

Metody Týmové Práce

Lukáš Vácha

&

Ondřej Bareš



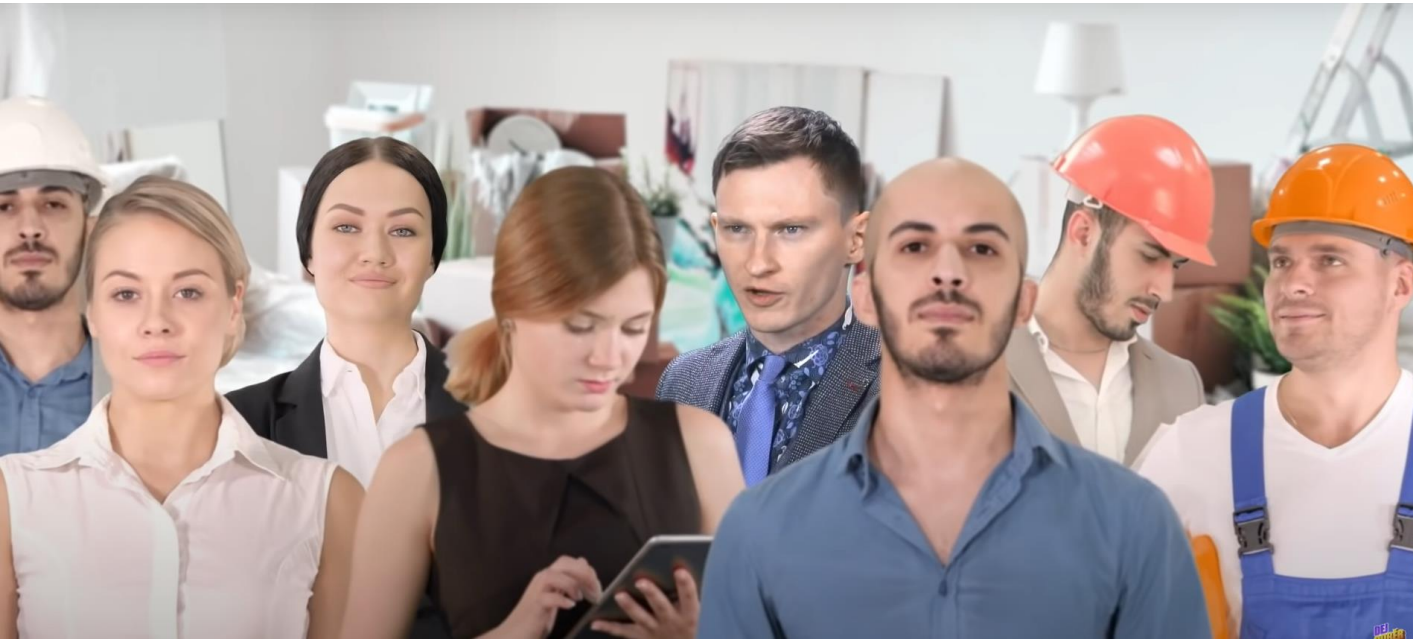
Tým

Zpravidla tým je organizovanou jednotkou, jejíž úkolem je vyřešit stanovený problém prostřednictvím generování a zrealizování nápadů. Týmem je označována malá skupina lidí, obvykle od 3 do 12 osob, s výraznou cílovou orientací a intenzivní interakcí mezi členy skupiny. Na základě tohoto definování lze stanovit, že týmová práce je efektivní a produktivní praktickou činností týmu čili společnou účelnou prací skupiny odborníků, kteří pracují podle předem stanovených pravidel.



Základ metod týmové spolupráce

- Každý tým a každý projekt je do jisté míry unikátní záležitostí
- Nelze tedy každou z následujících teorií použít úplně na vše, naopak nejlépe sedící přístup je často nutné ještě individuálně upravit



Teorie managementu

Administrativní management (Henri Fayol)

- Zlepšení v organizaci managementu zlepší výsledky
- Jednoznačné zadání (pouze 1 nadřízený)
- Spojení vlastního zájmu s cílem organizace
- Funkce manažera:
 - plánování
 - organizace
 - vedení
 - koordinace
 - řízení



Teorie managementu

Byrokratický management (Max Weber)

- Důraz na nutnost racionálních pravidel
 - Vysoká míra specializace
 - Dobře definovaný řetězec velení / hierarchie
 - Přísný řetězec příkazů, jasné role
-
- Lepší uspořádání pro vlády než firmy



Teorie managementu

Teorie lidských vztahů (Elton Mayo)

- Člověk není stroj - zlepšení práce nedosáhneme jen dodáním tréninku a nářadí
- Potřeba zdravé komunikace, spokojenost s prací
- Individuální přizpůsobení pracovní doby, přestávek ad. pracovních podmínek
- Zpětná vazba
- Prostor pro interakci kolegů



Teorie managementu

Systémová teorie

- Vzájemné soužití více týmů, oddělení
- Tým bývá složen z členů z různých oddělení
- Efektivita celé firmy > efektivita jednotlivých týmů, oddělení
- Složky systému:
 - vstupy
 - transformační proces
 - výstupy
 - zpětná vazba
 - prostředí



Teorie managementu

Pohotovostní teorie

- Neexistuje nejlepší vedení týmu
- Úspěšnost týmu je dána POUZE schopnostmi vedoucího
- Rozhodnutí vedoucího jsou daná situací, nikoliv teorií
- Typy vedení:
 - úlohově orientované
 - vztahově orientované
- Schopnosti lídra
 - Vztah s podřízenými
 - Zadání úkolu
 - Autorita

Teorie managementu

Teorie X a Y (Douglas McGregor)

- X - autoritářské vedení, kontrola pracovníků, předpokládá líné a nemotivované lidi, kteří potřebují vedení
- Výhodné pro případy uniformní pracovní náplně jako třeba montážní linka
- Y - spoluúčast, předpokládá motivované pracovníky, kteří aktivně pracují na svém zlepšení a nesou zodpovědnost
- Důraz na kreativitu při řešení problému, individuální přístup, ale mohou nastat problémy s konzistencí

Belbinova teorie týmových rolí

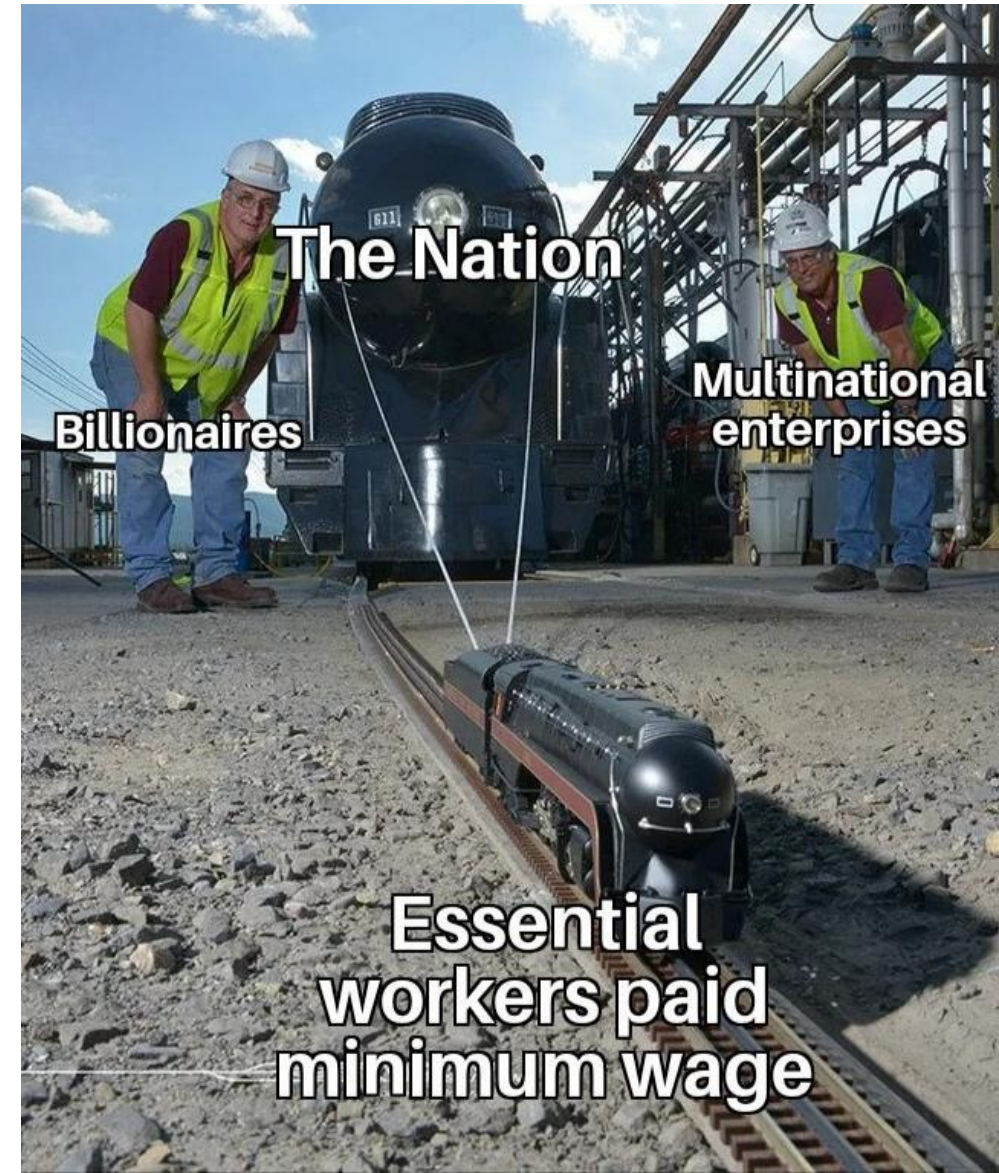
- Úspěch týmu vychází z diverzity
- Meredith Belbin identifikoval 9 rolí, které by se měly v týmu vyskytnout:
- **Plant**
generuje nápady, ale může mít problém je komunikovat
- **Resource investigator**
spojení s vnějším světem
- **Co-Ordinator**
Vůdce, zadává úkoly, je schopen nadhledu a pohledu "z vnějšku"
- **Shaper**
extrovertní, udržuje tým v pohybu, zkouší nová řešení

Belbinova teorie týmových rolí

- **Monitor Evaluator**
pozorující a logický, nestranný, schopný zpětné vazby bez zaujatosti
- **Teamworker**
udržuje hladký chod, schopný naslouchat a zmírňovat napětí ve vztazích
- **Implementer**
Efektivní, uvádí nápady do praxe, také se ujímá úkonů, které nikdo jiný nechce
- **Completer-Finisher**
Aktivní snaha o správné a nejlepší možné provedení, kontrola výsledků
- **Specialist**
Zaměření na určitou oblast znalostí / schopností, vysoká koncentrace a schopnosti v oboru

Holokracie

- Organizace práce v kruzích místo stromu
- Na řízení se podílejí všichni
- Neexistence manažerů
- Mírná anarchie
- Zvýšení mzdy je třeba si obhájit před kolegy
- Pomalejší rozhodování
- Cíl firmy se stává osobním cílem každého



Jak funguje svobodná firma

- **Společný smysl a vize** – Všichni ve firmě vědí, proč danou práci dělají, a dělají ji proto, že chtějí.
- **Decentralizace vedení** – Na řízení celku se podílejí všichni. Každé rozhodnutí je rozhodnutí společné, nikoliv jen vedení firmy.
- **Prostor pro dialog** – Každý ve firmě má možnost říci svůj názor a každý názor má stejnou váhu. Členové týmu si vzájemně poskytují zpětnou vazbu. Ta nejde jen shora dolů, ale i opačným směrem
- **Hraje se fair-play** – Ve firmě se k sobě všichni chovají fér a otevřeně. Členové týmu se k sobě vzájemně chovají, jak si zaslouží, nikoliv podle toho, na jaké pozici stojí.
- **Transparentnost** – Sdílení informací napříč firmou. Každý ví, jaká je firemní strategie, jaké jsou tržby, výsledky i platy ostatních členů týmu.
- **Zodpovědnost** – Všichni ve firmě se chovají zodpovědně, aby svým jednáním přispěli k naplnění společných vizí a cílů.
- **Možnost volby** – V rámci pracovního nasazení má každý možnost volby, jak k danému cíli dospěje. Neřeší se, kdy a kde musí daný člen týmu pracovat, pokud svou činností přispívá k naplnění společných cílů.
- **Sdílené hodnoty** – Lidé ve firmě sdílejí nejen smysl a vize společnosti, ale rovněž morální a etické hodnoty obecně.

Tým vs. solo



Tým

- Více nápadů (zajímavější)
- Vysoká pravděpodobnost odhalení chyb
- Posunuje schopnosti všech
- Spolupráce různých odborností
- Dělení moci
- Vyšší náklady

Solo

- Rychlost
- Okamžitý start
- Potřeba velkého úsilí
- Jednoduché rozhodnutí
- Vlastní zodpovědnost
- Jasné ohodnocení práce

Odměny

- Jak odměňovat tým?

Samotné týmové odměňování autor definuje jako spojení vyplácení odměny členům formálně vytvořeného týmu s výkonem celého týmu, jež se rozděluje mezi členy na základě určitého zveřejněného vzorce nebo v případech výjimečných úspěchů na ad hoc základně.

- Úměrná aktivitě pracovníka



Diskuze

- Stmelení týmu společnou akcí – Teambuilding, Pizza party
- Eliminace drbů a pomluv, komunikace na rovinu
- Heterogenita týmu
- Rozdělení zodpovědnosti a kompetencí
- Začlenění vs. vyčlenění šéfa
- Pracovní podmínky, technické zázemí
- Férovost odměn a jednání v týmu
- Přidaná hodnota (× práce pouze pro peníze)



Diskuze

- Zapojení všech do práce
- Výměna funkce × syndrom vyhoření
- Znalost platu ostatních
- Řád, pravidla, etiketa
- Atmosféra na pracovišti
- Střet emocí
- Neformální, nepracovní komunikace
- Společný cíl × individuální zodpovědnost
- Velikost týmu

