

Týmová (spolu)práce

Ing. Kamil Matoušek, Ph.D.

**Návrh a řízení projektu
technická komunikace**

Úvod

- „Tým“(staroangl.) „spřežení, potah“
- *Zde: malá pracovní skupina, jejímž úkolem je komplexně a interdisciplinárně analyzovat a vyřešit daný problém*
- **Týmová práce** = moderní nástroj v podnicích a organizacích
- *Výhoda:* výrazné zvýšení produktivity práce v oblastech, které vyžadují kreativní řešení různých zadání, vysokou míru adaptability a operativity
- To ji předurčuje pro použití v projektovém řízení
 - **týmová práce = charakteristická pro projektové řízení**

Příklady týmů

- Hlavní druhy týmů při lidské práci, příklady:
 1. ~ baseballový tým nebo štafeta 4x100 m,
 - **každý hráč má své místo**, které nikdy neopouští
 - každý atlet přidělen svůj pevný úsek, na kterém běží úplně sám bez pomoci ostatních a který nesmí dokonce ani přeběhnout!
 2. ~ fotbalový nebo hokejový tým
 - Také zde všichni členové pevně určené místo.
 - **Úroveň součinnosti spolupráce je vyšší**
 3. ~ plážový volejbal
 - členové se „vykrývají“
 - **přizpůsobují se přednostem a slabinám** svých spoluhráčů
 - oba umějí všechno potřebné z abecedy plážového volejbalu
 - Tento typ týmů je ze všech nejsilnější!

Týmová práce

- Efektivní forma organizace lidské **práce**
 - v centru **lidský zdroj** = bytost nadaná
 - vlastním rozumem
 - tvůrčími schopnostmi
 - zkušenostmi
 - znalostmi
 - vůlí pracovat na určité motivační úrovni
- Složky týmu působí jako celek a plní **společný cíl**
- **Týmová práce** = souhra, součinnost jednotlivců
 - Specifika = jak se této součinnosti dosahuje
- Vícedimenzionální charakter
- Trvalý rozvoj pracovních vztahů členů týmu
 - mají určité pracovní role
 - nebo si je sami rozdělují a mění dle vlastní volby
- Základem **oboustranný a otevřený tok informací**

Řízení týmů a skupin

- **Tým** = skupina lidí, kteří pracují společně, se společným cílem
 - definice neodlišuje **práci skupiny** – odlišné charakteristiky
- Ve **skupině** mohou lidé vykonávat práci samostatně
- Ve skupině může pracovat prakticky neomezené množství lidí a jde především o jejich koordinaci
- **Členové týmu:** na sobě vzájemně **závislí** při dosahování cílů
 - Počet členů týmu omezen – často se doporučuje *5-9 členů*
- Zásadní rozdíl **řízení práce** ve skupině a týmu
 - **práce ve skupině**
 - vhodná dělba a zadání prací mezi jednotlivé členy
 - následná koordinace výstupů práce
 - **týmová práce**
 - tvořivá řešení úloh
 - základní předpoklad dosažení úspěchu: tvořivé propojení potenciálu účastníků týmu
 - vzájemná inspirace → zvýšení výkonu celého týmu nad mez danou prostým součtem výkonů jednotlivých členů týmu = **synergický efekt**
 - není pro většinu lidí přirozená, musí se jí učit a na práci v týmu si zvykat

Význam a výhody týmů

- ***Tým ví víc***
 - víc hlav, víc rozumu – při práci v týmu dochází ke spojení znalostí jednotlivých členů týmu, k jejich vzájemné inspiraci a sdílení zkušenosti
- ***Tým podněcuje***
 - je-li řešení v mrtvém bodě, větší pravděpodobnost, že některý z členů týmu přijde s myšlenkou, která zprostředkuje nový úhel pohledu
→ vzájemná inspirace ke kreativnímu řešení
- ***Tým vyrovnává***
 - navenek vystupuje jako jeden subjekt → musí stále hledat jednotné řešení
 - budování shody vylučuje extrémní hodnoty, postoje a názory
 - katalyzátor osobních emocí v krizových situacích a udržuje rovnováhu
- ***Týmy ve veřejné správě***
 - tendence zapojování týmů a týmové práce do běžné organizační struktury podniku
 - veřejná správa: poměrně pevně nastavená pravidla a rozdělené pravomoci
→ obtížné, nikoliv zcela nevhodné
 - jednorázové a mimořádné akce (~projekty) často přesahují běžné pravomoci jednotlivých oddělení → sestavení týmů otevřených kreativním řešením

Efektivní struktura týmu

- Vnější podmínky pro práci projektového týmu ≠ automaticky úspěch
- Určitý stupeň týmové práce ve skupině lidí – relativně snadné
- Složitější: vytvořit vysoce výkonný tým
- Člověk: **předpoklady** pro různé týmové **role**
 - určité situace: typické role chování, přístupy k řešení problémů a plnění úkolů
 - ideálně: v týmu pokryty všechny tyto role
 - člen může zastávat více rolí podle situace v týmu
- Nejčastější rozdělení rolí členů týmu, testy pro určení typické týmové role
 - **Koordinátor**
 - vyjasňuje cíle, zapojuje jednotlivé členy týmu
 - **Vyzývatel**
 - zkoumá efektivitu a dožaduje se zlepšení výsledků
 - **Realizátor**
 - tvrdě pracuje
 - **Myslitel**
 - vyhledává nová řešení, zkoumá předložené myšlenky
 - **Týmový pracovník**
 - stmeluje tým, uvolňuje napětí, udržuje harmonické pracovní vztahy

Nový tým v organizaci

- Sestavení projektového týmu
 - problém či příležitost k řešení: vybrán jeden pracovník – role projektový manažer nebo vedoucí projektového týmu
 - projektový manažer zodpovídá za dosažení cílů projektu, pověřen sestavením projektového týmu
- Zásady pro efektivní projektový tým
 - projektový manažer: volnost při výběru členů týmu, nebo alespoň významný vliv
 - členové týmu ve věcech projektu nepodléhají svým „liniovým“ vedoucím
 - projektový manažer: pravomoci na úrovni vedoucích členů projektového týmu
 - možnost ovlivnit i odměňování jednotlivých členů projektového týmu
 - projektový tým pro svou práci vyžaduje určité zdroje
 - vyhradit kancelář pro schůzky projektu s archivem dokumentace projektu
 - zejména u rozsáhlých projektů
 - členové se mimo své obvyklé pracovní místo lépe soustředí na práci na projektu
 - čas strávený prací na projektu by neměl být nad rámec pracovní doby
 - projektový manažer musí při výběru členů respektovat:
 - Odbornou (profesionální) zdatnost
 - Schopnost pracovat v týmu
 - Možnost uvolnit se pro práci na projektu

Fungování projektového týmu

- Výběr vhodných pracovníků týmu – práce týmu začíná
- Další pravidla:
 - tvořivá atmosféra
 - vedoucí by se neměl chovat autoritativně
 - ač projektový tým sestavuje a odpovídá za splnění cílů
 - sdílený a komunikovaný cíl projektu v rámci týmu
 - úsilí týmu směřuje k jeho naplnění
 - komunikace spontánní a otevřená, akceptována rozdílnost názorech
- Práce v týmu: přirozená dynamika
- Několik typických fází při sestavování týmu
 - sestavení týmu a počátek práce: dočasný pokles výkonu
 - tým hledá přirozená pravidla
 - členové zaujmají své role
 - vytváří se kultura týmu – dominantní, sdílené hodnoty a postoje řídící chování
 - překonání, nárůst výkonu
 - správně řízený tým: synergicky narůstá nad meze skupinové práce

Stupně utváření týmu

- Ustavení společných, obecně přijímaných cílů, postupů a pravidel
- Závazek k naplnění cílů a vůči jednotlivým členům týmu
- Vzájemné propojení aktivit: práce každého člena je spojena s ostatními členy
- Přijatelné týmové chování
- Odpovídající zdroje pro práci v týmu