědět čeho a jak chce dosáhnout. Mít jasnou cestu, kterou chce jít, a pracovníci z něj musí vycítit jistotu, odhodlání a schopnost jasně a efektivně promyslet cestu k úspěchu. (Adair; 1994, 121) Měl by se snažit vybízet ke střetu názorů. Tímto způsobem se rozvine snaha o pochopení a diskusi mezi členy. Střet zájmů neznamená střet osobních problémů a povah. (Adair; 1994, 176-177)

<u>Vedoucí týmu řeší následující témata:</u>

„- motivace týmu,
- týmová spolupráce,
- budování týmu,
- komunikace v týmu,
- týmové řešení problémů,
- rozvoj členů týmu/ vedoucího týmu.“ (Crhalová; 2007, 10)

- **Vůdce versus manažer**

Vůdce

Tyto dva pojmy jsou odlišné. Vůdce je součástí týmu a pracuje uvnitř mezi členy. (Hayes; 2005, 86) *„Takový vůdce přebírá odpovědnost za směrování týmu a jeho vizi a, je-li to nutné, jedná jménem týmu se zbytkem podniku či organizace.“* (Hayes; 2005, 86)

Manažer

Oproti tomu manažer pracuje s organizační strukturou i několika týmů zároveň. Je ve spolupráci s týmem ale i s ostatními sekcemi společnosti. Má za úkol například časové harmonogramy, tvorbu cílů či sledování týmových pokroků. (Hayes; 2005, 86)

2.5.2 Zásady dobrého vůdce

Dobrý vůdce umí nastolit atmosféru důvěry, má schopnost urovnávání konfliktů s okolím a omezuje překážky a krize uvnitř skupiny. (Hayes; 2005,104)

„Dobří vůdci týmu:

***1**. zajišťují, aby účel, cíle a přístup týmu byly stále relevantní a dávaly smysl;*

***2**. pěstuje v členech týmu oddanost a sebedůvěru;*

***3**. usiluje o stále rozmanitější zastoupení dovedností v týmu a jejich zdokonalování;*

***4**. udržuje vztahy s okolím a odstraňuje týmu překážky z cesty;*

***5**. vytváří příležitost pro ostatní;*

***6**. odvádí skutečnou práci.“* (Hayes; 2005, 102)

„Vůdce týmu působí v rámci týmu a jeho úkolem je zajistit přesnost a správný směr fungování týmu.“ (Hayes; 2005, 105) *„Principy vedení týmu staví na psychologických mechanismech sociální identifikace, podporují soudržnost mezi členy skupiny, napomáhají vytvářet profesionální a kompetentní prostředí, a tím dávají lidem možnost se identifikovat a být hrdý na členství v něm.“* (Hayes; 2005, 105) V neposlední řadě je tu úkolem dobrého vůdce zajistit správnou atmosféru v týmovém kolektivu, znát cíl a snažit se ho dosáhnout co nejefektivněji. Dále umět reagovat na změny či problémy a řešit je co nejrychleji, než začnou ovlivňovat chod

týmové práce. Musí dokázat vypracovat postupy k dosažení cílů, motivovat a naslouchat členům. (Hermochová; 2006, 29-32)

Musí mít vlastní vůli rozhodovat, řídit sebe samé a autoritativní postavení vůči sobě samému. Pro manažery není jednoduché svěřit úkol zaměstnancům a nechat je samostatně rozhodovat a řídit své jednání. Bojí se, že zvolí špatný způsob rozhodnutí nebo napáchají škody, přestože samotný manažer určuje chod týmové spolupráce. Má na tým obrovský vliv. Motivuje je, iniciuje jejich následné kroky, prodiskutovává směr a cíl daného úkolu (projektu). Tým v závěru jen koná rozdané každodenní úkoly. Avšak jednání týmu není v žádném ohledu řízeno či striktně pod dohledem autority. Je to zejména na nich, jakým způsobem zvolí směr k cíli. (Hayes; 2005, 20)

Co by vůdce rozhodně dělat neměl, je věcí druhou. Nikdy *„nezastírá nesplnění úkolu. Místo toho přizná, že tým neosáhl svého cíle.“* (Hayes; 2005, 104) Především by neměl své spolupracovníky obviňovat a nesnažit se za každou cenu odhalit a potrestat viníka. Lidé nejsou bezchybní a na to by měl myslet. Pokud nastane problém, je to problém celku, a ne jednotlivce. Vypořádat se s danou chybou může několika způsoby. Jedním z nich je zaškolení pracovníka. Odhalí a nalezne nový způsob řešení problému či se vypořádá s chybějícími dovednostmi pracovníka novým způsobem komunikace . Neměl by omezovat práci jednotlivců. Konstruktivní přístupy nezamítá a neignoruje jejich myšlenky a nové způsoby jednání. (Hayes; 2005, 104)

2.5.3 Jak se naučit vést tým

Otázkami role a charakteristik vedoucího se zabývali autoři již od roku 1800. Styly vedení poté intenzivně popisovali nejen psychologové o sto let později. Tento problém je stále více rozebírán i dnes. Samotné organizace si kladou vlastní požadavky, jaké týmy a jací vedoucí by měli být na jednotlivých pracovištích. (Hermochová; 2006, 43-44)

Vedoucí musí mít schopnost vést, ať už vrozeně, či naučeně. Je vystavován vnitřním rozporům a tlakům. Musí zvládat situace, ve kterých je na něj kladen nárok na vysoký výkon, a zároveň myslet na členy týmu a dokázat udržet klidnou atmosféru. Je teda odborníkem i na mezilidské vztahy. Měl by být dostatečně citlivý

pro pochopení členů týmu a snažit se plnit jejich potřeby. (Hermochová; 2006, 44-45)

I vedoucí má své potřeby. Jeho práci vykonává především z důvodu uspokojení těch základních jako je plat, uznání, status, seberealizace… Tyto potřeby mají i jeho podřízení. Pokud se vedoucímu nedostává těchto základních požadavků, je nemotivován a nedokáže správně motivovat celý tým. (Hermochová; 2006, 44-45)

Jak už bylo řečeno, základem vedoucího je schopnost uspokojit potřeby členů. Zaměřit se na okolnosti, které členy motivují, a brzdit nežádoucí účinky. *„Práce musí poskytovat příležitost k vlastnímu rozvoji, zodpovědnosti, k dosažení uznání a vzbuzení.“* (Hermochová; 2006, 47) Pokud tento pocit pracovníci nemají, jejich výkon klesá. Vše vyplývá z konkrétních podmínek daného podniku. (Hermochová; 2006, 47)

2.5.4 Role vedoucího při konfliktu

„Každý z nás si životem nese dobře vyvinutý soubor osobních konstruktů, které si postupně vytváříme na základě osobní zkušenosti a které nás často mohou zavést k mylným interpretacím toho, co nám někdo druhý říká.“ (Hayes; 2005, 51) Velkou roli zde hraje vedoucí týmu. Má na starosti nejen správné fungování, nasměrování, ale posléze dává šanci členům projevit vlastní inteligenci a nápady. (Hayes; 2005, 52)

„Ve výsledku mohou tyto rozdíly komunikaci oslabit nebo posílit: mohou vést k nedorozuměním a sporům nebo se mohou stát zdrojem různých pohledů a odborných vědomostí.“ (Hayes; 2005, 52)

Vedoucí musí rozpoznat, zda je problém problémem, jak moc závažný je a zda je překážkou pro dokončení společného cíle. Měl by reagovat podle vlastní úvahy a poznat, kdo je aktérem konfliktu a kdo ho vyřeší (jednotlivci mezi sebou nebo celá skupina). Otázkou je, zda je lepší problém zviditelnit a projednat ho přede všemi, nebo se snažit dělat, že žádný neexistuje, a vyhnout se jeho řešení za každou cenu. Dalším kritériem, jak rozdělit konflikt, je fakt, jestli je pozitivní, či negativní (destruktivní). (Adair; 1994, 172-173)

„Částí výchovné funkce vedoucího je naučit lidi vidět v těch druhých to dobré a akceptovat to, i když mohou mít skryté či zjevné výhrady k jiným složkám osobnosti svých kolegů. Je to aspekt osobního rozvoje, společného zrání.“ (Adair; 1994, 174)

Závěr

Lidé v týmu jsou zásadním článkem celé existence a efektivity týmu. Úspěch týmu není založen jen na správně určeném společném cíli, ale také na tom, kdo tento cíl bude vykonávat. Lidé v týmu si musí důvěřovat a vědět, že se na sebe mohou spolehnout. Role týmu jsou jasně formulované, stejně tak jako je potřeba znát vědomosti a dovednosti všech jejich členů.

Být samotář nebo týmový hráč? Oba profily zaměstnance jsou pro organizace potřebné. V tomto případě, kdy jde o týmovou spolupráci, je zapotřebí mít ve svých řadách člověka schopného podřídit se společnému cíli, spolupracovat s ostatními, naslouchat druhým a zároveň být přínosem, snažit se být tvůrčí a nebát se svůj názor před ostatními.

Základem je rozdělit role a odpovědnost pracovníků. Určit toho, kdo tým celkově řídí, kdo je jeho vedoucím, jaké jsou odpovědnosti jeho členů a kdo je koučuje. Vedoucí týmu hraje důležitou roli. Jeho kompetence jsou daleko rozsáhlejší než u ostatních členů. Mezi jeho funkce patří umět podržet tým pohromadě neboli mít integrační schopnost, snažit se přijít na jádro vzniklých problémů nebo umět naslouchat a s informacemi správně nakládat. Musí to být člověk na svém místě, který bude umět svůj tým podržet, pomoci mu, rozpoznat, kdy není něco v pořádku, a navíc jej dobře zastupovat navenek a umět vyjednávat.

3 VÝVOJOVÉ FÁZE TEAMBUILDINGU

3.1 Teambuilding

„Budování týmu a jeho další rozvoj jdou zpravidla ruku v ruce.(…) Ať již existují určité konstelace skupin, nebo jsou týmy sestavovány nově, v každém případě stojí na počátku vývoje týmů úvaha: Máme už to správně složení lidí, resp. jak ho vytvoříme? Takže si musíme ujasnit:
-kdo se hodí za vedoucího týmu;
-jak má být tým velký;
-jaké má mít složení.“ (Krüger; 2004, 21)

3.1.1 Pojem teambuilding

Teambuilding je podle autorky Zahrádkové*:„vědomá a cílená práce s týmem tak, aby byl schopen dobře využívat jedinečnost každého svého člena.“* (Zahrádková; 2005, 21) Je mnoho způsobů, jak dosáhnout efektivního a produktivního týmu. Lidé se v něm především musí cítit dobře a pracovat jako jeden organismus. Tohoto lze dosáhnout jakoukoli aktivitou, *„která se děje ve skupině přes narozeninovou party, outdoorové kurzy až po týmový assessment.“* (Zahrádková; 2005, 21) Členové týmu se musí cítit závislí na sobě navzájem, znát společný cíl a mít určitou vazbu s okolím. (Zahrádková; 2005, 20-21) *„Dobrý cíl by měl být měřitelný, časově určený, realistický, motivující a dohodnutý.“* (Adair; 1994, 121)

Bez spolupráce se pracovníci neobejdou. Pokládat si tyto níže uvedené otázky týkající se dané problematiky je velmi užitečné:

„- jak vést tým,
- *jak pracovat s odlišností v týmu,*
- *jak pracovat s různými pracovními styly,*
- *jak využít v dobré míře spolupráci a soutěž,*
- *jak pracovat s motivací skupiny,*
- *jak zvládat složité situace, ať už jsou to konflikty nebo odlišné názory a přístupy.“* (Zahrádková; 2005, 13)

Není nutné se zabývat všemi dohromady, ale vědět, které jsou pro nás podstatné a díky kterým dospějeme k cíli. Je vícevýznamová, pro nás to může znamenat například:

„-Být ochoten pracovat na sobě a revidovat některé dosud zaběhané postupy a pravidla, pokud již slouží dostatečně.

- Být ochoten poskytnout a přijmout zpětnou vazbu.

- Být ochoten opravdu slyšet jiný názor (nikoli pouze poslouchat a přitom neslyšet).

- Být si vědom, co je cíl spolupráce.

- Respektovat, že jsme různí a máme své pravdy.“ (Zahrádková; 2005, 15)

„Teambuilding a zážitkové učení jsou vhodné nástroje k cílenému rozvoji pracovních skupin. Je optimální kombinovat je se vzděláváním a koučinkem skupiny, jednotlivců a s cílenými konzultacemi (…). Zásadní vliv na rozvoj týmu má práce se skupinovou a firemní kulturou.“ (Zahrádková; 2005, 69)

Existují situace, kdy lidé nespolupracují, ale rádi by. V takových případech špatně pochopí zadaný úkol, nebo neví jak na to. Někteří zas naopak dobře vědí, co udělat pro dobrou spolupráci, ale nemají na to čas ani chuť. Neláká je vzdát se své moci či se nechat ovlivnit. (Zahrádková; 2005, 15)

Dovednosti spolupráce nejdříve předchází rozhodnutí se k ní. Musíme si uvědomit, zda jsem ochotni vzdát se nezávislosti a staneme se součástí celku. Přeci jen jsme všichni učeni k soutěživosti a jsme většinou samostatnou jednotkou v dosahování cílů (již ve škole známkování, běh na čas,…). (Zahrádková; 2005, 16-17)

3.1.2 Teorie přístupů teambuildingu

<u>Interpersonální přístup a definování rolí</u>

V této teorii existují čtyři přístupy teambuildingu. *„Interpersonální přístup, přístup definování rolí, hodnotový přístup a přístup zaměřený na úkol.“* (Hayes; 2005, 64)

- **Interpersonální přístup** - je zaměřen na empatii vnímání mezi jednotlivci. (Hayes; 2005, 64-65) *„Myšlenka je taková: porozumíme-li lépe osobnosti druhého a neučíme-li s lépe mezi sebou komunikovat, pomůže nám to k lepší vzájemné spolupráci. Pomůže nám to vidět členy týmu jako ‚my‘, a ne jako*

seskupení jednotlivců, se kterými pracujeme.“ (Hayes; 2005, 65) Tímto modelem jsou spjaty dvě hlavní potřeby. Tou první je potřeba přijetí, nutnost být akceptovanými, mít úctu a náklonnost. Druhou je potřeba se rozvíjet, umět využít svůj potenciál a schopnosti.(Hayes; 2005, 64-66)

- **Přístup definování rolí** -*„aktivity budování týmů, které vycházejí z definování rolí, kladou důraz na upřesnění rolí členů skupiny a na očekávání, které se k těmto rolím vážou.“* (Hayes; 2005, 69)

❖ **Harrisonova teorie**

Teorie Harrisona (1972) spočívala v tom, že každý člen týmu měl definovat požadavky, které očekává od svých spolupracovníků. Především tři body: co by měl dělat pracovník navíc, co méně nebo vůbec, a co by měl dělat stále jako doposud. Jde tu o osobní názory a pohledy lidí na druhé. Tento postup budování týmu se dále více rozvíjel. Vznikla cvičení, kde lidé hráli role, a tím se mohli více projevit. Podle toho, jak se chovali, byli následně analyzováni a po ukončení hry rolí jim bylo zpětnou vazbou sděleno, do jaké role by se hodili nejvíce. (Hayes; 2005, 69-71)

❖ **Balasova teorie**

Dalším autorem teambuildingového cvičení je Balas (1950). Jeho teorie už je ovšem poněkud starší. Zaměřil se na interakce mezi členy skupiny. Nešlo o jednotlivé role, ale o společnou skupinovou diskusi na nějaké téma. Tento model byl vytvořen pro poradní týmy namísto produkčních. Nejdříve musí být dotyčné osoby proškoleny kategoriemi jednotlivých jednání. Posléze pozorují jednání svého týmu. Na konci si utvoří obrázek o tom, co viděl, a interpretuje situaci. Postřehy sdělí své skupině, se kterou o tom diskutuje. Záleží na schopnosti vyjadřování vlastních názorů. Někdy roli pozorovatele plní člověk zvenčí. (Hayes; 2005, 71-72)

3.1.3 Důležité aspekty pro vytvoření dobrého týmu

❖ **Zásady budování týmu**

Existuje několik zásad pro vytvoření týmu, které by se neměly opomínat. Přeci jen to není jednoduchá záležitost. Hlavním bodem je zajistit, aby se lidé dobře poznali. Budování týmu ve většině případů probíhá při aktivitách v přírodě nebo na víkendových školeních. Úkolem teambuildingu je tedy vytvoření podmínek pro

vznik skupiny, která se bude vnímat jako „my“ a bude mít stejnou identitu. Nesmí se vytvořit pouhá skupina jednotlivců, ale opravdová spolupráce a důvěra mezi členy, kteří se tímto stanou přáteli a spojenci. Pouhá skupina jednotlivců by nikdy nefungovala jak má. (Hayes; 2005, 62-63)

Další důležitou zásadou pro již sestavený tým je zavést jasně organizovaný tok informací. Členové musí vědět na koho se obrátit, za kým zajít pro radu a komu svěřit své nové myšlenky. Je snadné vytvořit tým, který bude mít za úkol přicházet s novými nápady. Složitější je následně si nové návrhy vyslechnout a bez omezení je přijmout. Manažeři podceňují vliv členů týmu, a mohou tak jejich návrhy odsouvat na druhou kolej, odkládat a omezovat. Bezmocnost členů pak vede k demotivaci plnění úkolů a začne představovat velký problém. (Hayes; 2005, 62-64)

- **Potřeby týmu**

Haflman (1990) provedl studii forem organizační podpory týmů. Šest různých forem má pomoci zajistit co nejvyšší efektivitu. (Hayes; 2005, 149)

Úkoly týmu - musí být správně definované.

Základní zdroje - potřeba finančních, lidských zdrojů, dovednosti pracovníků.

Spolehlivé informace - musí mít přístup ke zdroji informací, znát přístupy, správné načasování.

Zpětná vazba - potřeba mít spolehlivou, pravidelnou zpětnou vazbu ze strany společnosti, organizace; mít možnost učit se od zbytku podniku.

Školení a vzdělávání - zajištění přístupu k informacím, rozvoj dovedností znalostí.

Technická podpora - pro efektivní splnění úkolu potřeba mít znalce na technické informace. (Hayes; 2005, 151-153)

- **Požadavky na členy týmu**

Třemi základními požadavky na členy týmu jsou:

„ - odborná nebo profesionální zdatnost,

- schopnost pracovat jako člen týmu,

- žádoucí osobní vlastnosti.“ (Adair; 1994, 127)

3.1.4 Vytváření týmu

„Vytváření týmů můžeme rozlišovat podle toho, zda jde o první ustavení týmu nebo slučování dvou týmů či dvou organizací, aby vytvořily novou jednotku, nebo o celkovou přestavbu a oživení starého týmu.“ (Adair; 1994, 126)

Při výběru nových členů se musí manažer snažit vyvarovat chyby, která vězí v tom, že se snaží najít stejné osobnostní typy, jako jsou ostatní týmoví pracovníci. Při zapracování pracovníků se musí dbát na to, aby jedinec nebyl na jednu stranu příliš veden a naopak neměl velkou volnost. Obě strany ho v extrémních případech mohou vyděsit a dostat ho do nepříjemných pocitů. Základem je hned na začátku jasně formulovat, co se od něj očekává, a seznámit ho s ostatními členy týmu. (Crhalová; 2007, 146-147)

Vedoucí, který vytváří tým nebo přebírá již vytvořený, má jasně danou odpovědnost za efektivnost a funkčnost týmu. Nejprve je jeho úkolem vybrat ty správné lidi k dosažení cílů (buď přijmout nové k těm stávajícím nebo vyměnit ty staré). Musí každému členu přidělit jeho úkol a odpovědnost, naplánovat strategii a nejlepší cestu ke společnému výkonu. (Adair; 1994, 126-127)

Výběr členů týmu je zásadní podmínkou dobrého týmu. Málo vedoucích dosáhne přesně takového výběru, který by si představovali. Není jednoduché sehnat členy podle předložených požadavků. Někdy dokonce musí vedoucí hledat i mimo organizaci. (Adair; 1994, 127)

<u>Cílem budování týmu</u>

„Cíl

- *zefektivnit práci týmu,*
- *podpořit spolupráci mezi jednotlivými skupinami,*
- *podpořit vnímání celkového cíle oproti cílům podskupin nebo jednotlivců,*
- *práce s týmovými rolemi,*
- *pročistit a zefektivnit komunikaci ve skupině,*
- *práce s odpovědností v týmu,*
- *aktivní přístup k řešení úkolů a problémů.*

Cílová skupina- oddělení, týmy, firmy.“ (Zahrádková; 2005, 146)

*„**Výhody**- lidé si ověřují vlastní fungování a zabývají se svými týmovými silnými a slabými stránkami, což urychluje rozvoj skupiny. Někdy jsou schopni přijít na věci, které by bez této reflexe o sobě a svém týmu nezjistili.“* (Zahrádková; 2005, 147)

Nevýhody- pokud lektor není zkušený, nezná dané prostředí a neumí donutit lidi k diskusi, potom je zbytečný. Klíčovým bodem je motivace lidí a snaha naučit je mluvit mezi sebou. (Zahrádková; 2005, 147)

- **Skupinová dynamika**

Vnímat vývoj týmu nelze v přesně vymezených fázích v daném pořadí a časovém harmonogramu. Pro urychlení vývoje je zapotřebí znát okolní faktory, jako je doba trvání skupiny, jak dobře dosáhnout cíle atd. (Zahrádková; 2005, 51-52)

Fáze skupinové dynamiky

*„ **1**. vznik (starting),*
2. formování (forming),
3. bouření, krize (storming),
4. stabilizace, normování (norming),
5. výkon, produktivita (performing),
6. uzavírání (closing) nebo 7. oživení (refresh).“ (Zahrádková; 2005, 52)

1. fáze - základem je správný výběr členů týmu, definování formálních rolí, pravidel, zajistit pocit důvěry, otevřenosti komunikace a sounáležitost.

2. fáze - v této fázi dochází k seznamování členů na neformální úrovni, neformální stanovení hierarchie, vymezení hranic jak spolu jednat a uvědomění si vzájemné závislosti.

3. fáze - se vyznačuje střety různých názorů. Zde je klíčovým bodem komunikace a vyjasnění si nejasností a konfliktů. (Zahrádková; 2005, 54-59)

Klíčovým bodem ve **4. fázi** - je vyjasnění si základních pravidel a omezení. Členové se snaží držet si odstup či blízkost k jednotlivcům a uvědomit si závislost a potřebu držet pohromadě. To, že si zažili světlé i tmavé stránky, vede k efektivitě a snadnější komunikaci v případě další krize.

5. fázi - nazvanou produktivní - vyznačuje konkrétní práce na projektu a maximální zaměření na cíl. Principem je zde rovnocennost, pevnost skupiny a využití potenciálu všech dohromady i jednotlivců.

Poslední **6. fází** je uzavření skupiny po dokončení zadaného úkolu, vyhodnocení práce a odměně pracovníků. Vztahy v týmu se rozvolňují, členové si uvědomují konec a přemýšlí co dál. U dlouhodobě trvajících skupin dochází k **7. fázi** - oživení. Jsou to skupiny, které nejsou časově omezeny plnění svých úkolů. Dochází k procesům změn, zlepšení, obměňování skupiny či vylaďování vztahů. (Zahrádková; 2005, 60-66)

3.2 Příprava na práci v týmu

❖ **Výcvik týmu**

Počátky výcviku skupiny lidí sahají až do středověkých dob, kdy proti sobě bojovali rytíři a snažili se dosáhnout výcviku a proslulosti. Dnešní týmové hry mají různý průběh. Buď se snaží dospět k nějakému fiktivnímu (náhradnímu) cíli a nebo ke skutečnému úkolu (připravit podnikovou strategii). Naučí se zde za těch pár dní efektivně, účelně spolupracovat a řešit problémy. Lidé si uvědomují, že je to jen hra, a proto nevýhodou může být menší soustředěnost a relevantnost postupu k pracovnímu úkolu. (Adair; 1994,134)

Výcvik je vhodný v prvním roce působení týmu. Členové jsou pár dní pohromadě, mají společný program aktivity a následný rozbor toho, co dokázali a co je zapotřebí vylepšit. (Adair; 1994, 143)

Výslednými fázemi při dokončení vytvoření úspěšného týmu je:

„1) vyhodnotit alternativy,

2) sdělit výsledky,

3) pochválit a ocenit.“ (Adair; 1994, 150)

3.2.1 Výcvikové programy

Mezi nejefektivnější výcvikové programy patří ty, které jsou založeny na interakci. (Hermochová; 2006, 35) *„Výcvikové programy mohou být zaměřeny na několik různých cílů:*

-na zvyšování znalostí,

-na ovlivňování postojů,

-na získávání dovedností.“ (Hermochová; 2006, 35)

Je potřeba umět členy výcviku motivovat a vysvětlit jim jeho smysl a účel. Postupy a metody jsou různé. Snahou je vypracovat jistou schopnost či dovednost. Registrují se výsledky, ale také chování jedinců a znalosti, které získali během výcviku. Hlavním cílem by mělo být zmapování jednotlivce jakožto součásti týmu. Nejlepším způsobem by bylo zjišťovat znalosti, schopnosti a chování jednoho od zbytku spolupracovníků, se kterými je v kontaktu. Ti by hodnotili, zda u výcvik něco dal a zda nové poznatky dokáže využívat i v budoucnu. (Hermochová; 2006, 35-36)

Důležitou součástí výcvikových programů je správné motivování členů týmu. A to nejen k dobrým výsledkům. Vedoucí programu se snaží vytvořit klidné prostředí pro kolektiv příjemnou atmosféru. (Hermochová; 2006, 37)

„Pokud vedoucí těmto otázkám nevěnují pozornost, dochází v týmu ke klasickým poruchám:

-členové se stávají apatickými, dělají jen to,co umí;

-skupina se rozpadá na ty, kdo se snaží v blízkosti k vedení týmu získat výhody, a na ty, kteří jsou z této situace frustrováni a jsou pasivní;

-mezi ctižádostivými členy týmu dochází k boji o moc;

-je obtížné o čemkoli rozhodnout a přesvědčit všechny zúčastněné;

-při řešení problémů pronikají do věcných argumentů osobní vztahy, které nejsou otevřeně vysloveny;

-nedostatek informací podporuje vznik fám, ‚šeptandy' a drbů." (Hermochová; 2006, 37)

3.2.2 Vývojové stupně týmu

- **Vývoj týmu**

„Každá skupina se vyvíjí ve dvou oblastech, totiž na jedné straně ve směru plnění pracovních úkolů a na straně druhé v úrovni sociálních vztahů. V současné společenské situaci je u většiny skupin považován výkon, splnění úkolu za hlavní kritérium jejich hodnocení. To je dáno mnoha okolnostmi, především zdůrazněním ekonomického posuzování." (Hermochová; 2006, 21)

„Vývoj týmu směřuje ke zralosti, přizpůsobivosti vůči prostředí i k pocitům jejich jistoty a uspokojení potřeb členů, přičemž prochází řadou typických stádii." (Bělohlávek; 2001, 532)

1. Orientace: toto stádium je provázané nejistotou a obavami. Hlavní slovo mají vůdcové. Musí si získat své postavení a prosadit se. (Bělohlávek; 2001, 533) Právě v tomto stádiu se tzv. „hrají" rozmanité role, *„lidé se ukazují v tom nejlepším světle, což ale vůbec nemusí vypovídat pravdu o tom, jaký jedinec skutečně je."* (Kolajová; 2006, 53)

2. Konflikt a výzva: členové se navzájem zkouší a hledají své vlastní místo uvnitř skupiny. Rozpory jsou v tomto stádiu normální.

3. Soudržnost: rozvíjí se týmový duch. Role jsou už rozděleny.

4. Opojení: členové cítí, že to horší už je za nimi. Panuje harmonie a přátelské vztahy.

5. Zklamání: skupina se zde bortí, může se začít rozdělovat na podskupiny. Soudržnost se snižuje.

6. Přijetí: *„znovu se objevuje vůdce (který obvykle není vedoucí) a podněcuje členy k novému srovnání s požadavky reality.“* (Bělohlávek; 2001, 533) Skupina drží při sobě jako celek. (Bělohlávek; 2001, 532-533)

- **podle Basse a Ryterbanda**

*„***1.** *Vývoj vzájemné důvěry.(…)*

2*. Komunikace a proces rozhodování.(…) Začínají být vytvářeny normy a členům na sobě vzájemně začíná záležet.(…)*

3*. Motivace a produktivita. Členové se účastní práce skupiny, namísto soutěžení spolupracují.(…)*

4*. Kontrola a organizace. Práce je rozdělována dohodou a podle schopností.“* (Brooks; 2003, 81)

- **podle Woodcocka**

Podle tohoto autora také existují čtyři stupně vývoje. Prvním z nich je fáze, kdy se lidé společně ještě neznají, nerozumí si a vedoucí má ještě v tomto stupni vývoje rozdílné názory a pohled na věc než ostatní členové. Druhý je založen na experimentování. Členové zkouší objevovat nová témata, snaží se naslouchat druhým, a tím se společně stmelují.

Ve třetí fázi dochází k přijmutí společných a jasných pravidel, kterými se všichni řídí. Tyto pravidla jsou výsledkem jejich společné činnosti, nikoli přijmutím ze strany vedení. Poslední fáze obsahuje zralý, vyvážený tým, který je schopen být plně flexibilní. Je správně využíváno schopností a dovedností lidí v něm. (Brooks; 2003, 81-82)

3.3 Rozvoj schopností

3.3.1 Způsoby rozvoje členů týmu

Rozvoj členů týmu může probíhat různými způsoby. Existuje forma rozvoje koučováním, které je považováno za nejefektivnější, a tudíž je i nejčastější. Rozvíjet schopnosti a dovednosti může nejen kouč, ale i manažer. Existuje také *„tzv. ‚kolegiální koučování‘ (peer coaching), které je v praxi velmi užitečné. Zpravidla mívá formu, kdy dva lidé (zpravidla na stejné pracovní pozici) navzájem pozorují svou práci a poskytují si zpětnou vazbu, která pomáhá oběma.“* (Crhalová; 2007, 158)

- **Koučování**

Jak již bylo řečeno, tento pojem označuje efektivní nástroj pro vedení týmu. Byl převzat ze sportovní terminologie. Používá se téměř ve všech sférách. Označuje interakci mezi koučem a pracovníkem, kdy se mu kouč snaží pomoci v jeho rozvoji, učení a výkonu. V prostředí organizací se snaží pracovníky povzbuzovat, podporovat, dávat informace a naučit řešit problémy. Postupně by se měli vše naučit sami, získat zodpovědnost a cíl kouče tímto končí. Především jde o přípravu k co nejefektivnějším způsobům dosáhnout výsledku. (Crhalová; 2007, 84-86) *„Původně se anglické slovo ‚to coach‘ používalo ve spojitosti s přepravními službami (slovo ‚coach‘ se dodnes využívá pro označení některých autobusových spojů) a znamenalo ‚přepravit někoho z místa na místo‘.“* (Crhalová; 2007, 85) Koučování není metoda poradenství na pracovišti, školení, výuka v učebně, terapie ani mentorování. (Crhalová; 2007, 89)

<u>Přínos koučování pro tým</u>

- *„vytvoření a upevnění vztahů v týmu, lidé si předávají zkušenosti a sdílejí naučené dovednosti;*
- *úspora času, který by členové týmu trávili na různých školeních a seminářích(…);*
- *vytvoření pracovního prostředí, ve kterém se všichni mohou neustále zdokonalovat a navzájem podporovat;*

- *tým si uvědomí klíčové úkoly a dovednosti, znalosti a postoje, které jsou zapotřebí k jejich dosažení;*
- *zvyšování výkonu;*
- *zvýšení image celé firmy, investice do ‚lidského kapitálu'.“* (Crhalová; 2007, 91)

3.4 Zaměření teambuildingu

- **Organizované akce**

Pro rozvoj jednotlivců a skupin můžeme využít tří forem přístupů.

*„**Koučování**- provázení jednotlivce nebo skupinu procesem změny nebo rozvoje v konkrétní situaci za podpory kouče. Koučování se zaměřuje na přístup klienta nebo skupiny k problematické situaci, hledání optimálního řešení a určení konkrétních kroků změny v průběhu delší spolupráce.*

***Učení zážitkem**- stmelení skupiny s využitím zážitkových aktivit a učením se ze zkušenosti. Zážitkové kurzy pracují s různými modelovými situacemi, prováděním získaných poznatků do praxe s přímou zpětnou vazbou o úspěšnosti.*

***Vzdělávání, školení**- rozšíření znalostí a používání technik, které jsou potřebné pro efektivní vykonávání práce.“* (Zahrádková; 2005, 132)

Teambuilding jako organizovaná činnost musí být sestavena podle určitých kroků a plnění kroků musí jít popořádku. Prvním krokem je určení cíle týmu. Za druhé je potřeba s pracovníky probrat, zda daný cíl vychází z potřeb zaměřit se na dovednosti, znalosti či jiných přístupů. Další fází je zvolit metodu. V této fázi hovoříme s těmi, kterých se to týká, aby ji sami mohli vybrat a věděli, čeho tím chtějí dosáhnout. V tomto kroku nastává silná motivace.

3.4.1 Cíle týmu

Tým není cílem ale prostředkem k jeho dosažení. (Horská; 2009, 21) *„Cíle pro výkon se vztahují na věcný přínos, kterým pracovník přispívá k týmovému úkolu. Mít na starost projekt, zlepšit práci s veřejností, umístit pracovní postup na počítač(…) jsou příklady možných cílů pro výkon.*

Osobní cíle vývoje slouží k povzbuzení schopností a motivace člena skupiny. Takové cíle jsou například kariérní postup, převzetí zajímavých úkolů nebo rozšíření pravomocí a zodpovědnosti.“ (Meier; 2009, 123)

3.4.2 Orientace na cíl

Orientací týmových pracovník je zaměřit na společný úkol, který jim byl zadán, a snažit se jej co nejrychleji, nejefektivněji a za přispění všech členů

zvládnout. Tento společný pracovní cíl je nadřazen osobním cílům jednotlivců. (Daigeler; 2008,82) Mimo jiné tu existují i cíle, které se nazývají týmovými. Značí snahu o harmonickou spolupráci, příjemnou atmosféru a týmového ducha. I těmto cílům jsou společné pracovní nadřazeny. (Meier; 2009, 12)

Cíle musí být SMART. Jednotlivá písmena znamenají vlastnosti cílů v angličtině.

S - stimulating, mají stimulovat k dosažení společných cílů;

M - measurable, cíle by měly být měřitelné;

A - acceptable, cíle by měly být akceptovatelné pro obě strany;

R - realistic, měly by být reálně splnitelné;

T - timed, cíle časově určené. (Keřkovský; 2000, 100-130)

- **Formulace cílů**

Vedení musí formulovat cíle jasně, zřetelně a zpětnou vazbou zjistit, zda zadání všichni členové pochopily. (Daigeler; 2008, 85)

3.5 Normy a pravidla týmu

3.5.1 Týmové normy

Rozdíly jsou v normách pracovní skupiny a týmu. Normy samy o sobě jsou téměř podobné, ale rozdíl je v tom, co mají společného s úkoly, které mají lidé plnit. Pracovní skupina má své normy a hodnoty, které se mohou odlišovat od norem společnosti. Jsou to lidé, kteří společně pracují, chodí na oběd, vidí se každý den, a tím vytváří jakousi vlastní subkulturu. Vědí, co je jejich povinností, a podnik navštěvují za účelem práce. (Hayes; 2005, 44)

Pracovní tým má hodnotu odlišnou. Členové nenavštěvují pracoviště, aby si každý odpracoval svůj zadaný úkol. (Hayes; 2005, 44) *„Hodnoty týmu obsahují myšlenku, že tým má společný úkol a každý jedinec se svou prací přímo podílí na celém projektu. Každý člen tak svou prací přímo ovlivňuje práci ostatních a tak se vytváří klima, které dává vzniknout zcela jiným skupinovým normám.“* (Hayes; 2005, 44)

Studia Maya naznačují vliv pracovních skupin v organizaci. Společnost i vyšší management by se měl snažit učit se od pracovních skupin, přebírat jejich postupy a inovace.

3.5.2 Normy v pracovní skupině

Postupy, nové vztahy, normy či hodnoty se ve skupinách vytváří nevědomě právě za stálé komunikace a spolupráce mezi členy týmu. (Hayes; 2005, 40-41)

„Feldman (1984) vymezil 4 zcela odlišné funkce skupinových norem(…)

První(…) je skutečnost, že skupinové normy vyjadřují ústřední a nejdůležitější hodnoty skupiny. Díky nim členové skupiny znají smysl skupiny, který jim naznačuje směr jejich vlastního chování.“ (Hayes; 2005, 42)

Druhou funkcí je snazší předvídatelnost. Především v chování mezi členy, což zrychluje a zefektivňuje jejich práci. Dalšími dvěma funkcemi norem je definice přijatelného sociálního chování, které předchází nevhodnému a nepříjemnému chování vůči ostatním členům. (Hayes; 2005, 42-43)

Posledním *„je skutečnost, že skupinové normy mohou někdy pomoci skupině přežít tím, že zachovávají její osobitost a odmítají jakékoli odchylky od norem(…).*

Chrání jedinečnost své skupiny, mohou si být její členové jistější svou rolí i skupinou samou.“ (Hayes; 2005, 43)

Hlavním úkolem týmové práce je neustále mezi členy komunikovat, zvyšovat efektivitu, probírat nejlepší postupy, přijímat nové myšlenky a způsoby plnění úkolů. Člověk s odlišnými, jedinečnými a novými dovednostmi je pro skupinu přínosem. (Hayes; 2005, 44-46)

3.7.3.Skupinová kultura

„Firemní kultura je(…) vnitřní prostředí firmy- atmosféra, pravidla, normy i nevyřčené stereotypy, podle kterých se lidé ve firmě řídí.“ (Zahrádková; 2005, 69) Na jedné straně ji tvoří ti, kteří vytváří pravidla a vnitřní prostředí (odměňování, míra soutěživosti…). Na druhé straně jsou lidé žijící v ní a skrz práci, spolupráci a vlastními vytvořenými pravidly ji přetváří. Vnitřní nepsaná pravidla se vytváří v každé firemní kultuře. Vedoucí skupiny má podstatný vliv na firemní kulturu. (Zahrádková; 2005, 69-70)

Klíčovými zásadami pro dobře fungující skupinovou i firemní kulturu je správné hledání řešení, pokud nastane problém. Není dobré okamžitě hledat viníka, ale ptát se po nalezení správného a rychlého řešení. Dalším prvkem je motivace. Odměny musí motivovat ne jen jednotlivce, ale celou skupinu, a tím dochází ke snaze podporovat se mezi sebou. (Zahrádková; 2005, 70-71)

Závěr

Týmy vznikají proto, aby splnily určitý zadaný cíl. Vytvořit tým je nelehkým úkolem pro organizaci. Nevznikne zničehonic. Prochází si dlouhou vývojovou fází, od výběru pracovníků, zadání rolí až po sdílení společných norem a cílů organizace. V této kapitole je popsáno i mnoho způsobů, jak rozvíjet jednotlivé členy týmu. Teambuilding je součástí dalšího vývoje týmové spolupráce.

Cíle, které musí tým splnit, by měly být v danou dobu nadřazenější cílům osobním. Dosažení cíle je měřítkem úspěšnosti týmu. Nejen cíle mají členové pracovního týmu společné. Musí se navíc podrobovat stejným normám a pravidlům, které jsou v organizaci stanoveny. Takové normy jsou vytvořeny nevědomky na základě společné komunikace a vztahů mezi jednotlivci i skupinami.

Zaručit správný vznik a vývoj týmů není lehký úkol. Proto existují nejrůznější teambuildingové výcviky. Musí se dbát nejen na správný výběr jednotlivců, na dobrý postup při jeho vytváření, ale v průběhu existence týmu dále umět lidi uvnitř motivovat, hodnotit a řešit s nimi krizové situace. Řízení, motivaci a hodnocení se věnuje další kapitola této práce.

4 TÝM V ORGANIZACI

Tým je potřeba zabudovat do organizace, nelze jen tým označit za tým. Organizace se musí snažit vytvořit dobré podmínky pro jeho fungování. (Krüger; 2004, 50) *„Tvorba a vývoj týmu se neodehrávají ve vzduchoprázdnu.(…) Společná práce je usměrňována organizačními diagramy, popisy práce a pracovních míst, hierarchií, dohodnutými cíli, rozpočty, časovými plány.“* (Krüger; 2004, 50)

- **Pozice týmu v organizaci**

Dlouhou dobu se předpokládalo, že interní skupinové procesy a komunikace jsou nejdůležitějšími faktory pro správnou činnost a výkon týmu. Později výsledky studií v 80. letech 20. stol. ukázaly, že jsou stejně důležité jako procesy externí. Pracovní tým vzniká a působí vždy v nějaké větší organizaci, která na něj působí, stejně jako on na ni. Propojení složek v organizaci je důležité. (Hayes; 2005, 131)

4.1 Řízení týmu

Tým musí mít před jeho započetím dobře promyšlenou organizační strukturu. Nelze skupinu pouze označit týmem, ale také zajistit, že jako tým bude fungovat. Proto se musí vyjasnit čtyři základní otázky:

„1. Kdo přejímá odpovědnost za tým?

2. Jak bude tým začleněn do stávající organizace/instituce/společnosti firmy?

3. Jaký prostor pro jednání tým potřebuje?

4. Jak bude organizována každodenní práce?“ (Krüger; 2004, 48)

4.1.1 Potřeba organizační kultury

Organizační kultura je do značné míry podporou pro tým. *„Thomsett označil několik důležitých rysů podpůrné firemní kultury. Jedním z nich je požadavek, aby společnost považovala své zaměstnance za cenný zdroj, který je třeba dál rozvíjet, a ne jen za vykonavatele úkolu. Dalším je přesvědčení, že zaměstnanci by měli být sestavováni do smysluplných skupin, tak aby lidé s patřičnými dovednostmi a zkušenostmi pracovali v patřičné skupině, místo aby byli izolovanými pracovníky roztroušenými po celém podniku.“* (Hayes; 2005, 135)

Tento fakt vede ke spolupráci. Pokud v organizaci není několik hierarchických úrovní, nemají pracovníci důvod k soupeřivosti a to vykazuje vysokou míru oddanosti pracovníků vůči organizaci. (Hayes; 2005, 136) I týmy, které pracují kooperativně, jsou produktivní a zdálo by se, že se bez vedoucího obejdou, by to bez něj nezvládly po stránce produktivity i řešení konfliktů uvnitř skupiny. (Krüger; 2004, 22)

Nepřátelské prostředí samozřejmě v podniku výrazně úspěšnosti fungování týmu brání. V pracovním prostředí, které je nestabilní, kde hrozí výpovědi a které budí v pracovnících úzkost, nevede k žádné snadné spolupráci. Stabilita a důvěra je důležitým znakem pro úspěch a zisk.

4.2 Udržování týmu

❖ **Udržování týmu**

Vybudovat tým je jedním složitým úkolem, dalším neméně podstatným a těžkým bodem je jej udržet funkční bez ztráty své účinnosti. Teoretik West (1994) považuje v tomto ohledu za významný systém hodnocení týmové práce. Zajistí se tak častá komunikace mezi vedením a celkem, sleduje se výkon i pokrok. Pomáhá nastolit interakci mezi členy pomocí zpětné vazby. (Hayes; 2005, 74-75)

„West uvádí, že pro tým je zvlášť užitečné udělat si přestávku: vyjet na 1denní školení budování týmu, které dá možnost ohodnotit jednotlivé členy a jejich jednání v jiném světle. Nová situace umožňuje lidem podívat se novýma očima na to, co dělají (…), a tak si mohou členové týmu znovu připomenout společnou vizi.“ (Hayes; 2005, 75)

Dalšími znaky týmu je vybudování společného cíle, zaměření se na úkol a umění řešit problémy. Při dosažení cíle je potřeba znát konkrétní kroky, práci členů, časový plán, rozfázování, nácvik rozhodovacích dovedností a rozvoj strategií na překonání překážek. (Hayes; 2005, 75)

„Katzenbach a Smith označili 8 základních principů účinného budování týmu v reálném pracovním prostředí. Předností(…) tohoto modelu je skutečnost, že tento přístup pomáhá vynést na povrch problémy v komunikaci či interakci.“ (Hayes; 2005, 76)

*„**1**. Určit priority a směr.*

***2**. Vybrat členy týmu na základě dovedností a schopnosti si potřebné dovednosti osvojit, ne na základě osobnosti.*

***3**. Dát si zvlášť záležet na prvních setkáních a krocích.*

***4**. Určit základní pravidla chování.*

***5**. Stanovit několik okamžitých, na výkon orientovaných úkolů a cílů a chopit se jich.*

***6**. Pravidelně přinášet do skupiny nová fakta a informace.*

***7**. Trávit mnoho času pohromadě.*

***8**. Využívat pozitivní zpětné vazby, uznání a odměn.“* (Hayes; 2005, 76)

Co se cílů týče musí mít celý tým jasno. Vědomí postupu je osvědčeným motivátorem. Jednotlivé kroky k hlavnímu cíli udržují správný směr týmu. Pro zvládání problémů během plnění týmové práce existují cvičení, která stimulují pracovní potíže. Členové se věnují každému problému zvlášť, hledají řešení a cesty,

jak jim čelit. Zkušenost se ale nevyrovná realitě. Řešit úspěšně problémy vede ke schopnosti zvládat náročné úkoly, získat nové dovednosti a kompetence. Navzájem se členové poznávají, prožívají úspěchy a učí se rozumět si. (Hayes; 2005, 76-77)

4.3 Hodnocení týmu

4.3.1 Hodnocení týmového výkonu

Hodnocení týmového výkonu není jednoduchým faktorem, který se týká týmové práce. Existuje několik rovin hodnocení. Ať už jde o jednotlivce, celek, o společnou práci či odstranění negativních faktorů při týmovém rozhodování. Jsou různé psychometrické přístupy k hodnocení týmu.

Například Belbinův sebehodnotící inventář týmových rolí. (Hayes; 2005, 107-108) Tento inventář *„hodnotí silné i slabé stránky osobnosti či v tomto případě role, které dotyčný jedinec nejčastěji zastává.“* (Hayes; 2005, 108)

Tento test se týká jednoho člena týmu. Nevýhodou je, že nemohou být jedinci porovnáváni. Tento test spočívá v tom, že je jedinci nastíněno sedm odlišných situací. (Hayes; 2005, 108) *„U každé mají rozdělit 10 bodů mezi 8 vět, které popisují jejich nejpravděpodobnější chování v takové situaci.“* (Hayes; 2005, 108) Bohužel neposkytuje objektivní data.

Dalším přístupem je šestnáctifaktorový dotazník (16PF) a OPQ (Occupation Personality Questionnaire). Tyto dotazníky a testy se používají častěji při volbě zaměstnání nebo také při rozvoji v dané profesi. (Hayes; 2005, 110)

„Výsledkem těchto dotazníků jsou osobní profily, a ne jen jednotlivé skóre. Oba byly podrobeny důkladnému výzkumu a valorizaci. Šestnáctifaktorový dotazník měří, jak naznačuje jeho název, 16 osobních faktorů dospělé osobnosti a používá se v klinické a vzdělávací praxi a také v oblasti psychologie práce a organizace. OPQ měří 30 různých stránek chování, zájmů a rysů osobnosti v pracovním prostředí.“ (Hayes; 2005, 110) Tyto dva systémy měření je nutné používat u sebe a získat vztah mezi nimi společně s výpočty korelace při hladině významnosti menší než 0,01. (Hayes; 2005, 110-118)

4.3.2 Zásady hodnocení týmu

Mnoho teoretiků sepsalo odlišné zásady pro hodnocení týmu. Například Baker a Salas (1992) jich měli šest. První z nich je myšlenka, že teorie je důležitá. Vše se z ní vytváří. Další je skutečnost, že to, jak situaci vidíme a chápeme, nemusí být vždy správné. Třetí zásadou je fakt, že hodnotitelé by měli členy týmu hodnotit

přímým pozorováním, a ne jen nějakými nástroji nebo informacemi odjinud. (Hayes; 2005, 112)

„Čtvrtá zásada zdůrazňuje potřebu širokého uplatnění: nástroje měření týmové práce se musí vyvíjet, aplikovat a hodnotit v různých typech týmů a prostředí.(…) Jejich pátá a šestá zásada se týká potřeby přísného psychometrického přístupu.“ (Hayes; 2005, 112)

4.3.3 Týmové odměňování

Týmovým odměňováním je myšlen proces, kdy jsou pracovníci vykonávající podobnou činnost odměněni za výkon. Bere se v úvahu kvalita výstupu a také názor zákazníků. (Armstrong; 2002, 618)

„Týmová odměna je obvykle vyplácena v podobě bonusu, který je pak rozdělen mezi členy týmu proporciálně k jejich k jejich základnímu mzdovému tarifu (mnohem méně často je rozdělován rovným dílem). Jednotliví členové týmu mohu být oprávněni dostávat odměnu podle schopností nebo dovedností, ale nikoliv odměnu podle výkonu.“ (Armstrong; 2002, 618)

Ohodnotit tým finančně či vyplatit prémie je na vedoucím. Má v podstatě <u>tři možnosti:</u>

- Prémie rozdělí každému stejně, všem rovným dílem. Poté není co řešit.
- Další variantou je vypočítat, kdo si jaký díl ze společné práce zaslouží. Zde je nebezpečí, že se kvůli tomu členové nepohodnou, jelikož pracovali na jednom úkolu společně, a proto se každý bude bít za největší podíl pro sebe sama.
- Poslední možnost je zvolit si každoročně toho nejlepšího pracovníka a dát mu mimořádnou odměnu. Zvolit se může tajně nebo veřejně. (Krüger; 2004, 95)

❖ **Výhody týmové odměny**

„ - povzbuzování efektivní týmové práce a kooperativního chování;

- vyjasňování týmových cílů a priority;

- zvyšování úrovně flexibilní práce v týmech;

- povzbuzování víceoborovosti;

- stimulace týmu, aby kolektivně zlepšoval výkon;

- povzbuzování méně efektivních členů týmu, aby se zlepšovali a dosahovali tak týmových standardů.“ (Armstrong; 2002, 619)

4.4 Motivace týmu

4.4.1 Motivace týmu

Jedním z klíčových faktorů pro správné motivování zaměstnanců je znalost osobnostních typů jednotlivých členů týmu. Tím, že manažer zná jejich osobnostní strukturu, může snadněji jedince motivovat a zvýšit jeho výkonnost. Velkou roli zde hraje vztah mezi vedoucím a pracovníkem. Dobrý vztah mezi spolupracovníky vede k větší psychické pohodě, menšímu stresování, a tím i lepším pracovním podmínkám. (Crhalová; 2007, 135) *„Kdo pozorně naslouchá, motivuje. Kdo nenaslouchá, nemotivuje.“* (Crhalová; 2007, 140)

Podle autora Fairweathera je právě toto naslouchání zaměstnanců jedním ze základu pro správnou motivaci týmu. Manažer by si měl najít na členy týmu dostatek času, aby jim naznačil, že jsou pro tým důležitou součástí a jejich názory jej zajímají. Nestačí jen najít si čas vyslechnout, ale také dát jasnou zpětnou vazbu, ať už pozitivní či negativní. V neposlední řadě patří mezi tyto motivační faktory důvěra ze strany vedení. (Fairwether; 2009, 172) Platí zde pravidlo: *„Nemotivujete lidi, ale vytváříte prostředí, v němž motivují sami sebe.“* (Fairwether; 2009, 172)

4.4.2 Faktory pracovní motivace

- *„Finanční motivace*
- *Uznání a pochvala*
- *Zodpovědnost*
- *Vztahy se svým vedoucím*
- *Pracovní postup*
- *Jasná a silná vize*
- *Úspěch v práci*
- *Pracovní náplň*
- *Spolupráce s jinými.“* (Crhalová; 2007, 140)

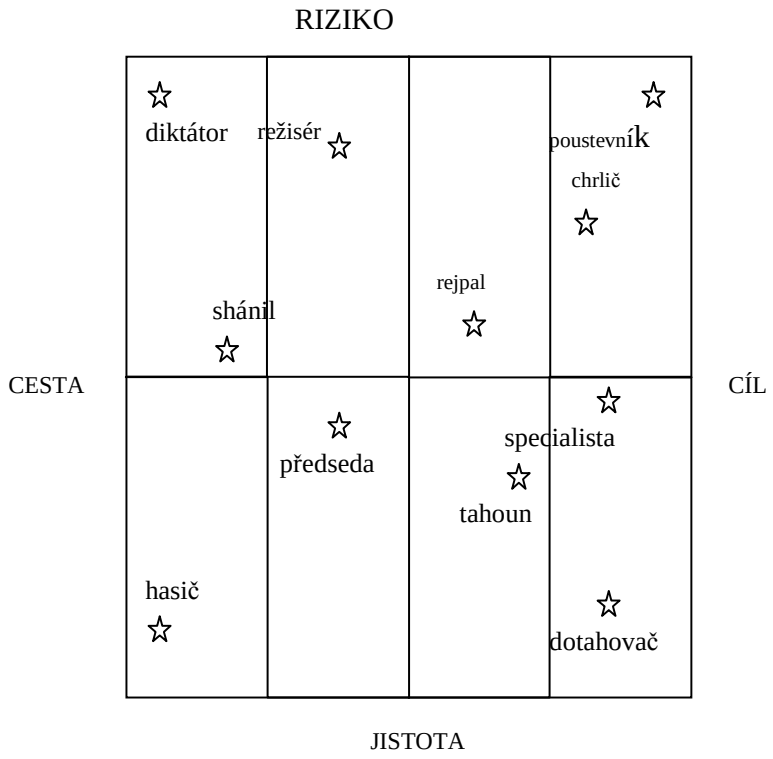
Chování členů týmu je ovlivněno chováním těch druhých. Spolupracovníci by se měli nejen povzbuzovat a podporovat, ale také se umět prosadit pokud s něčím nesouhlasí. Každá myšlenka je pro tým pozitivním podnětem pro společnou

komunikaci a řešení problémů. Ve chvíli, kdy spolu lidé mají dosáhnout stejného cíle, je zapotřebí komunikace mezi nimi. Jasně dané úkoly a vědomí o tom, co se od nich očekává práci usnadňuje. (Crhalová; 2007, 141)

„Nejlepší motivace:

- *informace (informovat lidi, co a proč mají dělat)*
- *zpětná vazba (dát možnost měřit svůj výkon)*
- *ocenění (pochválit výkon)*
- *naslouchání (přijímat nápady)*
- *zapojit do rozhodování (žádat o pomoc)*
- *delegovat (zmocňovat, delegovat pravomoc).“* (Crhalová; 2007, 140)

Obr. č.1 **Základní motivační typy lidí k týmovým rolím**



(Plamínek; 2006, 261)

- **Správné zadání úkolů**

Pokud jsou úkoly správně zadány, je jejich splnění jednodušší, rychlejší a zaměstnance to daleko více motivu. Existují čtyři zásady pro větší motivaci ke splnění zadaných úkolů:

„1. Jsou srozumitelné pro vykonavatele.

2. Jsou splnitelné a za splnitelné je považuje i vykonavatel.

3. Jsou vzhledem k vykonavateli přiměřeně obtížné.

4. Jsou individuálně zadány, tedy tak, že odpovídají motivům a dalším lidským zdrojům konkrétního vykonavatele.“ (Plamínek; 2009, 110)

4.5 Rozpad týmu

Po ukončení projektu, nebo-li splnění úkolu, přichází dvě varianty, jak naložit s již vytvořeným týmem. Buď bude tým rozpuštěn, tedy že jeho členové se vrátí zpátky ke svým předchozím činnostem, nebo budou jeho členové pověřeni řešením nového problému. Pokud se tým osvědčí, bude ve většině případů zachován. Organizace tím bude mít o starost míň. Nebude muset vytvářet nový tým a hledat opět složitě nové členy a bude mít jistotu, že dalších efektivních výkonů. (Krüger; 2004, 108)

Závěr

Udržet tým není jednoduchá věc. Musí se počítat s tím, že je potřeba silné zpětné vazby uvnitř týmové skupiny. Otevřenost mezi členy je první známkou dobré komunikace a efektivity cílů. Komunikace by za žádnou cenu neměla váznout a neměla by být jen jednosměrná.

Dalšími základními pilíři efektivního týmu je správná motivace a hodnocení. Dobrá motivace je postavena na základě akceptovatelných podmínek, dobrých vztahů či oboustranné důvěry ze strany vedení i členů týmu. Tři základní cíle každého zaměstnavatele tvoří většinou dosažení osobních výsledků, orientace na zákazníka a také „týmová spolupráce“. Hodnocení nemá jasně daná pravidla. Záleží na povaze práce a mnoha dalších faktorech, vždy ovšem musí být spravedlivé.

Praktická část

5 VÝZKUM

5.1 Problematika a výzkumná otázka

Data byly vypracovány na základě dotazníkového šetření v šumperském regionu, který se nachází na Severní Moravě. Výzkumnou otázkou je, zda se na pracovištích hyper/supermarketů vyskytuje týmová spolupráce, která byla jednoznačně popsána v teoretické části této práce.

Cílem je popsat spolupráci na daných pracovištích a shrnout zda se zde vyskytuje týmové práce pracovníků s čímž velmi souvisí snaha o komunikaci. Komunikace jako taková je důležitým faktorem v této výzkumné otázce. Součástí výzkumu bude zjistit, zda vedoucí pracovníci vědí, co obnáší týmová spolupráce, zda jí dávají přednost před samostatným plněním úkolu a z jakého důvodu.

5.1.1 Metoda sběru dat

Byla zvolena kvantitativní metoda sběru dat. Jako technika sběru dat byl použit standardizovaný dotazník se systematicky uspořádanými otázkami. Dotazník byl rozdán 150 respondentům, kterými byli pracovníci v síti super/hypermarketů v obchodním oddělení v Šumperku a okolí. Respondenty byli vedoucí úseků a vedoucí prodejen. Dotazník obsahuje 10 otázek, které se týkají především spolupráce, komunikace a vztahů na pracovišti. Mimo jiné je zde otevřená otázka „co si myslíte,že obnáší týmová spolupráce“. Je důležité znát laický názor na zkoumanou problematiku.

Použitý kvantitativní přístup se snaží o to, aby sebraná data byla měřitelná a tříditelná. Snaží se převést data do podoby formálně porovnatelné a poté statistickými metodami ověřovat, zda zkoumaná problematika a vztahy mezi nimi jsou platné. (Reichel; 2009, 40)

5.1.2 Cíl výzkumu

Výzkum provedený v 15 super/hypermarketech na Severní Moravě se snaží zjistit, zda zde funguje týmová spolupráce a potřebná úroveň komunikace mezi pracovníky. Aby bylo dosaženo cíle, je zapotřebí odhalit, zda na těchto pracovištích dochází k efektivní komunikaci, což znamená mimo jiné zpětné vazbě ze strany nadřízených.

Firmy byly rozděleny do skupin :

- do 100 zaměstnanců
- nad 100 zaměstnanců.

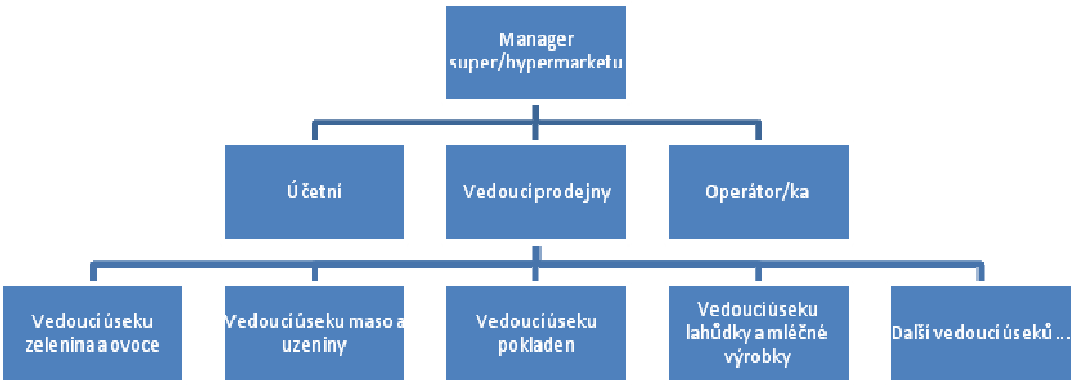
Důvodem rozdělení do těchto 2 skupin je snaha zjistit, zda počet zaměstnanců má vliv na to, jak pracovníci mezi sebou komunikují. Autoři Hayes, Crhalová a Hermochová se zabývají otázkou závislosti členů a osobnostními typy. Na jednu stranu čím více pracovníků, tím více odlišností a osobnostních typů, což může vést k pomalejší práci a obtížnější komunikaci. Avšak ne vždy to musí být nevýhoda. Výsledků dosáhnou složitěji, ale zato s větší pravděpodobností, že bude efektivnější, jelikož o něm rozhodovalo více lidí různých názorů. Proto se pokusím zjistit, zda v super/hypermarketech lze najít rozdílnosti. Některé výsledky budou rozděleny podle počtu zaměstnanců.

Cílem výzkumu bude zjistit, zda se v těchto firmách objevuje týmová spolupráce, zda pracovníci vědí, co týmová spolupráce obnáší. Dále je úkolem srovnat faktory, které vykazuje týmová spolupráce mezi dotazovanými prodejnami.

Vybrala jsem si obchodní oddělení, kde byl dotazník rozdán vedoucím pracovníkům jednotlivých úseků a vedoucím prodejen. Poté bylo hodnoceno zda týmová spolupráce či faktory, které jsou základem dobré spolupráce, na pracovišti existují či niko-li.

5.2 Organizační struktura super/hypermarketů

Obr. č. 2. **Organizační schéma super/hypermarketů**



Obr. č. 2 znázorňuje organizační strukturu super/hypermarketů v České republice. Na nejvyšší pozici je manažer celého super/hypermarketu, který je zodpovědný za chod prodejny. Na starost má mimo jiné dodržování stanoveného sortimentu, prezentace, ceny, ekonomické výsledky a nebo nábor zaměstnanců, jejich motivaci a profesní rozvoj. Přestože je v organizační struktuře na vrcholu, pokyny získává od oblastních manažerů. Pod sebou má účetní, operátora a vedoucí/ho prodejny. Vedoucí odpovídá za chod v jednotlivých úsecích. Každý úsek má svého vedoucího. Výčet, který je znázorněn na obrázku, není úplný. Úseků na pracovišti může být více, záleží na super/hypermarketu. Supermarkety typu Albert, Billa, Lidl mají přibližně 60 zaměstnanců včetně brigádníků. Hypermarkety, jako je například Hypermarket Albert a Kaufland, dvojnásobně tolik, nad 100 zaměstnanců.

Formální vztahy mezi odděleními

Veškerá oddělení na pracovišti v super/hypermarketech (ať už sektor se zeleninou či oddělení mléčných výrobků apod.) nepotřebují zvýšenou provázanost a bližší kontakt pracovníků navzájem. Spolupráce mezi nimi je minimální. Každý se věnuje svému úseku. Pracovníci mají odlišné úkoly a následnou kontrolu plnění těchto úkolů provádí vedoucí daného oddělení.

Společné porady se v těchto případech konají jen velmi zřídka. Pracovníci se na nich ve většině případů neschází v plném počtu. Informovanost pracovníků a zpětná vazba od nadřízených k podřízeným není příliš vysoká.

5.3 Cíle a hypotézy

1. Neformální vztahy mají význam pro dobrou spolupráci a komunikaci mezi pracovníky.

Cílem je zjistit, jaká je úroveň neformální komunikace a spolupráce v super/hypermarketech, od čehož můžeme odvodit možnost zavedení týmové spolupráce do tohoto typu organizace.

Týmová práce je založena na komunikaci a vzájemných vztazích mezi členy. Z teorie autorů **Mikulaštíka, Zahrádkové** nebo **Newtona** vychází, že bez dobrého pracovního klimatu není možná týmová spolupráce. Vše se odvíjí od efektivní komunikace mezi zaměstnanci.

Neformálními vztahy je myšlena komunikace, důvěra a projev emocionální stránky pracovníků vůči sobě navzájem, aniž by jejich vztah byl plánovaný, řízený shora či by měl vést k maximální výkonnosti při dosahování cílů organizace. Formální vztahy jsou naopak jasně předem definované. Využívají racionální stránku, jsou stabilní a mají vést k co největší rychlosti a efektivitě.

Indikátory, kterými měříme neformální vztahy, jsou v tomto dotazníku „míra spolupráce na pracovišti“, „míra účasti na neformálních společných akcí“ a také „názor pracovníků na faktory, které jsou potřeba na pracovišti (mezi zaměstnanci) vylepšit“. Zároveň se tento problém týká „míry zpětné vazby mezi podřízenými a nadřízenými“.

2. V super/hypermarketech není používán tým jako pracovní nástroj.

Cílem je porovnat teorii dobré týmové spolupráce se spoluprací v super/hypermarketech a najít odlišnosti.

V super/hypermarketech mají lidé jeden stejný cíl a tím je uspokojení zákazníka a co největší prodej. Jejich úkol není časově omezen, pracují v odlišných odděleních a vztahy mezi odděleními jsou odděleny, tudíž i rozhodování o chodu jednotlivých úseků se řeší odděleně. To jsou typické znaky pracovní skupiny, nikoli týmu. Vychází také z organizačního schématu super/hypermarketů uvedeného výše

(autoři **Zahrádková**, **Bělohlávek** a **Belbin**). V týmové spolupráci je důležitá provázanost, ne jen dosažené vzdělání jednotlivých členů. V každé skupině je zastoupeno devět hlavních specifických rolí, které popisuje Belbin. Těmito rolemi jsou: inovátor, hledač zdrojů koordinátor, formovač, pozorovatel, stmelovač, realizátor dokončovatel a specialista.

V super/hypermarketech jsou zaměstnanci přijímáni na základě jejich dosaženého vzdělání. Nabíráni jsou ze střední škol, např. obchodně podnikatelských, hotelových apod., nebo z odborných učilišť se zaměřením prodavač/prodavačka (nemusí to být pravidlem). Při výběrovém řízení není účelem zkoumat jejich vlastnosti či osobnostní typy.

Indikátory této hypotézy jsou znalost organizačního schématu super/hypermarketu spolu se vztahy mezi odděleními (obecně) uvedeného výše, preferování způsobu práce (samostatně či týmově) a spolupráce na poradách spojená s jeho průběhem.

3. Čím více vedoucí týmu (vedoucí v hypermarketu) vykazuje znaky dobrého vedení a snahy o přátelskou atmosféru, tím více se daří jeho pracovníkům spolupracovat.

Cílem je určit, zda svoji práci dělá efektivně a je dobrým vůdcem pro pracovníky, čímž může zajistit vyšší výkonnost splnění úkolů ze stran zaměstnanců a také podpořit jejich spolupráci.

Za dobrou spolupráci a efektivní řešení problémů je odpovědný vedoucí (vůdce týmu). Schopností dobrého vůdce je například motivace, budování týmu, zajištění dobrého atmosféry a rozvoj či podpora zaměstnanců. (autoři **Adair**, **Drbalová** nebo **Hayes**).

Hayes popisuje zásady dobrého vedoucího týmu, kterými jsou: zajišťovat, aby účel, cíle a přístup týmu byly stále relevantní a dávaly smysl; pěstovat v členech týmu oddanost a sebedůvěru; řešit konflikty; budovat přátelskou atmosféru (což znamená umožnit neformální vztahy).

Indikátorem je úroveň všech těchto dovedností a schopností vedoucího na daném pracovišti a míra zpětné vazby vůči podřízeným.

6 VÝSLEDKY VÝZKUMU

6.1 Komunikace a neformální vztahy na pracovišti

Neformální vztahy mají význam pro dobrou spolupráci a komunikaci mezi pracovníky.

Spolupráce na pracovišti

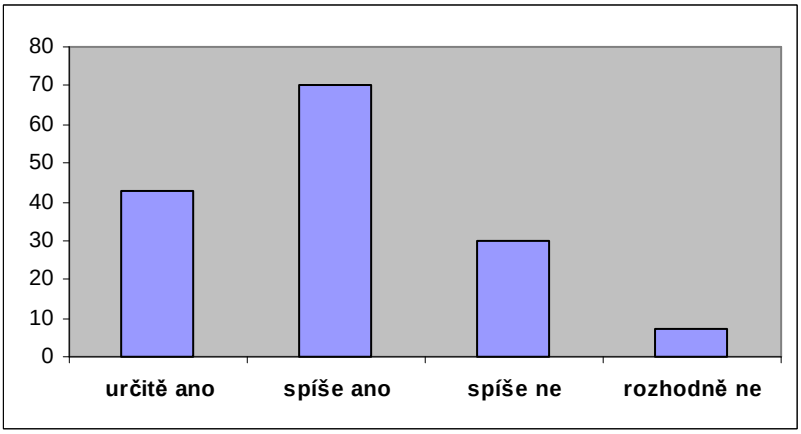
Na škále od 1-10 respondenti vybírali „míru spolupráce“ podle toho, jak ji každý z nich vnímá.

Tabulka č.1 **Míra spolupráce**

počet zaměstnanců /úroveň spolupráce	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
do 100 zaměstnanců	0	0	2	10	28	16	13	2	0	0
nad 100 zaměstnanců	0	0	0	9	21	25	9	6	3	0

Odpovědi se v tabulce č. 1 nepatrně liší v rámci počtu zaměstnanců. Může se zdát, že ve větších prodejnách s více pracovníky je míra spolupráce o něco málo větší. Žádný z respondentů neuvedl, že by spolupráce nebyla.

Graf č.1 **Obousměrná komunikace**



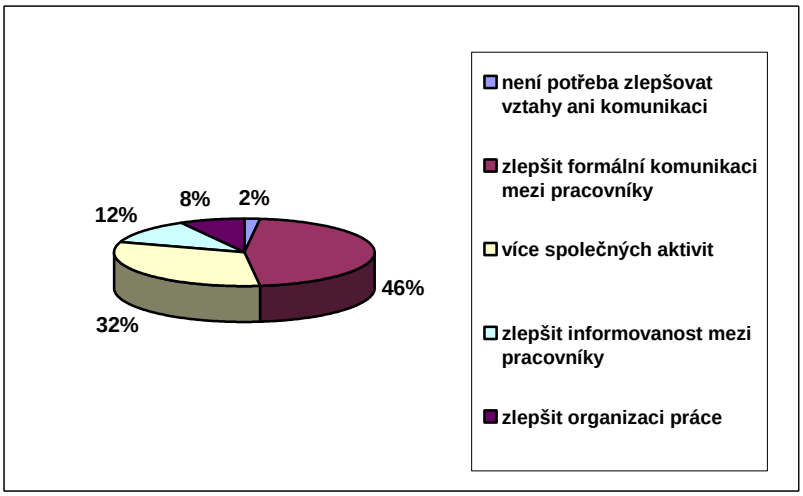
Obousměrnou komunikací je myšlena zpětná vazba ze strany vedení, kdy se snaží pracovníci o radu, připomínku, dotaz či návrh. Jak lze vidět z grafu č. 1, ve většině případů se podřízení zpětné vazby dočkají. Nikdo z respondentů neuvedl, že

by na jeho pracovišti neexistovala žádná zpětná vazba. I přesto je na místě zamyslet se nad zlepšením komunikace. Týmová spolupráce nemůže fungovat, aniž by spolupracovníci mezi sebou komunikovali, vyslechli druhé či se sami snažili přispět vlastními nápady.

V rozdělení odpovědí podle počtu zaměstnanců se výsledek zásadně nelišil. Výsledky byly přibližně stejné. V tomto případě na obousměrnou komunikaci nemá vliv počet zaměstnanců.

Výsledek této otázky vyznívá pro komunikaci v prodejnách pozitivně. V grafu č. 2, v otázce „jak zlepšit komunikaci“, tomu tak není. Z toho vyplývá, že nejčetnější odpověď v grafu „spíše ano“ (**46 %**) neznamená stoprocentní spokojenost se zpětnou vazbou. Je ji potřeba ze strany vedení vylepšit.

Graf č.2 **Jak zlepšit komunikaci**

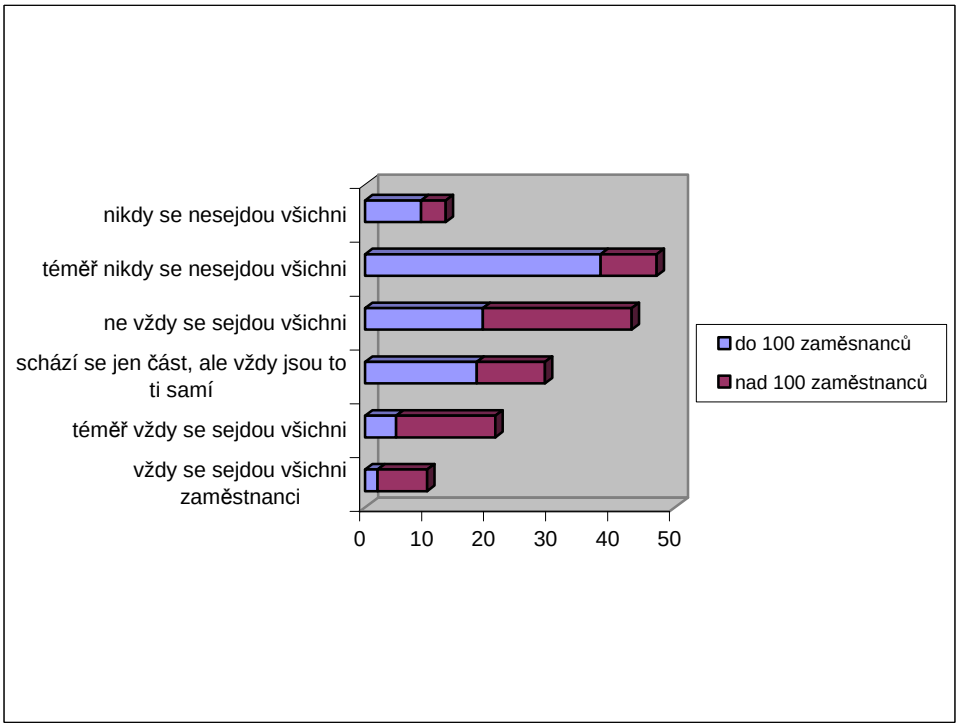


Graf č. 2 ukazuje, že hlavními prvky, které jsou potřeba na pracovišti podle zaměstnanců zlepšit, jsou „formální komunikace mezi pracovníky“ (**46 %**) a „více společných aktivit“ (**32 %**). Prodejna by se měla zaměřit na problematiku těchto četných odpovědí. Třetím důležitým faktorem zastoupeným **12 %** je lepší informovanost mezi pracovníky. Jen **2 %** dotazovaných si myslí, že není potřeba vztahy na pracovišti vylepšit.

V grafu č. 3 lze vidět, že na tuto otázku odpověděli pracovníci super/hypermarketů podle počtu zaměstnanců poměrně odlišně. V prodejnách, kde je zaměstnanců méně, není běžné, že by se zaměstnanci na neformálních akcích

scházeli všichni. Téměř **40 %** zaměstnanců ze supermarketů (s počtem zaměstnanců menším než 100) odpovědělo, že se „téměř nikdy všichni nesejdou“.

Graf č.3 **Do jaké míry se schází zaměstnanci na neformálních akcích**



Závěr

V této otázce byla zmíněna nejen neformální, ale také formální komunikace mezi pracovníky. Hypoteticky jsme předpokládali, že neformální komunikace má vliv na spolupráci. Tato hypotéza nebyla vyvrácena. Míra spolupráce není příliš vysoká, spíše průměrná, a respondenti si ve většině případů nemyslí, že by vztahy na pracovišti byly dostačující. V tomto případě by se na pracovištích měli snažit o zkvalitnění neformálních vztahů, ale také o vyšší informovanost a vstřícnost ze strany vedení (tudíž formální komunikaci).

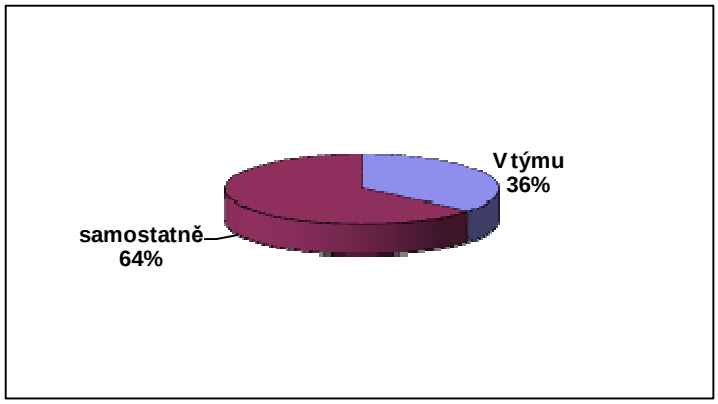
Na druhou stranu je faktem, že spolupracovníci nepotřebují být v kontaktu a řešit společně problémy, natož každodenně spolupracovat. Sektory jsou odděleny na základě odlišných úkolů a jelikož má každé oddělení (masa a uzeniny, mléčné výrobky, ovoce a zelenina...) jiné vedoucí, spolupracují spolu jen v tomto rámci. Další informace o formální komunikaci lze nalézt v podkapitole 6.2.1. Preferovaná práce, kde je popsán průběh porad.

Na neformálních akcích se pracovníci neschází pravidelně všichni. Spíše se jich příliš neúčastní. Podle grafu č. 3 je vyšší pravděpodobnost větší účasti ve velkých hypermarketech (nad 100 zaměstnanců).

6.2 Týmová spolupráce

V super/hypermarketech není používán tým jako pracovní nástroj.

Graf č.4 **Preferovaná práce**



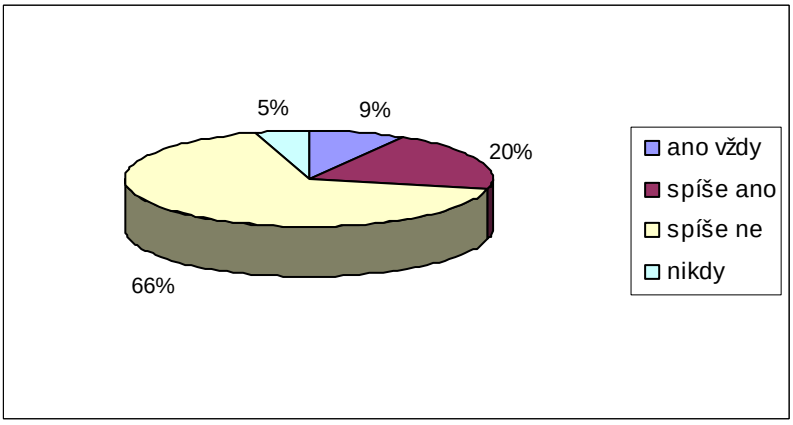
Respondenti, kteří odpověděli v týmu zvolili jako důvod z **33 %** „méně zodpovědnosti“ a z **64 %** „rychlejší a kvalitnější řešení problémů i zadaných úkolů“.

Důvodem preferování samostatnosti bylo z **22 %** „nedůvěra ve své kolegy“, z **38 %** „vidina svého úspěchu“ a z **40 %** „špatné vztahy na pracovišti“. Počet zaměstnanců není veliký, a přesto většina preferuje samostatnost. Důvodem je především klima na pracovišti, nedůvěra, špatné vztahy a podobně. Každý má svůj zadaný úkol a chce si jej vypracovat sám a nesdílet jej s jinými.

Co obnáší týmová spolupráce?

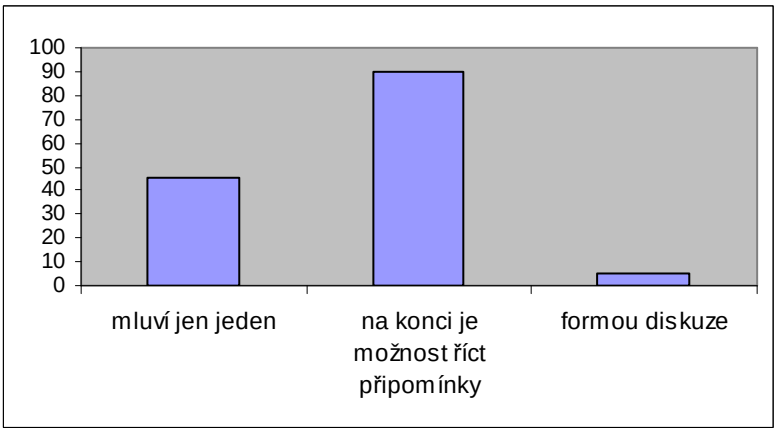
Na toto téma odpovídali respondenti v otevřené otázce, tzn. že mohli vyjádřit vlastní představu o dobré spolupráci mezi pracovníky. Žádný z nich neměl předem prostudované přesné definice. Nejčastější odpovědí bylo **„lepší řešení problémů na pracovišti“** a **„rychlejší, kvalitnější a efektivnější práce“.** Přestože vědí, že by týmová práce lépe řešila problémy a byla efektivnější, preferují v **64 %** samostatnost. Zde se můžeme vrátit k hypotéze č. 1, která se snažila popsat neformální vztahy v prodejnách. Neformální vztahy vyžadují zlepšení.

Graf č.5 **Schází se všichni zaměstnanci na poradách?**



Podle grafu č. 5 je zřejmé, že účast zaměstnanců na poradách není 100%. Ne vždy a ne všude je běžné, že se porad účastní všichni. Tento fakt může mít za následek špatnou komunikaci a informovanost mezi zaměstnanci. Pokud se ne vždy a ne všichni účastní diskuze o chodu a změnách na pracovišti, není možné, aby byla spolupráce efektivní.

Graf č.6 **Jak jsou vedeny porady**



Z grafu č. 6 lze vyčíst, že ve většině případů (téměř 100 %) je na konci porad možné se projevit, sdělit svoje připomínky či názory, a tudíž také vyslechnou názory ostatních.

Závěr

Hypotéza č. 2 ***„v super/hypermarketech není používán tým jako pracovní nástroj“*** nebyla vyvrácena. Vše naznačuje několik faktorů. Prvním je organizační struktura prodejen. Prodejny jsou rozděleny na samostatná oddělení, která mají svého vedoucího, a spolupráce mezi těmito sektory není podmínkou. Dalším faktem je, že se zaměstnanci neschází na poradách v plném počtu. Důvodem nebude špatná organizace či nízká informovanost, ale spíše fakt, že každý řeší problémy svého sektoru a nemusí se ve většině případů zabývat jedním problémem všichni dohromady.

Z odpovědí na otevřenou otázku „co obnáší týmová práce“ bylo zřejmé, že tento pojem není pracovníkům neznámý a umí si takový způsob práce teoreticky představit. Avšak preferovala by jej méně než polovina. I tento jev se odvíjí od zmiňované pracovní atmosféry a vztahů mezi pracovníky. Důvodem výběru samostatného způsobu práce je vedle vidiny vlastního úspěchu i nedůvěra mezi pracovníky.

Výsledky se v této hypotéze nijak neliší na základě rozdělení prodejen do a nad 100 zaměstnanců. Atmosféra na těchto pracovištích je v obou případech podobná.

6.3 Efektivní řešení problémů a vliv vedoucích

Čím více vedoucí týmu (vedoucí v hypermarketu) vykazuje znaky dobrého vedení a snahy o přátelskou atmosféru, tím více se daří jeho pracovníkům spolupracovat.

Jak již bylo řečeno v teoretické části, cílem vedoucího je většinou dosažení svého cíle, orientace na zákazník a také spolupráce. Vše ale záleží právě na něm.

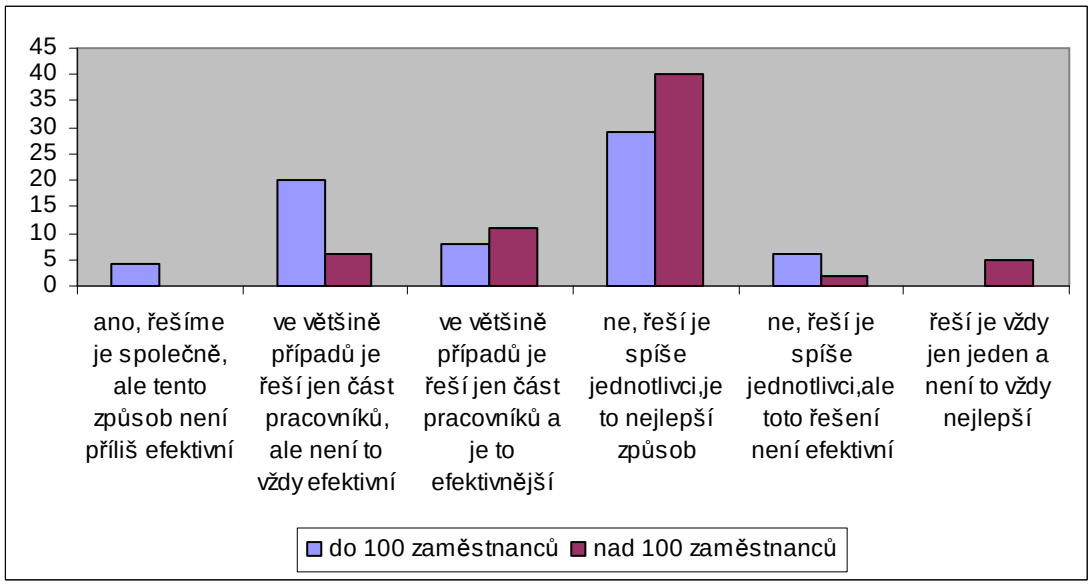
Tabulka č. 2 **Vliv vedoucího na zaměstnance**

schopnosti vedoucího /úroveň vlivu(do 100/nad 100 zaměstnanců)	***1***		***2***		***3***		***4***		***5***		***6***		***7***	
řeší konflikty	4	0	6	12	27	40	10	17	7	10	4	8	0	6
vede pracovní skupinu jako celek	0	0	0	0	7	6	27	19	22	30	15	6	12	9
motivuje zaměstnance	0	0	2	7	4	7	30	16	19	28	18	11	5	2
podporuje pracovníky	1	5	0	3	21	29	18	30	17	12	8	2	4	2
buduje přátelskou atmosféru na pracovišti	2	1	3	2	5	5	18	20	28	16	17	13	14	6
dává prostor vyjádřit se svým podřízeným	10	8	28	18	16	10	5	8	6	22	12	4	0	0
nechá pracovníky samostatně rozhodovat a plnit úkoly	3	3	30	20	16	32	13	11	13	4	1	4	0	0

V tabulce č. 2 jsou údaje o míře schopností vedoucích na pracovišti. Každá úroveň je rozdělena podle respondentů z prodejen do a nad 100 zaměstnanců. Červeně jsou označeny nejčetnější odpovědi v prodejnách do 100 zaměstnanců, fialově nad 100 zaměstnanců. Výsledky se zásadně neliší. Jde o rozdíl maximálně jedné úrovně. V otázce, zda „dává prostor vyjádřit se svým podřízeným“, se odpověď liší nejvíce. V menších supermarketech zaměstnancům nedává příliš možnost vyjádřit se, kdežto ve větších hypermarketech mají zaměstnanci větší možnost se projevit.

Schopnosti vůdce jsou průměrné, v ničem podle svých podřízených nevyniká a nic nesplňuje stoprocentně. V rámci „řešení konfliktů“, „podpory pracovníků“ či „možnosti nechat je rozhodovat samostatně“ jsou výsledky podprůměrné. Takto se liší od ideálního vůdce týmu, který je popsán v teoretické části.

Graf č. 7 **Jak umí oddělení řešit problémy společně**



Na tuto otázku mají zaměstnanci odlišný názor. V menších supermarketech (do 100 zaměstnanců) **43 %** dotazovaných odpovědělo, že „problémy na oddělení řeší spíše jednotlivci, což je nejlepší způsob“ a na druhou stranu si dalších **30 %** odpovědělo „ve většině případů je řeší jen část pracovníků, ale není to vždy efektivní. Z toho vyplývá, že pokud se na problém zaměří jen jednotlivci (nikoli jen jeden) je výsledek lepší, než když je jich o něco více.

V hypermarketech se shodli. Nejlepší způsob je svěřit řešení jen části pracovníků či jednotlivci. Nikdo z těchto respondentů neodpověděl, že by je řešili společně.

Závěr

Výsledky potvrzují pravdivost hypotézy. Vedoucí určuje, jakým způsobem spolupracovníci mezi sebou komunikují a řeší problémy. Podpora a důvěra, kterou mají z jeho strany, je poté může motivovat k lepším výkonům. Jelikož nemají možnost účastnit se všech porad a znát informace o veškerém chodu prodejny, nemají snahu spoluúčastnit se na řešení problémů. Proto je běžné, že je řeší jen část pracovníků a tento způsob může být efektivnější.

V supermarketech, kde je méně zaměstnanců, odpovídali respondenti ohledně schopností vedoucí/ho prodejny více skeptičtěji nežli v hypermarketech (nad 100 zaměstnanců). Důvodem může být například nekvalifikovanost nadřízených, nedostatečné vzdělání. Přestože ve větších prodejnách s větším počtem zaměstnanců by se mohlo zdát, že bude těžké vést zaměstnance jako celek, vedoucí to zvládají lépe než v těch menších. Alespoň tak tvrdí odpovědi respondentů.

V tomto případě by se měli více zamyslet nad schopnostmi při výběrovém řízení na pozice vedoucích. Předejdou tím pozdějším komplikacím a zajistí si dobře odvedenou práci a možná i lepší atmosféru, ve které se jim bude lépe pracovat.

7 ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo nastínit čtenáři problematiku týmové spolupráce, objasnit, co se pod tímto pojmem skrývá, co je pro ni zapotřebí, a popsat ji od první fáze příprav až po její zánik ve chvíli, kdy splnila svůj úkol a již jí není zapotřebí. Následně bylo v praktické části úkolem zjistit, zda v super/hypermarketech se tento pracovní nástroj vyskytuje a zda je ho na těchto pracovištích zapotřebí.

V teoretické části jsou uvedeny veškeré důležité poznatky týkající se pracovních skupin a týmové práce, například o osobnostních typech, které jsou v týmu zapotřebí, o komunikaci mezi pracovníky či o schopnostech a úkolech vedoucího týmu. Ten je v tomto případě velmi důležitou složkou a ovlivňuje spolupráci a kvalitu i efektivitu plnění konečného cíle.

Praktická část začíná pátou kapitolou, v níž je popsána organizační struktura a vztahy mezi jednotlivými sektory v super/hypermarketech. Na základně toho byly vytvořeny tři hypotézy, které vycházejí z teoretické části i z popisu struktury prodejen. Správnost či nesprávnost tvrzení odhalil empirický výzkum po sebrání dat pomocí dotazníků od 150 zaměstnanců super/hypermarketů na Šumpersku. V šesté kapitole jsou jednotlivé výsledky výzkumu vysvětleny pomocí grafů z dotazníkového šetření.

Hypotézy nebyly vyvráceny. Týmová spolupráce se v prodejnách super/hypermarketů nevyskytuje. Hlavní příčinou je skutečnost, že jí zde není zapotřebí. Cíl je pro všechny jasný, uspokojit zákazníky a dosáhnout co největšího prodeje. K tomu stačí, aby se jednotlivý oddělení plně věnovala svým úkolům a v případě problému komunikovala s vlastním vedoucím.

Na základě výsledků si myslím, že hlavní překážkou spolupráce je především otázka komunikace a vztahů mezi zaměstnanci navzájem a také mezi podřízenými a vedením. Zlepšení by rozhodně přispělo k větší efektivitě práce, a proto je nutné se nad touto problematikou zamyslet.

Anotace

Jméno a příjmení autora: Lucie Kubíčková
Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky FF UP
Název diplomové práce:
Týmová spolupráce na pracovišti v super/hypermarketech
Počet znaků: 125 347
Počet příloh: 1
Počet titulů použité literatury: 25
Klíčová slova: týmová práce, synergie, komunikace, motivace, týmové role, spolupráce, vůdce týmu, firemní kultura

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. První část popisuje tým, týmové role, dynamiku týmu a komunikaci mezi pracovníky. Poslední kapitola zmiňuje, jak se tým udržuje, jaký je nejvhodnější způsob hodnocení či motivování jeho členů. Praktická část je založená na případové studii, která je zaměřená na týmovou spolupráci v super/hypermarketech. Výzkum se týká regionu Šumperk. V této části vycházíme z dat získaných od pracovníků daného odvětví. Na závěr jsou výsledky případové studie shrnuty a srovnány s předpoklady správné týmové spolupráce.

Annotation

Author's first name and surname: Lucie Kubíčková
School and Department: Department of Sociology and Andragogics, Faculty of Arts, Palacky University
Name of Masters Thesis:
Cooperation in the Workplace in Super/hypermarkets
Number of Characters: 125 347
Number of Enclosures: 1
Number of References: 25
Keywords: teamwork, synergy, communication, motivation, team roles, cooperation, team leader, business culture

The thesis is divided into theoretical and practical part. The first part describes the team, team roles, team dynamics and communication between workers. Followed by the final chapter, which refers how is the team maintained, how is best assessed its members or how motivate them. The practical part is based on case study, which focuses on collaboration in super / hypermarkets. The research concerns the region Šumperk. In this part we have the dates collected from workers in this sector. The conclusion summarizes the results of case studies, which are compared with the requrements of good teamwork.

Použitá literatura

ADAIR,J. *Vyváření efektivních týmů*. Praha: Management press, 1994.

ARMSTRONG,R. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing a.s., 2002.

BEDRNOVÁ,E., NOVÝ,I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení.* Praha: Management press, 2002.

BĚLOHLÁVEK,F., KOŠŤAN,P. *Management.* Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8

BROOKS,I. *Firemní kultura.* Brno: Computer press, 2003.

CRHALOVÁ,A., RIETHOF,N. *Jak zefektivnit práci v týmu.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2007.

DAIGELER,T. *Vedení lidí v kostce.* Praha: Grada Publishing a.s., 2008.

FAIRWEATHER,A. *Jak být motivujícím manažerem.* Praha: Grada Publishing a.s., 2009.

HAYES,N. *Psychologie týmové práce*. Praha: Portál, 2005.

HERMOCHOVÁ,S. *Malá skupina a kolektiv v sociálnem psychológii.* Bratislava: ČSVTS, 1982.

HERMOCHOVÁ,S. *Teambuilding.* Praha: Grada publishing a.s., 2006.

HORSKÁ,V. *Koučování ve školní praxi.* Praha: Grada publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2450-8.

KEŘKOVSKÝ,M. *Strategické řízení.* Brno: VUT, 2000.

KOONTZ,H., WEIHRICH,H. *Management.* Praha: Victoria Publishing, 1993.

KOLAJOVÁ,L. *Teamová práce. Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006.

KRÜGER,W. *Vedení týmů.* Praha: Grada Publishing a.s, 2004. ISBN 80-247-0780-2.

MEIER,R. *Úspěšná práce s týmem.* Praha: Grada Publishing a.s, 2009.

MIKULAŠTÍK,M. *Manažerská psychologie.* Praha: Grada Publishing a.s, 2007.

NEWTON,R. *Úspěšný projektový manažer.* Praha: Grada Publishing a.s., 2008.

ODCHÁZEL,J. *Management a moderní organizování firmy.* Praha: Grada Publishing a.s., 2007.

PLAMÍNEK,J. *Synergický management: vedení spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech.* Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5.

PLAMÍNEK,J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí.* Praha: Grada Publishing a.s., 2009.

QUICK,T.L. *Successful team building.* New York: American Management Association, 1992.

REICHEL,J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů.* Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.

ZAHRÁDKOVÁ,E. *Teambuilding.* Praha: Portál, s.r.o., 2005.

Internetové odkazy:

Kolektiv. Nalezeno dne 22.ledna 2010.

Dostupný z www: <http://sk.wikipedia.org/wiki/Kolekt%C3%ADv>.

Seznam obrázků, grafů a tabulek

Obrázky

Obr. č.1 Základní motivační typy lidí k týmovým rolím…….....66
Obr. č.2 Organizační schéma super/hypermarketů……..... 72

Grafy

Graf č.1 Obousměrná komunikace…….....76
Graf č.2 Jak zlepšit komunikaci…….....77
Graf č.3 Do jaké míry se schází zaměstnanci na neformálních akcích.....78
Graf č.4 Preferovaná práce.....80
Graf č.5 Schází se všichni zaměstnanci na poradách?.....81
Graf č.6 Jak jsou vedeny porady…….....81
Graf č.7 Jak umí oddělení řešit problémy společně.....84

Tabulky

Tabulka č.1 Míra spolupráce.....76
Tabulka č.2 Vliv vedoucího na zaměstnance.....83

Přílohy

Dotazník

a) Název prodejny……...

b) Počet zaměstnanců…….

c) Město, ve kterém se prodejna nachází....…….....

1. Do jaké míry pracovníci na vašem oddělení spolupracují?

(zakroužkujte ve škále od 1-10, kdy 1- vůbec spolu nespolupracují, 10-spolupracují na 100%)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Myslíte si, že vaše oddělení umí řešit problémy společně?

A) ano, na našem oddělení je řešíme vždy společně, řešení je efektivnější a rychlejší

B) ano, řešíme je společně, ale tento způsob není příliš efektivní

C) ve většině případů je řeší jen část pracovníků, ale není to vždy efektivní

D) ve většině případů je řeší jen část pracovníků a je to efektivnější

E) ne, řeší je spíše jednotlivci, je to nejlepší způsob

F) ne, řeší je spíše jednotlivci, ale toto řešení není efektivní

G) řeší je vždy jen jeden a toto řešení je efektivní

H) řeší je vždy jen jeden a není to vždy nejlepší

3. Do jaké míry se schází pracovníci na neformálních společných akcích (vánoční večírky, oslavy výročí či narozenin atd.)?

A) vždy se sejdou všichni zaměstnanci

B) téměř vždy se sejdou všichni

C) schází se jen část ale vždy jsou to ti samí

D) ne vždy se sejdou všichni

E) téměř nikdy (jen výjimečně) se nesejdou všichni

F) nikdy se nesejdou všichni

4. Jakým způsobem by se ve vašem oddělení daly zlepšit pracovní vztahy (komunikace mezi pracovníky)?

(můžete vybrat více možností)

A) na našem pracovišti není potřeba zlepšovat vztahy

B) zlepšit formální komunikaci mezi pracovníky (pracovník- vedoucí)

C) více společných aktivit (večírky, školení,...)

D) zlepšit informovanost mezi pracovníky (nástěnky, měsíční bulletin,...)

E) zlepšit organizaci práce

F) umožnit pracovníkům více zasahovat do chodu super/hypermarketu

G) jiné…….....

5. Schází se všichni zaměstnanci na poradách?

A) ano, vždy

B) spíše ano

C) spíše ne

D) nikdy se nesejdou všichni

6. Pracujete raději…

A) v týmu (vyberte proč) - myslí si, že mají méně zodpovědnosti

- znamená to bližší vztahy mezi pracovníky
- nebojí se promluvit
- lépe se řeší problémové situace a zadané úkoly
- jiné……...

B) samostatně (vyberte proč) - nevěří svým kolegům

- na pracovišti nejsou dobré vztahy

- mají větší motivaci udělat práci lépe
- vidina svého úspěchu
- jiné……...

7. Jakým způsobem jsou vedeny porady na vašem oddělení?

A) mluví jen jeden
B) na konci porady je možnost vyslovit své připomínky, názory,..
C) porada je formou diskuze mezi pracovníky

8. Myslíte si, že pracovníci dostatečně komunikují s vedením a naopak vedení komunikuje s ostatními pracovníky?

A) určitě ano
B) spíše ano
C) spíše ne
D) určitě ne

9. Co podle vás znamená týmová spolupráce?

……
……

10. Jak velký vliv si myslíte, že má vedoucí vaší pracovní skupiny na zaměstnance?
(1-výrok neplatí, 7-platí 100%)

A) řeší konflikty
1 2 3 4 5 6 7
B) vede pracovní skupinu jako celek
1 2 3 4 5 6 7

C) motivuje zaměstnance

1 2 3 4 5 6 7

D) podporuje pracovníky

1 2 3 4 5 6 7

E) buduje přátelskou atmosféru na pracovišti

1 2 3 4 5 6 7

F) dává svým podřízeným prostor vyjádřit se

1 2 3 4 5 6 7

G) po zadání úkolu nechá pracovníky samostatně rozhodovat a plnit své úkoly

1 2 3 4 5 6 7