Masarykova univerzita v Brně

Ekonomicko-správní fakulta

Seminární práce do předmětu

Teorie řízení podniku

Řízení týmů

Viktor Kulhavý

únor 2005

Obsah

Lidské zdroje a lidský kapitál....5

Teorie intelektuálního kapitálu....5
Historické souvislosti....6
Týmová práce....10

Co je tým?....10
Zřizování týmů – kdy a proč....11
Stádia vývoje týmu....14
Složení týmu....17
Týmové role....18
Motivace....20
Efektivita a produktivita týmu-specifika týmové práce....30

Řešení úkolů (problémů)....30
Rozhodování ve skupině....32
Zásady efektivního plánování....33
Osobnost vedoucího týmu....35

Závěr....39

Příloha....42

Úvod

Týmová práce se stala jedním z nejpopulárnějším pojmů soudobého řízení. Své uplatnění nalezla nejen ve sféře podnikové, ale také všude tam, kde lidé kooperují a dosahují společných výsledků. Počínaje sportovními týmy, přes týmy stavební až k posádkám kosmických lodí, zde všude se setkáme s potřebou týmové práce.

Zůstaneme-li na poli managementu, můžeme citovat např. závěry výzkumů Paula Ostermana (2000). Ten zjistil, že týmové řízení je používáno v téměř 40ti procentech zkoumaných amerických firem[1].

Proč dnes dochází k renesanci práce ve skupině, když již od pravěkých společností lidé žijí a pracují v „týmech“? Souvislosti zřejmě musíme hledat v dnešní rozvinuté informační společnosti: důraz je kladen na flexibilitu, efektivnost, komunikaci a v neposlední řadě specializaci. Všechny tyto charakteristiky dnešního světa směřují k formování člověka jako osobnosti, která není schopna uspět individuálně, ale jen ve spojení s ostatními. Prostředí klade na člověka vysoké nároky a staví před něj složité úkoly. Jen spoluprací jedinců, kteří jsou znalostně specializováni na specifický okruh informací, je možné řešit komplexní problémy.

Ve své seminární práci do předmětu Teorie řízení podniku se zabývám řízením týmů. K tomuto tématu čerpám z rozsáhlého fondu české a zejména pak zahraniční literatury, která na problematiku týmové práce nahlíží z několika zorných úhlů: z pohledu procesů probíhajících v pracovní skupině a jejich efektivity, z pohledu manažera jako řídícího pracovníka (vedení, řízení), z pohledu členů týmu a jejich participace na dosahování výsledků a další, pracovní motivace apod. Zpracování této seminární práce bude podkladem pro výuku předmětu Řízená lidských zdrojů na Ekonomicko-správní fakultě MU.

Tato práce má být spíše explorativním náhledem na danou problematiku, než ucelenou studií, která si dává za cíl pojmout téma v celé své šíři. Při jejím zpracovávání jsem se zaměřil na význam lidského kapitálu při činnosti podniku, možnosti zavedení týmové práce do podnikových procesů a včlenění týmu do formální organizační struktury, motivaci členů týmu

[1] Osterman studoval v letech 1992 a 1997 několik set amerických výrobních organizací a zjišťoval, zda užívají moderní manažerské přístupy (konkrétně self-managed teams, problem-solving groups, job rotation, a total quality management). Kromě Ostermana podobné závěry uvádí i např. Glassopová (2002, str. 246) na základě výzkumu australských firem.

a na specifika charakteristická pro pracovní skupiny. Poslední část práce je věnována vedoucímu týmu.

K tématu jsem provedl rešerši v české i zahraniční literatuře, jejíž výsledky jsou uvedeny v příloze. Dalším důležitým pramenem byly elektronické bibliografické a citační databáze, které má k dispozici Masarykova univerzita.

Lidské zdroje a lidský kapitál

Lidský kapitál je vedle finančního a dříve vyrobeného pracovního kapitálu nezastupitelným výrobním faktorem, který vstupuje do procesu přetváření vstupů ve výrobky nebo služby. Podle Indexu blahobytu, který je konstruován Světovou bankou (in Hawken, Lovins, 2003, str. 23) se odhaduje, že souhrnná hodnota lidského kapitálu je třikrát větší než je hodnota veškerého finančního a vyrobeného kapitálu v celosvětových účetních rozvahách. Skutečnost, že lidským zdrojům je v oblasti řízení podniku věnována nemalá pozornost, není náhodná. „*Přestože jsou investice do nových technologií nevyhnutelné, jsou to především lidé, kteří díky svému umu a nahromaděným zkušenostem mohou tyto investice zhodnotit. Lidé se proto stávají pro dosažení a dlouhodobé udržení konkurenční výhody nejdůležitějším faktorem.*“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, str. 16)

Teorie intelektuálního kapitálu

Budeme-li zkoumat, jaká aktiva tvoří tržní hodnotu podniku, dospějeme k závěru, že je můžeme rozdělit do dvou skupin. První skupinu tvoří hmotná aktiva jako peníze a hmotné jmění, druhou skupinou jsou aktiva nehmotná, která můžeme označit za intelektuální kapitál. Ten je tvořen třemi podskupinami: lidským kapitálem, společenským kapitálem a organizačním kapitálem.

Lidský kapitál se týká znalostí, dovedností a schopností jednotlivých zaměstnanců podniku. Jsou to nehmotné zdroje, které zaměstnanci poskytují svému zaměstnavateli.

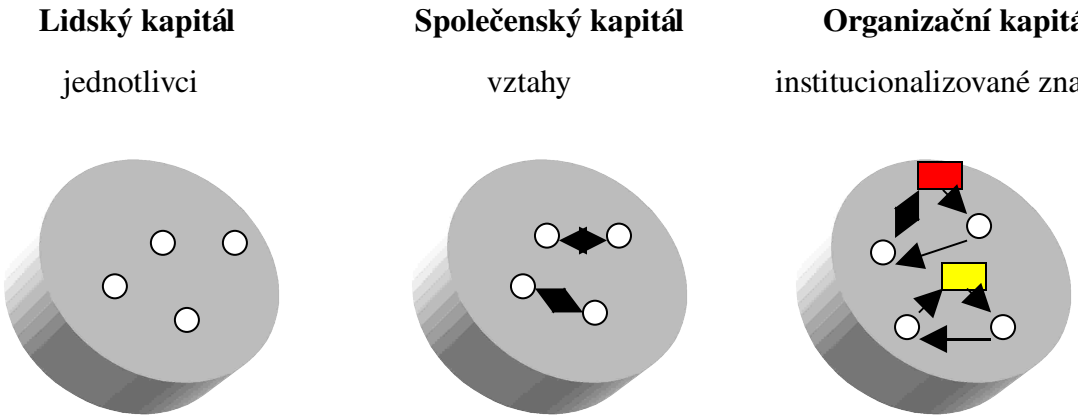
Oproti tomu, **společenský (sociální) kapitál**[2] je reprezentován zásobami a toky znalostí vyplývajících ze sítí vztahů uvnitř i vně organizace. Zde tedy vystupují už ne jednotlivci, ale v rámci dvou a více stranných vztahů skupiny lidí. Mezi společenský kapitál patří vztahy, normy, očekávání a závazky, které umožňují účastníkům efektivněji pracovat při sledování podnikových cílů. Můžeme je rovněž vnímat jako horizontální spojení mezi lidmi, znalosti propojované a rozvíjené pomocí vztahů mezi pracovníky, partnery, zákazníky a dodavateli.

[2] Podle Jermáře (2003, str. 62) je sociální kapitál faktorem zvyšujícím úspěch. Uvádí tyto příklady, kdy dochází k jeho využití: *při tvorbě strategických aliancí-hledání vhodných partnerů a vytvoření užitečného způsobu spolupráce, snižuje riziko nepřátelského převzetí, nově vznikajícím firmám přináší větší množství finančního kapitálu od investorů.*

Společenský kapitál bude pravděpodobně růst v otevřených organizacích, kde je kladen důraz na do šíře se rozbíhající procesy, na týmy a projektové skupiny.

A konečně **organizačním kapitálem** rozumíme institucionalizované znalosti vlastněné organizací. Jsou to znalosti, které mohou být uchovávány pomocí informačních technologií ve snadno dostupných a rozšiřujících se databázích. Může zahrnovat jak znalosti explicitní, které jsou součástí výrobních postupů nebo informačních databází, tak znalosti latentní, které byly zachyceny a systematizovány. Organizační kapitál je produktem jedinců (lidského kapitálu) a sítě vztahů (společenský kapitál).

Obr. 1: Tři složky intelektuálního kapitálu v podniku



Historické souvislosti

Lidé vystupují v procesu výroby jako nezastupitelný výrobní faktor. I když se v důsledku vývoje a užití nových technologií podíl výkonné práce snižuje, stále jsou lidé nenahraditelným zdrojem, i když se jejich postavení mění. Krátké historické ohlédnutí za těmito změnami nám pomůže porozumět současné pozici člověka ve výrobním procesu.

Ještě před příchodem průmyslové revoluce se potřeba zamýšlet se nad racionálním využitím zdrojů objevuje již v dobách **raných manufaktur**[3]. V této době, která jistě znamenala revoluci ve výrobě, se do popředí dostávají pojmy dělba práce, specializace a kooperace – dále uvidíme, že tyto faktory budou hrát ústřední roli ve vývoji vztahu člověka, práce a řízení.

[3] manufakturní období můžeme vymezit přibližně od poloviny 16. století do poslední třetiny 18. století

Manufaktury představují přechod od řemeslné výroby k výrobě soustředěné v dílně (či jejím blízkém okolí)[4] . Tento typ výroby můžeme pokládat za předchůdce taylorismu a fordismu.

Zájem společnosti o lidskou práci jako součást výrobních faktorů se objevuje na počátku 19. století s příchodem industrializace. V této době souvisí zkoumání pracovních i životních podmínek dělníků s přílivem vesnického obyvatelstva do měst a nemá tedy přímý vztah k výrobě. Personální řízení v dnešním slova smyslu se uplatňuje až od 20. let minulého století a souvisí s tzv. **taylorismem**. Taylor však pojímal člověka příliš technokraticky a řízení se tak věnovalo pouze elementárním pracovním úkonům a racionalizaci výroby (potřebný počet pracovníků pro výrobu). Lidský kapitál byl tedy položen na roveň ostatním výrobním prostředkům.

Fordismus rozvíjí myšlenky vědeckého řízení a zavádí systém hromadné výroby, která koresponduje s rozvojem trhů pro hromadnou spotřebu. Zavedení pásové výroby umožňuje vyrábět levněji. Každý dělník provádí pouze jeden úkon. Člověk zde vystupuje jako drobné kolečko v soukolí výrobního mechanismu, jako výkonná jednotka schopná provádět jednoduché opakující se úkony.

Od 30. let, kdy v Chicagu proběhly experimenty Eltona Maya[5], je pozornost věnována **sociálním systémům** v řízení pracovních procesů. Na člověka je nahlíženo jako na pracovníka se specifickými sociálními potřebami – styk s ostatními lidmi, potřeba uznání, náklonnosti, informovanosti, kompetence atd. Již v této době se setkáváme s využitím nejen hmotné odměny, ale i nehmotných požitků (sociálních služeb). Středem pozornosti se stává motivace zaměstnance, jeho orientace na podnikové cíle a jejich interiorizace (zvnitřnění).

Dalším historickým milníkem je nástup **teorie moderní organizace**. Zde je na místě zmínit Maxe Webera a jeho koncept byrokratického řízení[6]. Weber chápal fungování a řízení

[4] např. Karel Marx při své analýze manufaktur uvádí dva typy: *heterogenní* manufakturu, kde se finální výrobek sestává z velkého počtu součástí a *organickou* manufakturu, kde polotovar prochází jednotlivými procesy. Heterogenní manufaktura sdružuje jednotlivé řemeslníky, kteří se úzce specializují na jeden výrobní postup (např. lakýrník, pozlacovač, smaltovač aj.) (Marx, 1953, str. 368-370)

[5] tzv. Hawthornské experimenty. Mayo se v této době zabýval nejprve účinky osvětlení na produktivitu práce, později zahrnul i další faktory prostředí, délku pracovní doby, frekvenci pracovních přestávek atd.

[6] podle Webera je byrokracie v moderní společnosti nevyhnutelná, bez ní by nebylo možné zvládnout administrativní nároky kladené společenskými systémy (viz. Giddens, 2004, str. 290)

organizační jednotky jako harmonického celku, vytvořil ideu tzv. typické ideální byrokratické organizace s následujícími rysy (Giddens, 2004, str. 291):

- hierarchie pravomocí
- psaná pravidla jednání pracovníků
- plný úvazek a fixní plat
- úkoly v organizaci odděleny od soukromého života
- příslušníci organizace nejsou vlastníky prostředků, s nimiž pracují

Čím více se bude byrokracie blížit k tomuto ideálnímu (ryzímu) typu, tím efektivněji bude naplňovat své cíle.

Psycho-sociální přístupy (nebo jak bývají označovány jako škola lidských vztahů), zdůrazňují, že člověk v podniku je především sociální bytost. Odmítají formální disciplinovanost a byrokraticky tvrdou svázanost. V podnicích by větší úlohu měla sehrát pracovní autonomie, neformální vazby a principy nepřímých metod řízení. Představiteli tohoto směru jsou humanističtí psychologové Abraham Maslow, Douglas McGregor, David McCelland a Frederick Herzberg. Zavádí pojem „job enrichment" (obohacení práce).

První pracovní skupiny fungující na týmových principech vznikají v 60. letech. Zavádí je firma Procter and Gamble a později také General Motors (Beddoes, 2004). Pojmů *tým* a *týmová práce* se v oblasti podnikání začíná používat až od 70. let.

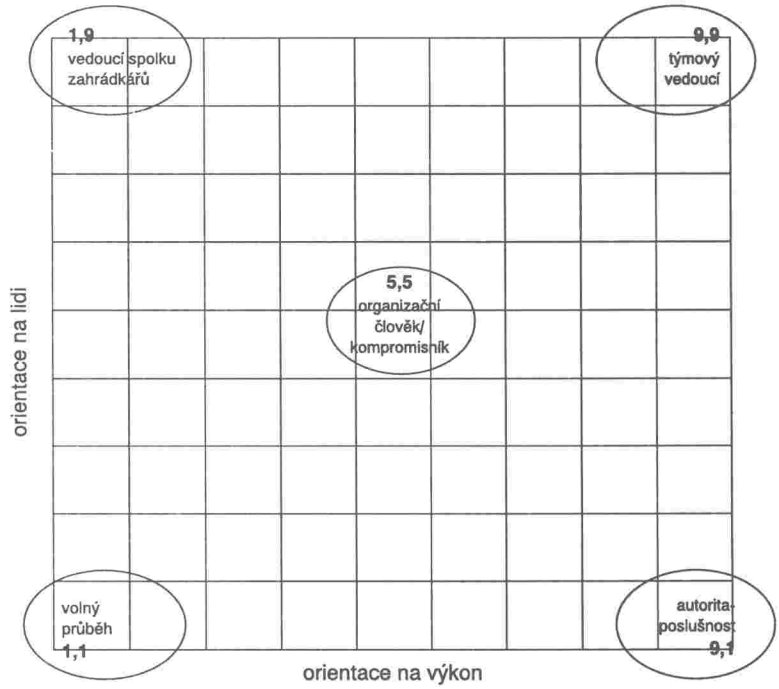
Pohled **moderní personalistiky** je ovlivněn přechodem ekonomiky od produkce předmětů k produkci služeb. Člověk je pojímán jako „*ucelený, vysoce individualizovaný a přitom vysoce organizovaný, prosociálně orientovaný otevřený systém*" (Bedrnová, 1998, str. 291). Teorie lidských zdrojů pracuje s pojmy jako humanizace práce, participativní organizace a řízení práce, rozšiřování a obohacování práce (job enlargement, job enrichment), tvorba autonomních pracovních skupin, rozšiřování podnikové demokracie. Základním motivem pracovní činnosti se stává spoluúčast člověka.
Shrneme-li tento stručný historický exkurz, můžeme říci, že pohled na člověka jako nositele výrobního faktoru práce se vyvíjel od mechanocentrického (Taylor), přes sociocentrický (Mayo) k současnému antropocentrismu. Dnes na člověka pohlížíme jako na individualitu a

nositele jedinečných kvalit a výkonových předpokladů. Tento vývoj se odrazil zejména v přístupech k motivaci zaměstnanců (viz. dále).

Co je tým?

Tým jako specifický typ pracovní skupiny[7] můžeme zařadit do upraveného schématu Blakea a Moutona (Ivanchevic, 1990, str. 631), kterým je dvoudimenzionálního model Managerial grid (manažerská mřížka). Tento model popisuje rozhodovací styly uplatňované v pracovních skupinách. Autoři dimenze popisují jako *concern for production* (orientace na výkon) a *concern for people* (orientace na lidi).

Obr. 2: Klasické schéma Manažerské mřížky (in Šuleř, 2002, str. 46)



[7] ve své práci budu pojmem tým rozumět *pracovní skupinu* určitých parametrů, tyto pojmy dále používám jako synonyma. V některých pracech (např. Katzenbach, a Smith – *The wisdom of teams*) jsou tyto pojmy odlišovány z důvodu větší provázanosti interakcí uvnitř týmu a také z důvodu délky svého trvání.

Vidíme, že týmová práce jako styl vedení je situována v pravé horní části mřížky. Je to oblast s vysokou orientací na členy pracovního týmu, při vysoké produktivitě skupiny.

Z dostupné literatury nelze vysledovat jednoznačnou definici týmu (v zahraniční literatuře se setkáváme s anglickým označením „team“). Podle výzkumu (Wiendieck, 1993 in Bay, 2000, str. 12), který se zabýval analytickým vyhodnocením celkem dvaceti definic, jsou týmu jako malé pracovní skupině společné tyto charakteristiky:

- členění podle funkcí
- se společně stanovenými cíli
- s intenzivními vzájemnými vztahy mezi členy
- s výrazným kolektivním duchem
- se silnou soudržností mezi členy týmu

Od týmu je nutné odlišovat tzv. *co-acting groups*, nejsou to týmy v pravém slova smyslu, i když tak na první pohled vypadají. Je pro ně charakteristické, že členové skupiny mají své vlastní úkoly, jejichž splnění nezávisí na chování (kooperaci) ostatních. Za svou práci jsou odpovědni témuž vedoucímu.

Zřizování týmů – kdy a proč

Týmová metoda práce se v posledních třiceti letech stala moderním manažerským přístupem a je jednou z cest ke zvyšování efektivity a výkonnosti (viz. např. Šuleř 2002, str. 49) . Je ovšem vždy vhodná pro aplikaci ve firemním prostředí?

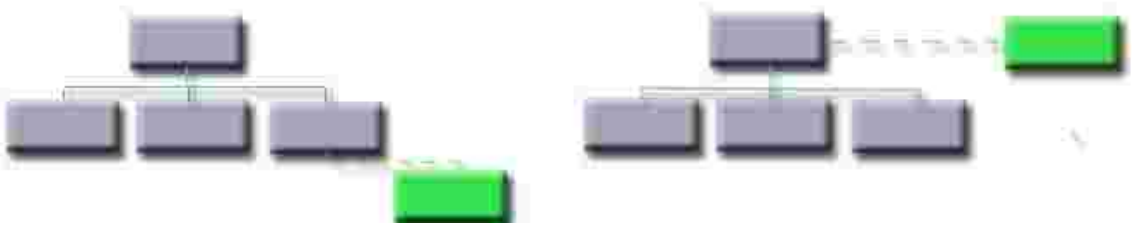
Katolický (2005) doporučuje před nasazením týmové práce následující úvahu: pokud se bude jednat v podniku o standardní problémovou situaci, která má být řešena, je nasnadě postoupit ji již zavedenému útvaru v rámci existující organizační struktury.

Při fungování podniku se však nevyskytnou jen situace zvládnutelné přímočarými řešeními. Setkáme se rovněž s atypickými situacemi. Zaměříme se tedy na ty, v nichž bude top management zvažovat ustavení týmu. Bude zejména v případě, že:

- Stávající organizační struktura není optimální pro řešení konkrétného problému.
- Stávající organizační struktura nemůže (neumí) problém řešit.

Top management může zareagovat buď přidáním nového útvaru do stávající organizační struktury, tj. doplněním prvku pružné organizační struktury (týmu) do současné struktury s podřízeností jednomu ze stávajících útvarů, nebo doplnění prvku pružné organizační struktury do současné s přímou odpovědností top managementu (viz. obr. 3)

Obr. 3: Zapojení týmu do tradiční organizační struktury



Řešit problém ustavením speciálního týmu bude top management zejména v případě, že se jedná o projektový úkol. Podnik tedy stojí před určitým balíkem problémů, které lze jednoznačně definovat, je znám požadovaný stav, kterého chceme dosáhnout a je k dispozici zázemí zdrojů (lidských, materiálních, finančních).

Tým je vždy ustavován s nějakým cílem. Těch může být široká paleta. Rozlišujeme pak např. týmy koordinační, poradenské, s konečným výstupem omezeným na jeden úkol aj. Podle povahy způsobu organizace práce v podniku užíváme týmy dočasné a stálé.

Pro klasifikaci lze použít hledisek, které nabízí Bay (Bay, 2000): doba existence týmu a organizační identita, tj. jakým způsobem je tým integrován do podnikové struktury. Na základě těchto kritérií pak můžeme sestavit následující tabulku:

Tab. 1: Klasifikace týmů podle hlediska doby existence a organizační identity

	Časově neomezený	**Časově omezený**
Identita s formální	Částečně autonomní pracovní skupiny	Kroužky kvality

organizací	Organické pracovní týmy	
Nezávislost na formální organizaci	Projektové týmy dlouhodobého charakteru	Projektové týmy Týmy Task force nebo Hot groups[8] Ostatní zvláštní typy týmů

Zdroj: Bay (2000), upraveno

U časově omezených týmů se setkáme s tzv. **kroužky kvality**[9], které bývají zřizovány ve výrobních závodech. Jejich cílem je vysledovat, analyzovat a vyřešit problémy týkající se kvality určitého pracovního úseku. Další skupinou jsou **týmy nezávislé na formální organizaci**. Pro ně je charakteristické, že jsou to menší skupiny vedené týmovým vedoucím, jsou sestaveny mezioborově, mají speciální úkol a po jeho splnění jsou opět rozpuštěny.
Časově neomezené týmy můžeme rozdělit na **částečně autonomní a organické týmy**[10] a projektové **týmy dlouhodobého charakteru** (self-managed teams). Bývají zařazovány do podnikové hierarchie s cílem vytvořit štíhlý management. Mohou sestávat až z dvaceti osob, samy se řídí a odpovídají za výsledek, navenek jsou zastupovány mluvčím, k zadaným úkolům provádějí dispozitivní činnosti (plánování, organizace, kontrola).

I když je týmové řízení moderní složkou managementu, nesmíme zapomínat i na omezení tohoto přístupu. Katolický uvádí, že: „*...zřízení týmu je vždy, aniž si to často uvědomujeme, zásahem do celé řady formálních nebo neformálních vazeb. Při zřízení týmu přiřazujeme činnosti určité prvky organizační struktury. Pokud takové činnosti byly vykonávány, dojde buď k duplicitě, nebo dojde k odejmutí činností.*“ (Katolický, 2005) Měli bychom si být vědomi proč tým zakládáme, tedy netvořit něco jen proto, že je týmová práce součástí main streamu[11]. Funkční a produktivní může být jen ten tým, který si je vědom svého úkolu, pravomocí i odpovědnosti. Pokud dojde k interferenci s posláním složek formální struktury, bude to s největší pravděpodobností na úkor efektivity.

[8] pro rychlé řešení určitých úkolů
[9] jak uvádí Glassop (2002, str. 225), vznik kroužků kvality je spojován s japonským total quality control (TQC) a datován do roku 1962
[10] což jsou v podstatě synonyma, odlišné pojmenování je odvozeno z diferenciace výrobního a služby poskytujícího podniku
[11] Malik (2004, str. 17) k tomu poznamenává: „*Týmy, podobně jako individuální práce, jsou pouze nástrojem. Není důvod žádnou z těchto dvou forem ani vylučovat ze hry, ani přeceňovat. Jak mají lidé pracovat, jaká je optimální forma práce, to musí být odvozeno z povahy úkolů a ne z nějakých dogmat.*“

Hackman (2002) v předmluvě ke své knize Leading teams poukazuje na to, že týmová práce může být více neúspěchem než úspěchem. Koordinace úsilí více jedinců vždy přináší organizační a manažerské komplikace. Nemusí být tedy pravdou, že pracovní výkon týmu bude vyšší než by byla suma výkonu jednotlivců. Zavedení týmu záleží do jisté míry na charakteru práce, která má být vykonána. Na entuziasmus autorů „zaručeně fungujících" strategií týmové spolupráce je tedy nutno nahlížet kriticky.

Příklad: Týmová práce a řízení změn ve firmě (podle Kozelek, 2003)

Zavádění týmové práce do podnikových procesů popisuje Jiří Kozelek na příkladu začlenění akvizice ve společnosti Drinks Union, a.s. (Ústí n. Labem).

Důvody, které vedly management firmy ke zvolení týmové práce:

- *náročnost, komplexnost a rozmanitost úkolů integrace*
- *nutnost „personální integrace" zaměstnanců nových akvizic do společnosti Drinks Union*
- *budování podnikové kultury s využitím měkkých nástrojů řízení*
- *zvýšení podílu týmové práce na řešení problémů společnosti*

Pro vytvoření týmů bylo nutné učinit některé kroky, tedy: 1. stanovit oblasti, které budou řešeny pomocí týmové práce (výroba, informační technologie, nákup, personalistika, legislativa aj.); 2. stanovení cílů včetně odpovědnosti za jejich dosažení; 3. jmenování vedoucích týmů a jejich členů; 4. vytvoření velitelského spojení- mezi jednotlivými týmy a mezi týmem a koordinačním centrem; 5. vytvoření administrativní a dokumentační základny.

Zajímavé je podívat se i na problémy, se kterými se Drinks Union, a. s. v rámci změny potýkala:

- *nedostatečná příprava pracovníků (minimum zaměstnanců absolvovalo školení cílené na týmovou práci)*
- *zadání některých cílů bylo málo jasné a srozumitelné pro všechny členy týmu, z toho vyplývaly i odlišné očekávání od účastníků týmové práce a vedení podniku*
- *nebylo dostatečně využíváno zpětné vazby, slabá komunikace mezi týmy navzájem i s koordinačním týmem*

Kozelek uvádí, že zavedení týmové práce mělo pozitivní účinek zejména na zapojení zaměstnanců do podnikových změn a možnost jejich seberealizace, poznání se navzájem (se zaměstnanci akvizice) a rozvoj žádoucí podnikové kultury. V neposlední řadě byl důležitý také poznatek, že týmová práce může fungovat a lze ji užít k řešení složitých a náročných úloh a dosahovat jejím prostřednictvím cílů podniku.

Stádia vývoje týmu

Týmy, stejně jako výrobky nebo firmy, procházejí po čas svého fungování vývojem. Posun v procesech, jakými jsou výsledky dosahovány a nárůst vnitroskupinové komunikace jsou

hlavními faktory, které posun skupiny formují. Nutno říci, že „týmová evoluce“ nepřináší jen pozitiva a nárůst produktivity. Vývoj špatným směrem se může stát také začátkem konce.

Jak již bylo výše řečeno, i když je skupinová práce oslavovaným pojmem, nelze přehlížet negativa, která s sebou přináší. Týmová práce je mnohem náročnější na celkovou koordinaci, tedy klade vysoké požadavky na vedoucího týmu. Zároveň je i problémem interindividuálním - dotýká se osobnosti každého člena týmu, který se podílí na dosahování společných výsledků. Existuje velké množství osvědčených technik sestavení týmu a jeho vedení. Většina z nich však setrvává na teoretické rovině (např. teorie motivace) a praxe může být poněkud odlišná od ideální představy.

Nicméně, abychom předešli předčasnému zániku skupiny či se vyhnuli typickým „bludným kruhům“, je vhodné seznámit se s teorií dynamiky skupiny. Může začínajícím týmům nejen naznačit, jak bude vývoj vypadat a které fáze mohou být kritické, ale pomůže i týmům fungujícím, aby se zorientovaly ve svém „životním cyklu“.

Bay, který odkazuje na další autory (Bay, 2000, Vopel, 1994) zmiňuje čtyři fáze vývoje týmu:

1. Orientační fáze
2. Fáze konfrontační a konfliktní
3. Fáze konsenzu, kooperace a kompromisu
4. Fáze integrace a růstu

Podívejme se na stručnou charakteristiku jednotlivých období. **Orientační fáze** je časem tvorby týmu. Skupinu tvoří do té doby si neznámí lidé, kterým předsedá vedoucí týmu. Členové týmu se orientují nejen ve vztazích, ale i v tom, čeho chce tým dosáhnout. V této fázi hodně záleží na řídícím stylu, který se vedoucí rozhodne uplatňovat – na jedné straně musí ponechat členům týmu dostatek volnosti a podpořit tak kreativitu, na straně druhé musí prokázat pevnou kontrolu situace a vědomí „tahu na branku“. **Fáze konfrontační a konfliktní** představuje pro tým kritické období. Probíhá v něm střet individuálních představ o fungování týmu[12] s požadavky kladenými úkolem. Otevřeně se diskutují odlišné názory a vytvářejí se soupeřící strany. Je nutné dosáhnout konsenzu na tom, jakými metodami bude cílů

[12] v tomto okamžiku předpokládáme demokratický styl řízení, daný pozicí týmové práce v uvedeném schématu manažerské mřížky

dosahováno. Pokud nedojde k vyjasnění sporných bodů, hrozí rozpad týmu. **Fáze konsenzu, kooperace a kompromisu** je zklidněním předchozího bouřlivého vývoje. Vyjasnily se pravidla hry i role jednotlivců a tým začíná pracovat na společném cíli. Ale i toto stadium skrývá potenciální nebezpečí, např. pokud zůstal skryt a nevyřešen nějaký zásadní problém (osobní neshody mezi dvěma členy týmu). Čtvrtým stadiem je **fáze integrace a růstu**. Je to nejproduktivnější období skupiny. Veškeré úsilí se upíná ke společnému cíli, výkonnost provází zvyšující se efektivita[13]. Nemůžeme říci, že by tímto stadiem vývoj skupiny končil. Je možné se v budoucnu octne opět ve druhém stadiu, např. při odchodu klíčových pracovníků, a bude muset znovu řešit základní východiska fungování.

Je otázkou, jestli existuje nějaký časový bod, kdy výkon týmu musí nutně začít klesat. Hackman (2002, str. 56) k tomu píše: „*...nebyl jsem schopen najít důkaz pro to, že takový bod existuje...s výjimkou jednoho typu týmu*“. Touto výjimkou Hackman myslí výzkumný tým, který, podle jeho slov, potřebuje pravidelný přísun nových myšlenek, které přicházejí s novými lidmi.

Kreitner a Kinicky (1989) nabízejí šestietapový nástin vývoje. První čtyři etapy se víceméně kryjí s výše uvedenou klasifikací. Přidávají další dvě stadia, kdy se dostavuje u některých členů týmu skepse pramenící z neschopnosti dosáhnout některých cílů. Ta potom ústí v otevřený konflikt, který je vyřešen až objevením nového vedoucího – dostatečně zkušeného a schopného na zvládnutí úkolů, před nimiž skupina stojí.

[13] o týmech lze s jistou nadsázkou říci: „čím starší, tím lepší“, akcentuji tedy zejména tu skutečnost, že členové dlouho (a dobře) fungujícího týmu znají své přednosti a nedostatky, koordinace jejich činností je bezproblémová, dokáží anticipovat chování druhých. Hackman (2002, str. 55) například mluví o sdíleném mentálním modelu (shared mental model) v kontrastu k modelům individuálním, nebo o „transakční“ paměti.

Složení týmu

Skladba týmu je klíčovým faktorem jeho úspěšnosti. Můžeme si lehce představit tým složený ze samých dotahovačů, samých kritiků nebo seskupující pouze tvůrce cílů. Taková spolupráce by nefungovala, nebo lépe řečeno – nebyla by efektivní. Navíc by celek přicházel o jednu z nejdůležitějších týmových kvalit – synergii.

Plamínek si ve svém Synergickém managementu (2000, str. 249) všímá zajímavé analogie. Principy týmové práce, které my dnes objevujeme, byly již dávno vynalezeny a používají se po několik milionů let (tedy alespoň po dobu evoluce života na Zemi). Příroda již dávno využívá ***diverzity*** a rozmanitosti životních forem, aby podpořila synergický efekt – stejně jako pracovní skupina složená z odlišných lidských bytostí není jen jejich sumací, ale vzniká zde i něco navíc.

Každá složka celku je jedinečná, speciální. A právě tato ***specializace*** je dalším principem, který při tvorbě týmů používáme. Stejně jako se v procesu evoluce organismy specializovaly, aby obstály v boji o přežití v hostilním prostředí, jsou týmy budovány z odborníků na odlišné problematiky a od každého z nich se předpokládá, že přispěje k dosažení společného cíle, uplatní svůj pohled na věc. Jejich prolínáním pak vzniká něco kvalitativně odlišného než suma názorů jednotlivců.

Ekosystémy jsou řízeny ***autoregulačními mechanismy***, které fungují na principu negativní zpětné vazby. Je-li něčeho v systému příliš, je tato informace přenášena prostřednictvím výstupních hodnot zpět na vstupy a systém směřuje k omezení tohoto jevu a dosažení harmonie systémových prvků. Ideálním stavem by bylo, kdyby se vedoucí týmů mohli soustředit pouze na problémy související se strategickým plánováním a ovlivňováním vstupů procesu týmové práce. Zbytek by zajistila autoregulace (sebeřízení). Zdá se, že k tomuto trendu směřuje současný vývoj.

Posledním důležitým znakem ekosystémů je schopnost ***adaptace***. Ta souvisí s již diskutovanou otázkou zpětné vazby. Permanentní přizpůsobování se podmínkám měnícího se trhu je zásadním předpokladem funkčního týmu. Platí zde základní darwinovský předpoklad: kdo se (dost rychle) nepřizpůsobí, nepřežije.

Týmové role

Stejně jako v běžném životě, i v týmu „hrají“ lidé určité role[14]. Zatímco v realitě si role vytváříme nebo jsou nám přisouzeny (souvisejí s procesem socializace), týmové role jsou spíše *funkcemi*, které jednotlivci zastávají a mají co do činění s výkonovým potenciálem člověka, jeho schopnostmi a dovednostmi[15]. Má-li být tým efektivní při řešení úkolů, je vhodné se při jeho sestavování řídit určitými zásadami. Autoři manažerské literatury se víceméně shodují v základní klasifikaci týmových rolí. V souladu s tím, co bylo řečeno výše panuje také všeobecný souhlas s principem diverzifikace[16]. Nejčastěji citovaným je model týmových rolí, který vyvinul R. M. Belbin (poprvé publikován v r. 1981). Belbinovy závěry vycházejí z výzkumu, jehož cílem bylo zjistit, jak určité kombinace lidí v pracovní skupině ovlivňují její výkon[17].

Belbin vytipoval devět charakteristických rolí, které může jednotlivec v týmu zastávat. Právě tím, že jsou lidé tak odlišní, lze při tvorbě týmu dosáhnout synergie výběrem lidí náležejících k rozdílným typům. Minimalizujeme tak riziko, že nějakou stránku úkolu přehlédneme, podpoříme procesní efektivnost a přineseme členům týmu vzájemné obohacení. Belbin popsal nejen pozitivní, ale i negativní charakteristiky lidí[18]. Můžeme je sledovat v následující tabulce: (Belbin, 2003, str.22, 57-65, upraveno, volně přeloženo):

Tab. 2: Stručné charakteristiky týmových rolí podle Belbina

Inovátor (Plant)

Pozitiva	***Negativa***
velmi tvořivý, přináší nové myšlenky a nápady	přehlíží detaily
určuje si vlastní postupy, často netradiční, nerad se řídí podle návodu	Neefektivní styl komunikace
pracuje s odstupem od jiných členů týmu	
myšlenky mohou být radikální a nereálné	
intenzivně reaguje na kritiku a pochvalu	

[14] viz. také Goffman, E.: *Všichni hrajeme divadlo: sebeprezentace v každodenním životě*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství studia Ypsilon, 1999. 247 s.

[15] Test týmových rolí lze najít např. v publikaci: Šuleř, O.: *Zvládáte své manažerské role?* 1. vyd. Praha: Computer press, 2002. str. 72-75 nebo v publikaci Buchtová, B.: Vedení pracovních týmů, komunikace, motivace, 2003

[16] Např. Adair píše o *koncepci rovnováhy* (Adair, 1994, str. 130), Hackman (2002, str. 122-123) poukazuje na rozdíl mezi *homogenními a heterogenními* týmy, Belbin (2004, str. 19-29) a Plamínek (2000) používají pojmu *diverzita.*

[17] podrobné výsledky studie jsou uvedeny v monografii *Management Teams*

[18] slovo negativní v tomto kontextu znamená *allowable weaknesses*, tj. korigovatelné lidské chyby, které radikálně neovlivňují výkonnost týmu; tyto slabiny podle Belbina většinou doprovázejí uvedené silné stránky

Hledač zdrojů a příležitostí (Resource investigator)

Pozitiva	*Negativa*
rychle a nadšeně reaguje	příliš velký optimista
má velmi dobré komunikativní schopnosti	jeho počáteční nadšení rychle opadá
nemá příliš originální myšlenky, ale dovede chápat a rozvíjet myšlenky ostatních	
má sklon ke zvědavosti	
vidí příležitost ve všem novém	
potřebuje podporu a uznání všech ostatních	

Koordinátor (Co-ordinator)

Pozitiva	*Negativa*
směřuje ostatní ke společnému cíli	může být ostatními považován za manipulativního
zralý, sebejistý	deleguje i to, co by měl udělat sám
má důvěru ve schopnosti ostatních	
má široký rozhled	

Formovač (Shaper)

Pozitiva	*Negativa*
vysoce motivovaný, má mnoho energie	může se chovat provokativně
soutěživý	v jistém smyslu egoista, přehlíží pocity druhých
rád vede a nutí ostatní do akce	
citově reaguje, kdykoliv je nespokojený	
asertivní	

Pozorovatel/vyhodnocovač (Monitor evaluator)

Pozitiva	*Negativa*
seriózní, obezřetný, nestranný, odolává nadšení	postrádá chuť a schopnosti inspirovat ostatní
vše si řádně promyslí, než se rozhodne, zvažuje všechny faktory	příliš kritický
analytický, schopný kriticky uvažovat o činnosti týmu	
soudný, málokdy se mýlí	

Stmelovač (Teamworker)

Pozitiva	*Negativa*
přátelský, družný, mírný	v některých situacích nerozhodný
dobrý posluchač, má zájem o ostatní, chápe jejich názory	může být lehce ovlivněn ostatními
pružný, umí se přizpůsobit různým situacím a lidem	
populární	
diplomatický	

Realizátor (Implementer)

Pozitiva	*Negativa*
praktický organizátor	někdy málo flexibilní
mění nápady v uskutečnitelné výkony	pomalý v odpovědích na nové možnosti
je metodický, rád dělá plány a harmonogramy	
řeší problémy systematicky	
ochotně se chápe administrativy	

Dokončovatel (Complementer)

Pozitiva	*Negativa*
soustřeďuje se na detaily	sklon příliš se trápit
nezačíná nic, co nedokáže dokončit	

není tolerantní k nedomyšleným řešením a nepřesné práci

Specialista (Specialist)[19]

Pozitiva	*Negativa*
nadšenec pro svůj obor, pyšní se odbornými znalostmi a dovednostmi	je schopen přispět týmu jen omezeně
usiluje o dosažení špičkové profesionality	lpí na technických detailech
má malý zájem o ostatní lidi	přehlíží „big picture“
brání svou odbornou oblast	

Pokud půjdeme ještě o krok dále než Belbin a detailněji se zaměříme na funkci, kterou jednotliví lidé v týmu plní, můžeme si povšimnout, že výše uvedené role lze rozdělit do dvou skupin. První z nich můžeme nazvat *stabilizační role*, druhou *dynamické role*. Blíže viz. tabulka č. 3

Tab. 3: Role stabilizující a dynamizující

dynamické role	stabilizační role
hledač	pozorovatel
koordinátor	stmelovač
formovač	realizátor
inovátor	dokončovatel

Stabilizační role bychom mohli popsat jako: zaměřené na proces, na to co je teď, na detaily, analytické myšlení, monitorování současného stavu.

Naopak dynamické role bychom mohla charakterizovat slova jako: dosahování cílů, kreativita, originalita, iniciativa, inovace, budoucí, energický.

Vidíme, že jedna složka bez druhé by nemohla existovat. Týmy s převahou dynamických rolí budou nejspíše velmi kreativní a plné energie, ovšem bude jim scházet zakotvení v současných procesech, pohled zblízka, detailní uchopení problému. Naproti tomu přespříliš stabilní týmy budou trpět rutinou, nízkou flexibilitou, nedostatkem inovativních řešení. Opět je to diverzita, která zaručuje stabilitu i dynamiku týmového života[20].

Motivace

[19] pozn. některé z Belbina odvozené typologie používají jen osmisložkovou klasifikaci, Specialista je považován spíše za externistu, který je přizván dle povahy úkolu

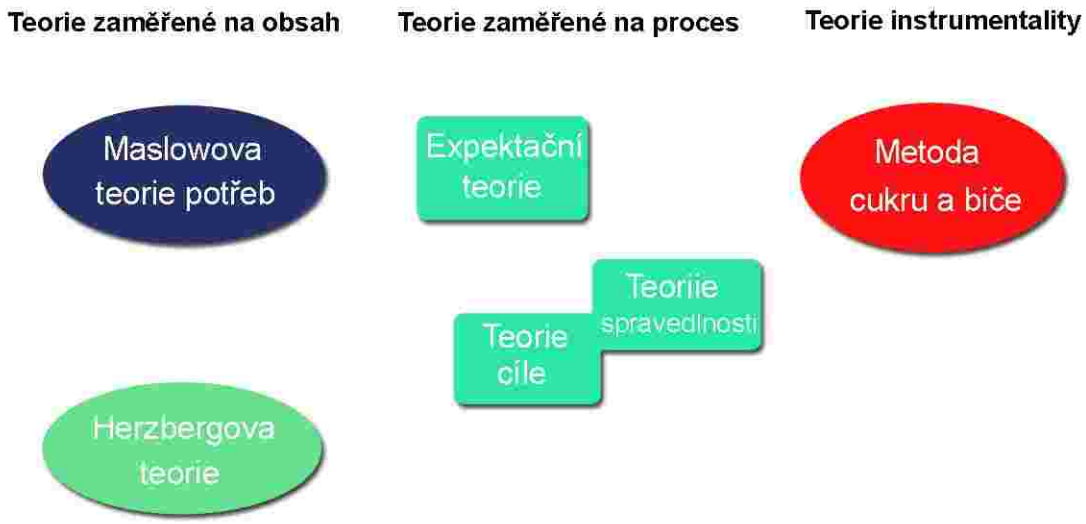
[20] podobně jako u charakterových vlastností, ani u typologie týmových rolí nelze rozlišovat pouze „čisté typy“, zdá se, že každý člověk má svou hlavní roli, ale může okrajově zastávat i jinou

Motivace členů týmu je podle mého názoru nejzákladnější podmínkou fungování týmu. Nic nebude sebelepšímu manažerovi platné, když bude mít k dispozici veškeré zázemí a prostředky pro fungování týmu, když se mu podaří sestavit tým podle zásad týmových rolí. Pokud nedokáže své spolupracovníky vhodně motivovat, nikdy nedosáhne výsledků. Je to analogické zakoupení auto nejvyšší třídy, ovšem s prázdnou nádrží.

Teorie motivace se rozvíjí zejména od druhé poloviny 20. století, s nástupem řízení orientovaného na lidi (psycho-sociální přístupy). Významnými osobami na teoretickém poli jsou spíše psychologové než manažeři. Některé z těchto teorií byly překonány, jiné se staly předstupněm k dalším, uplatňovaným dnes. Klasické teorie motivace můžeme rozdělit do tří proudů (Armstrong, 2002, str. 161):

- teorie instrumentality
- teorie zaměřené na obsah motivace
- teorie zaměřené na proces motivace

Obr. 4: Přehled klasických teorií motivace



Teorie instrumentality představují nejstarší přístup k motivaci zaměstnanců. Vychází z teze, že pracovní výkon je přímo úměrný výši odměn a trestů. Armstrong tento směr výstižně nazývá „teorie cukru a biče“. Funguje zde jednoznačná kauzalita (zákon příčiny a účinku): zvýšení odměn vede ke zvýšení výkonu. Takto byla motivace pojímána v dobách Taylorových a jak se ukázalo, tyto přímočaré souvislosti nelze narýsovat.

U ***teorie zaměřené na obsah*** již nacházíme principiální základy moderního chápání motivace. Nejslavnějším teoretikem se stal Abraham Maslow a jeho hierarchická pyramida potřeb. Maslow, jakožto přestavitel humanistického psychologického směru, chápal osobnost člověka jako systém, který má schopnost stále se vyvíjet kupředu, pracovat na sobě. V jeho pojetí tedy člověk stoupá po příčkách pomyslné pyramidy, když uspokojuje své potřeby – od nejzákladnějších, nezbytných pro přežití, po metapotřeby (viz. obr. 5)

Obr. 5.: Maslowova klasická hierarchie potřeb a její přizpůsobení podnikovému prostředí

Zdroj: Buchtová (2003), str. 86

I když se tato teorie stala vlivnou, nelze ji přijímat nekriticky. Mnozí její odpůrci zdůrazňují, že lidské potřeby nejsou uspořádány hierarchicky, spíše jsou uspokojovány paralelně. Ovšem jedno důležité sdělení z této teorie plyne. Zdá se nevyhnutelné, že pracovní prostředí (od fyzického uspořádání přes vztahy s ostatními až po jistotu pracovního místa) bude ovlivňovat výkonnost pracovníka. Pokud bude mít své „základní potřeby" zajištěny, může se naplno věnovat tvůrčí práci a soustředit úsilí na daný úkol.

Na Maslowa navázal Frederic Herzberg svým dvoufaktorovým modelem. Rozdělil potřeby do dvou skupin, které později nazval satisfaktory a motivátory. První skupina jsou činitelé přímo motivující jedince k vyššímu výkonu (např. úspěch, uznání, odměna, odpovědnost). Druhou skupinu tvoří potřeby, jejichž naplňování nemotivuje jedince k vyššímu výkonu, ale jejich uspokojení je důležitou prevencí nespokojenosti (např. různé okolnosti a souvislosti práce: pracovní podmínky, plat, kontrola). Je ovšem sporné, zda výzkumná metoda, kterou Herzberg použil, byla adekvátní či zda vyvozené závěry mají dostatečnou sílu. Podle mého názoru je možné ji vnímat spíše jako doplnění a rozšíření pohledu A. Maslowa.

Bělohlávek (2000, upraveno) uvádí tyto motivy různých lidí:

- peníze[21] – univerzální prostředek stimulace
- osobní postavení – potřeba vést lidi, rozhodovat
- pracovní výsledky, výkon – touha vyniknout, překonat ostatní
- přátelství – mezilidské vztahy na pracovišti
- jistota – minimalizace rizika
- odbornost – preference profesionálního rozvoje
- samostatnost – autonomie, samostatné rozhodování
- tvořivost – prostor pro invenci, netradiční postupy

[21] Buchtová (2003) rozlišuje tzv. extrinsické (uspokojovány dosažením cílů ležících mimo oblast práce) a intrinsické (uspokojovány prací samotnou) motivy. Za nejdůležitější extrinsické motivy práce jsou považovány: potřeba peněz, potřeby konzumace, snaha po jistotě spojená se mzdou, potřeba důležitosti a významnosti spojená s prestiží povolání. Mezi intrinsické motivy práce patří: potřeba činnosti, radost z práce samé, potřeba kontaktu s lidmi, uspokojení z úspěšného výkonu, přání životního smyslu a seberealizace.

Teorie zaměřené na proces čerpají z myšlenkové tradice kognitivní psychologie. Namísto obsahu se zaměřují na faktory, které samotnou motivaci ovlivňují (jak lidé vnímají své pracovní prostředí, jak je interpretují a chápou). Tento směr lze dále členit na dílčí teorie, považuji však za vhodné zde uvést pouze nejstručnější charakteristiky:

a) *expektační teorie* (Ch. Vroom, 1964) – zjednodušeně řečeno, jedinec si volí mezi různými cestami podle toho, jak subjektivně vnímá hodnotu cílů a pravděpodobnosti jejich dosažení. Zásadní roli tedy hrají očekávání, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek
b) *teorie cíle* (Latham, Lock, 1979) – navazuje na řízení podle cílů (60. léta), motivace a výkon jsou podle ní vyšší, je-li jedinci stanoven přiměřeně náročný a atraktivní cíl. Jeho plnění má možnost sledovat prostřednictvím zpětné vazby, která reguluje jeho další chování. Cíle jsou s jedinci konzultovány a jimi odsouhlaseny.
c) *teorie spravedlnosti* – lidé jsou více motivování, je-li s nimi, podle jejich názoru, zacházeno spravedlivě a demotivováni, pokud přístup zaměstnavatele vnímají jako nespravedlivý. Lidé si všímají, jakým způsobem jsou odměňováni a je jednáno s ostatními a srovnávají se svými pocity.

Z odkazu klasických přístupů těží i autoři devadesátých let. Například John Adair shrnuje teorie Maslowa, McGregora a Hertzberga. Podle něj (Adair, 1993, str. 153) je z hlediska jednotlivce důležité:

1. mít pocit osobního úspěchu v práci, kterou vykonává, cítit, že přispívá něčím hodnotným k dosažení cílů své skupiny
2. mít pocit, že sama práce je náročná, že vyžaduje to nejlepší, co v něm je, a že mu poskytuje odpovědnost podle jeho schopností
3. být za dosažené úspěchy odměňován odpovídajícím uznáním
4. mít pod kontrolou ty aspekty své práce, které mu byly delegovány
5. mít pocit, že se jako jednotlivec rozvíjí, že obohacuje své zkušenosti a schopnosti.

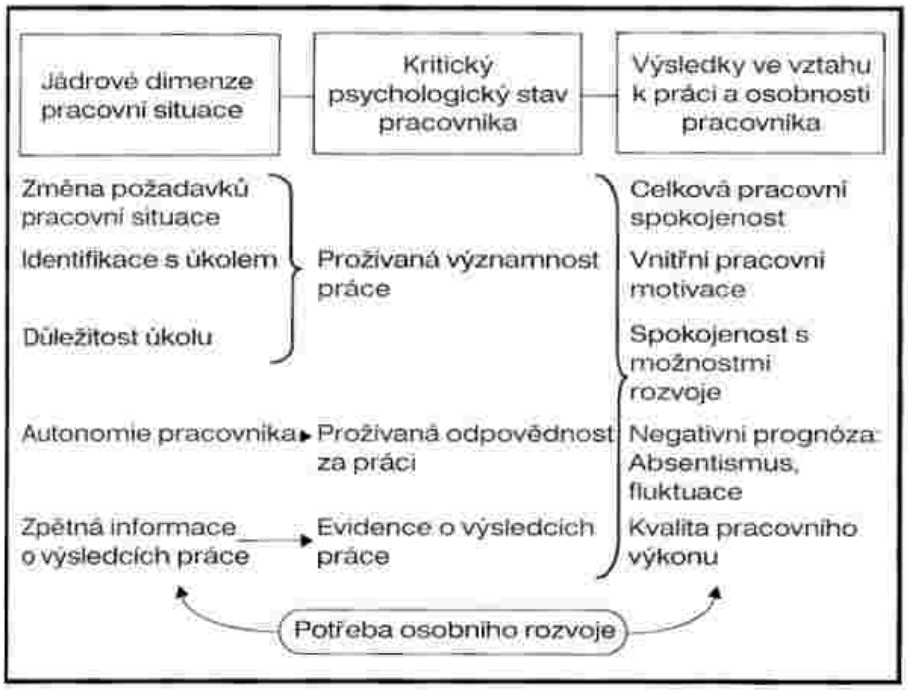
Mezi novější přístupy k motivaci můžeme zařadit model Jiřího Plamínka. V jeho pojetí (tedy v návaznosti na poznatky psychologie), na jedince působí dva typy sil. Jedny zevnitř, které jsou nám blízké, nazýváme motivy. Druhé, přicházející zvenčí, cizí, jsou stimuly. Abychom mohli účinně ovlivňovat pracovní výkon, je vhodné zaměřit se na motivy. Jsou sice na první

pohled méně dosažitelné, o to však účinnější. Plamínek rozlišuje (Plamínek, 2000, str. 38) tři faktory, které ovlivňují motivaci:

- Motivační založení – dlouhodobá charakteristika jedince (viz. dále čtyři typy osobnosti)
- Motivační poloha – „umístění“ jedince ve vnějším prostředí
- Motivační naladění – je krátkodobým stavem, který může dočasně překrývat výše uvedené, Plamínek používá také výstižné označení „motivační počasí“

Hackman (2002, str. 95) mluví pouze o tzv. *vnitřní motivaci*. Lidé jsou vnitřně motivováni, pokud svou práci vidí jako smysluplnou (Experienced Meaningfulness-prožívaná významnost práce) a zároveň se cítí osobně zodpovědní (Experinced Responsibility-prožívaná zodpovědnost za práci) za své pracovní výsledky. Nezbytné rovněž je, aby pracovník dostával adekvátní zpětnou vazbu ke svému úsilí (Knowledge of Results-evidence o výsledcích) – viz. obr. 6. Jde však ještě dál než Plamínek a pokládá si otázku, zda existuje také týmová vnitřní motivace. Kladná odpověď je podle něj zjevná, pokud se podíváme na tým prožívající euforickou atmosféru po zvládnutí náročného úkolu (lékaři po úspěšné operaci, sportovci na olympiádě,...). Tento příklad naznačuje, že týmová motivace může mít pozitivní či negativní účinek na motivaci jednotlivce.

Obr. 6: Hackmanovo schéma vnitřní motivace (Buchtová, 2003, str. 86)

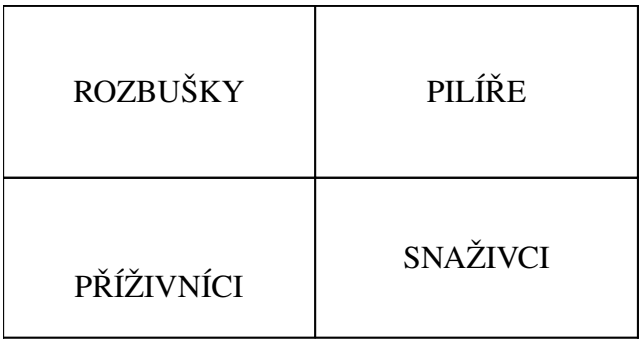


Vrátíme-li se k Plamínkově klasifikaci motivace, můžeme pokračovat dílčím výsledkem jeho modelu. Tím je, na základě míry naplnění dvou vlastností - *schopnosti* a *loajality*, definování čtyř typů osobnosti (viz. obr. 7). Pokud dokážeme mezi členy týmu rozpoznat jednotlivé typy, dává autor návod, jak s nimi výhledově pracovat (posilovat loajalitu nebo zvyšovat schopnosti).

Nosnou část teorie motivace však představuje jiné schéma. Tentokrát si všimneme jiných dvou charakteristik – a to tendencí jedince zaměřovat se na výsledky (věcnou stránku, úkoly, cíle cest) nebo na vztahy (procesní stránku, lidi, cesty k cílům) – viz. obr. 8. Pokud jsme si výše rozložili motivaci na její tři složky, bude nás teď zajímat ona dlouhodobá – motivační založení[22].

[22] zvláště je-li poslání týmu dlouhodobé, potřebujeme naše spolupracovníky dobře znát a plánovat jejich osobní rozvoj

Obr. 7: Čtyři typy lidí v závislosti na schopnosti a ochotě pracovat pro tým (Plamínek)

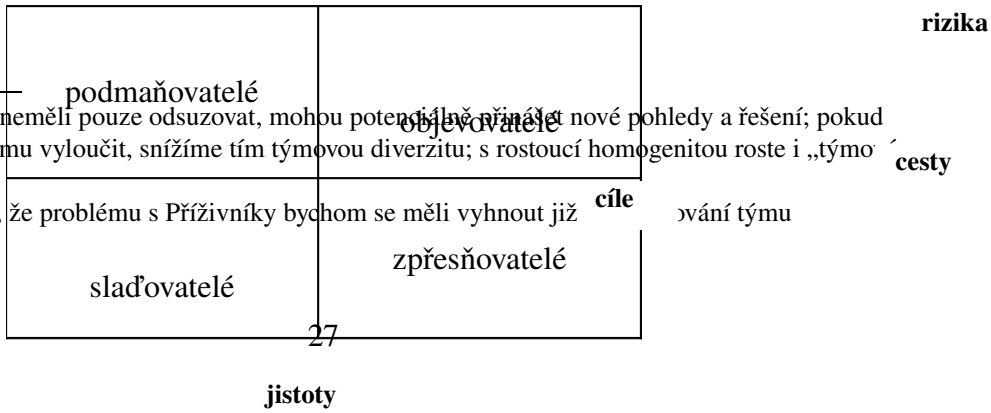


Plamínek uvádí postup, který by měl uplatnit týmový vedoucí: v diagramu bychom se měli pohybovat po trajektorii písmene Z, tj. zaměřit své úsilí v první řadě na Rozbušky[23], potom loajalita(ochota) poskytovat podporu Pilířům týmu, dá ity efektivity transformací Příživníků[24] a nakonec se věnovat snaživcům.

Poněkud odlišný názor zastává Atwood (Atwood, 2004, str. 3-4). Upozorňuje na nebezpečí, vyvolané soustředěním pozornosti na problémové zaměstnance. Podle něj bychom neměli opomíjet také vynikající pracovníky, kteří mají vlastní motivaci. Z jeho pohledu by tedy Pilíře stály na prvním místě.

Vedoucí týmu by tedy vždy měl mít na paměti efektivitu týmu. Jednostranná podpora té či oné skupiny lidí jednak vyvolá nevoli u ostatních, a také sníží celkovou výkonnost (podpora nejlepších/podpora nejhorších).

Obr. 8: Čtyři základní typy motivačního založení



[23] Rozbušky bychom však neměli pouze odsuzovat, mohou potenciálně přinášet nové pohledy a řešení; pokud bychom se rozhodli je z týmu vyloučit, snížíme tím týmovou diverzitu; s rostoucí homogenitou roste i „týmová slepota“.

[24] Hackman poznamenává, že problému s Příživníky bychom se měli vyhnout již ování týmu (Hackmann, str. 125-126)

Pokud známe motivační založení lidí, víme, jaký typ úkolu jim bude nejlépe vyhovovat a co naopak může způsobit potíže. Podle Plamínka je každý jedinec individualitou a je nutné tak k němu přistupovat – tedy přizpůsobovat úkoly lidem, ne lidi úkolům.

V manažerské literatuře (Ducháček, 2004, str. 50-51) se můžeme seznámit i s novým proudem tzv. integrativních teorií. Mezi ně patří i teorie motivace založená na self-konceptu. Jejím základem je myšlenka, že základní potřebou člověka je udržovat si a vylepšovat zvnitřněný obraz sebe sama - tedy jednat ve shodě s tím, jak se vnímáme. Podle této teorie existuje pět základních zdrojů motivace:

- vnitřní proces
- vnější odměny
- vnitřní self-koncept – cílem je dosahování vysokého stupně kompetence, motivační silou je zpětná vazba
- vnější self-koncept – očekávání druhých o jednici, potřeba akceptace a vysokého statusu ve vztahu k členům referenční skupiny
- internalizace cílů.

Každý z pracovníků je pak nositelem určitého osobnostního profilu, který udává do jaké míry je pro něj daná motivační složka významná.
Důležitým závěrem této teorie je, že nelze se zaměstnanci jednat „paušálně“, snažit se vytvořit univerzální motivační rámec. Je nutné přistupovat k motivování lidí individuálně - takovým způsobem, který zaměstnance nejvíce oslovuje (odpovídá jeho motivačnímu profilu).

Zdá se tedy, že psychologická teorie motivace postupně spěla od stimulace (působení vnějších podnětů) k vnitřní motivaci. Je zdůrazňován význam interiorizace zadaných úkolů a individuální přístup lídra ke členům týmu. Bude-li úkol vytvořen/přidělen pracovníkovi „na

míru“, bude jeho provedení užitečné dvojnásobně: pro zaměstnavatele vykonáním práce, pro zaměstnance seberealizací. Pracovní motivace má i svoji emocionální stránku: „...o*ptimální výkony podáváme v pracích, které děláme rádi, kde je kladná (vnitřní) motivace*“. (Buchtová, 2003, str.84)

Efektivita a produktivita týmu-specifika týmové práce

Aby byl tým užitečný, což je ostatně jedním z důvodů, proč byl založen, je nutné dosahovat výsledků. Základním požadavkem, který týmová práce předpokládá, je vhodnost daného úkolu pro tento způsob spolupráce. Pokud má být tým efektivní (tj. s co nejnižšími zdroji dosahovat maximálního výkonu), měli bychom si položit následující otázky, které se týkají povahy úkolu či problému, který má být řešen: jaká je povaha úkolu? jaké je složení skupiny, která ho má řešit?

Tam, kde je úkol jednoduchý a síla členů (odbornost, kvalifikace, zkušenosti) stejná, bude úkol splněn efektivněji, nedojde-li mezi nimi k žádné interakci (Adair, 1994, str. 100). Při rozdílné úrovni vědomostí, umožní skupinová práce méně kvalifikovaným členům řešit problémy, na které by sami nestačili, protože jim pomůže přítomnost členů s vyšší kvalifikací – přítomný odborník vypracuje řešení, ze kterého bude mít prospěch celá skupina. Ovšem existuje zde i negativní vazba: v případech, kdy se názory na řešení různí, musí odborník vynaložit úsilí, aby přesvědčil ostatní o správnosti svého řešení – to dodatečně snižuje jeho efektivnost (kdyby pracoval sám, byl by efektivnější).

V následujícím textu se detailněji zaměřím na způsob řešení úkolů ve skupině, na specifika rozhodování a skupinového plánování. Všechny tyto složky týmového života přispívají k efektivitě procesů a vysokému výkonu.

Řešení úkolů (problémů)

Pokud budeme analyzovat způsob, jakým skupina řeší nějaký úkol[25], můžeme použít klasické schéma „problém-cesty-řešení“. Přidáme však k němu několik dílčích operací, které zajistí hladký průběh hledání řešení i v týmovém prostředí.

Předpokládejme, že se objeví nový úkol, který má skupina zvládnout. Tento problém je nejdříve potřebné **definovat** (pojmenovat, pokud není specificky zadán top managementem), čemuž odpovídá, první fáze řešení na obr. 9. Zároveň však musí proběhnout tři další operace: dohoda o cílech, rolích a o procesu. Kooperace většího množství lidí vyžaduje, aby všichni pochopili a rozuměli tomu, o co při řešení problému jde. Zároveň musí být každému jasné

[25] jako synonymum používám i *problém*, nikoliv ovšem ve smyslu konfliktu

jakou roli v procesu řešení bude zastávat[26] a jak bude metodicky postupováno (např. je-li problém nový).

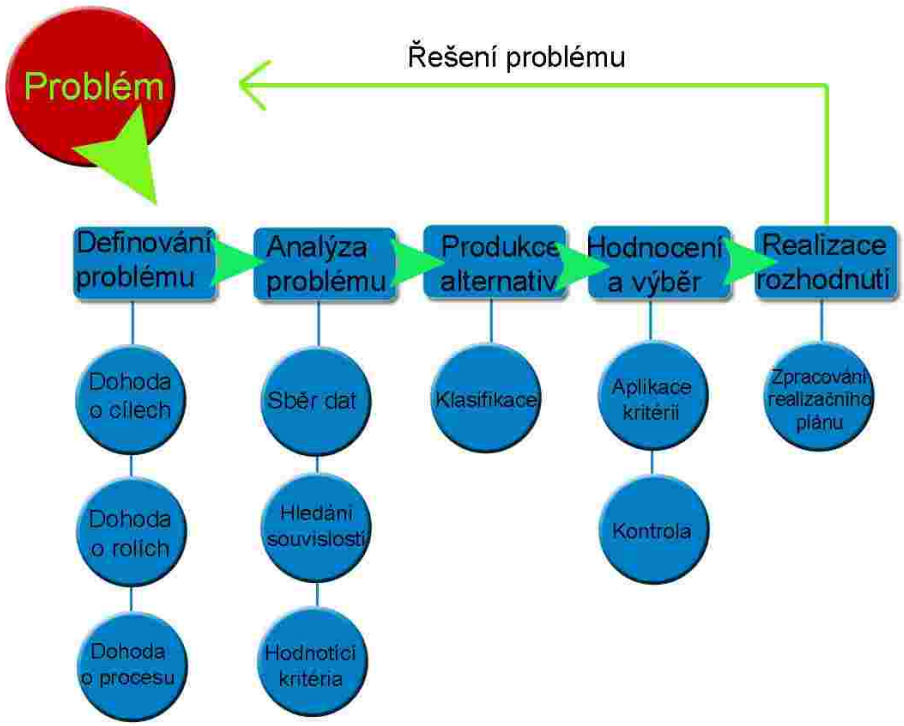
Další fází je **analýza**. Tým prozkoumává daný problém, zjišťuje o něm informace, hledá mezi nimi spojitosti, které by mohly přispět k řešení. Důležitým bodem je předem si stanovit kritéria (např. finanční a časová náročnost), která by mělo budoucí řešení splňovat. Pokud by k jejich vyjasnění nedošlo, podstupujeme riziko, že ve fázi hodnocení a výběru dojde ke střetu názorů a týmovému konfliktu.

V další fázi se tým snaží vyprodukovat větší množství **alternativních řešení**. S tím souvisí i jejich klasifikace a kategorizace (zaručí nám, že volba nebude probíhat mezi dvěma podobnými řešeními).

Předposlední fází je **hodnocení** vyprodukovaných alternativ a **výběr** té nejvhodnější. Použijeme dříve schválená kritéria a provedeme předběžnou teoretickou **kontrolu** vybraného řešení.

V poslední fázi pak tým zpracuje **realizační plán**, který vybrané řešení uvede v praxi.

Obr. 9: Fáze řešení problému



[26] tuto roli nemůžeme směšovat s dříve představenými týmovými rolemi (viz. Belbin), jedná se spíše o to, kdo se např. zúčastní řešení problému v terénu, kdo se zaměří na sběr informací, kdo formálně ošetří pracovní postupy apod.

Rozhodování ve skupině

Nejen při řešení úkolů, ale i při běžné činnosti týmu narážíme na další specifikum práce ve skupině. Při týmovém řízení je vždy uplatňována vyšší či nižší míra *participace* členů na rozhodování, která má zejména svoji motivační dimenzi. V následujícím schématu můžeme vidět několik rozhodovacích mechanismů:

Obr. 10: Rozhodování ve skupině

Při nižší míře participace členů na rozhodování, se uplatňuje autoritativní styl. Vedoucí týmu buď v dané věci rozhodne sám, nebo problém konzultuje s týmem (ovšem rozhodovací pravomoc si ponechává), s některými jeho členy anebo využije konzultace s externím odborníkem.

Při vyšší míře participace je o dané otázce možné provést hlasování (každý má jeden hlas), nebo jsou alternativy bodovány (každý může přidělit maximální počet bodů, obdoba hlasování), nebo je shody o dalším postupu dosaženo pomocí konsenzu. Zde je na místě objasnit význam konsenzu: není to jednomyslná shoda, ale dosažení řešení v diskusi, kde

každý měl možnost se k problému vyjádřit a jeho názor byl všemi ostatními vzat v úvahu. Jsou-li pozice všech členů týmu jasné, bude pro navrhovatele alternativního řešení přijatelnější vzdát se své varianty ve prospěch týmového řešení.

Použití rozhodovacího mechanismu závisí také na povaze rozhodnutí. Jiná metoda bude použita u rozhodnutí rutinního charakteru, jiná u otázek zásadního charakteru.

Zásady efektivního plánování

Technika plánování a realizace kroků řešení úkolů byla naznačena u podkapitoly Řešení problémů. V plánování týmové činnosti nenalezneme nějaké dramatické odlišnosti od běžného podnikového plánování. Je ovšem vhodné zdůraznit následující: aby mohly být cíle, ke kterým činnost týmu směřuje, efektivně naplňovány, je bezpodmínečně nutné, aby se jeho členové podíleli na procesu plánování. Jen tak budou rozumět tomu, k čemu jejich úsilí míří a budou tak mít možnost se kreativně vyjádřit ke způsobům, jak jich dosáhnout.

Hackman (2002) k tomu dodává, že týmový vedoucí, u něhož se předpokládá, že nabídne týmu design práce, by ho měl předložit takovým způsobem, aby si v něm každý z jeho členů dokázal pro sebe najít překryv s jeho vnitřní motivací. Design práce se tedy musí nacházet mezi dvěma extrémními situacemi: příliš úzké zadání, které je autoritativní a svazuje a příliš obecné zadání, které je vágní, operuje s abstraktními a mnohoznačnými pojmy.

Příklad: (volně převzato z Hackman, 2002, str. 97-98)

Společnost vyrábějící v sušičky obilí pro farmáře v Severní Americe postupně přešla od pásové výroby sušiček, kdy každý dělník montoval pouze dílčí součástku, k týmové práci. Byly vytvořeny pracovní týmy, jejichž členové byli dělníky několika profesí. Každému z těchto týmů byl dán k dispozici kompletní výrobní postup pro sestavení sušičky a potřebné nástrojové a materiální vybavení. Úkolem každého týmu pak bylo: zkonstruovat sušičku s využitím kooperace mezi dělníky (přičemž bylo třeba, aby se jednotliví dělníci naučili provádět i jiné operace než dříve), připravit stroj k expedici do prodejního skladu. Protože byl každý výrobek označen iniciálami týmu, který ho vyrobil, měl zákazník možnost tým kontaktovat v případě poruchy. Prostřednictvím oprav v terénu měl tým zpětnou vazbu, která přispěla k jeho učení a zlepšování kvality výrobků.

Z uvedeného příkladu je zřejmé, že design práce umožnil pracovníkům, aby převzali odpovědnost za produkty své práce, dal jednotlivým týmům možnost pracovní autonomie, každý tým měl možnost vnímat práci jako smysluplnou a dostával zpětnou vazbu od

koncových uživatelů. K vyšší efektivitě v rámci celého podniku by pak mohly přispět pravidelné schůzky lídrů týmů (nebo mluvčích), kde by si sdělovali své zkušenosti a konzultovali problémy.

Vidíme, že takovýto design práce splňuje i předpoklady operabilního zadání cílů (dle techniky SMART) v rámci úzkých pracovních týmů:

- Specifický (**S**pecific) - v množství a kvalitě (např. počet sušiček obilí za období)
- Měřitelný (**M**easurable) – v určitých jednotkách (celé stroje, příp. strojohodiny pro rozpracovanou výrobu
- Sdílený (**A**greed) - akceptovatelné, členové týmu s ním souhlasí
- Realistický (**R**ealistic) - cíl musí být dosažitelný
- Sledovatelný (**T**rackable) - je možné sledovat jeho postupné plnění

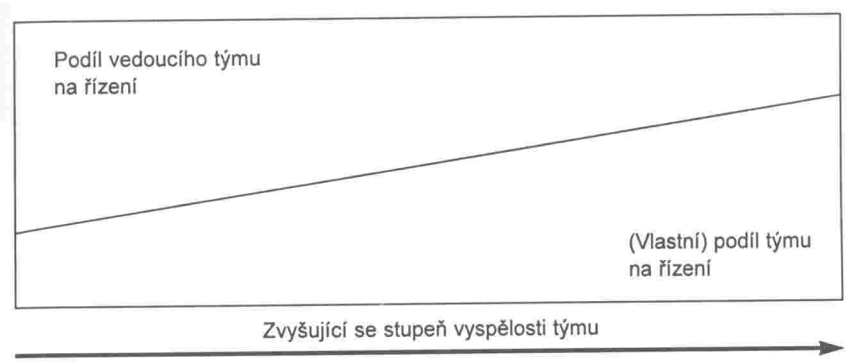
Osobnost vedoucího týmu

Tématem řízení týmů se prolíná otázka, jakou pozici by měl mít jeho vedoucí. Je vůbec nutné, aby měl tým svého vedoucího? Problematiku pojímá do svého managementu většina autorů. Zabývají se osobnostními předpoklady lídra, kompetencemi, případně manažerskými rolemi. Na druhé straně je však prosazována myšlenka „self-directed“ týmů, kde postava vedoucího není tak výrazná. Ovšem efektivní self-management není možný bez autority, která by udávala směr.

Použití odlišných koncepcí bude záležet na povaze týmového úkolu. Jedná-li se o časově omezenou pracovní skupinu (Task Force, Hot Spot, viz. klasifikace týmů), funkce lídra bude dominantní. Zatímco dlouhodobé týmy mají možnost vyvinout mechanismy participace na týmovém dění – plánování dlouhodobých cílů, rozhodovací mechanismy.

S tím, jak se skupina stává vyspělejší (zralejší) ve smyslu vývojových fází, je možné zvyšovat i vlastní podíl týmu na řízení (viz. obr. 11)

Obr. 11: Od řízení k sebeřízení



Zdroj: Bay (2000, str. 55)

Pokud budeme v uvedeném obrázku postupovat zleva doprava, bude se snižovat podíl manžera na řízení. Ten je postupně zprošťován rutinních operací, delegováním přenáší stále více odpovědnosti za dílčí procesy na své podřízené a sám se může plně věnovat otázkám strategického charakteru či práci se skupinou z pozice kouče (viz. dále).

Obecně lze říci, že vedoucí týmu bude vystupovat v jedné ze tří pozic:

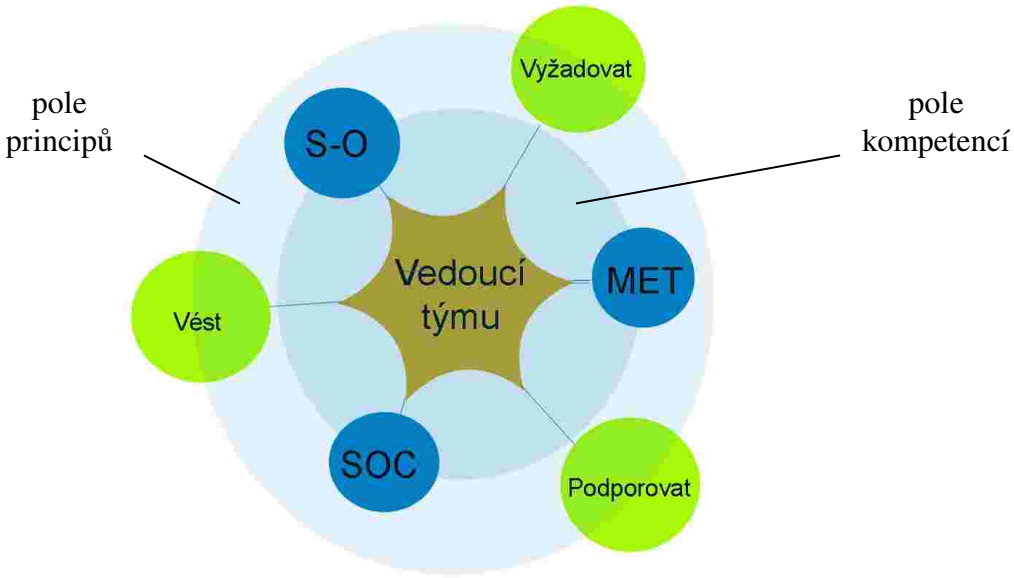
- *Nadřízený s disciplinárními pravomocemi*: jeho funkce byla stanovena nadřízeným orgánem (top managementem), existuje formální vztah nadřízeného a podřízeného
- *Volený vedoucí týmu bez disciplinárních pravomocí*: tým si dobrovolně volí ze svého středu vedoucího; založeno na existenci norem, na kterých se tým dohodl[27]
- *Týmový mluvčí*: tým je zcela autonomní, funkce mluvčího týmu vzniká z potřeby komunikovat a zastupovat tým vůči vnějšímu prostředí; nemá žádné mocenské postavení

Bay (2000, str. 55) zdůrazňuje, že: „*Tým vždy potřebuje být veden, na konkrétní situaci pak záleží, nakolik musí být řízen.*“ Znamená to tedy, že z jeho pohledu nelze nikdy pozici vedoucího zcela rozpustit mezi členy týmu. Vždy mu zůstanou minimálně manažerské úlohy týkající se vedení lidí (strategie, stanovování cílů, kontrola, zpětná vazba).
Pokud tým vyzraje do fáze, kdy sebeřízení pokrývá většinu procesů, je podle mého názoru možné funkci oficiálního vedoucího celkově delegovat např. na „pevné jádro“ týmu, tj. ty jeho členy, kteří se budou kromě běžných úkolů zabývat také otázkami vedení. V takovémto týmu pak osoba vedoucího neexistuje. Nicméně, i tento tým by měl mít alespoň mluvčího, který zprostředkuje kontakt s okolím.

V Bayově pojetí je funkce vedoucího charakterizována třemi skupinami kompetencí (způsobilostí). Zároveň je lídr veden třemi principy řízení týmu. Tyto skutečnosti ilustruje obr. 12:

Obr. 12 Principy řízení a manažerské kompetence

[27] Hackmann (2002, str. 112) uvádí dva typy formování týmových norem: buď jsou importovány zvenčí (ztělesněny v osobnosti lídra), nebo postupně vznikají na základě interakcí mezi členy týmu.



Vedení: strategické otázky týkající se fungování týmu, stanovování dlouhodobých cílů (na konkrétní podobě participuje tým),

Podpora: posilovat týmové učení se poskytováním zpětné vazby, pomáhat v problémových situacích, koučování

Vyžadování: převzetí odpovědnosti za dílčí činnosti, růst efektivity procesů, sebeorganizace

K tomu, aby tyto principy mohl naplňovat, potřebuje manager následující kompetence:

Strategicko-organizační (S-O): schopnost komplexně chápat souvislosti, z nich odvozovat způsob jednání, generovat fungující procesy, budovat systém cílů a jejich kontroly

Metodická kompetence (MET): řízení týmových procesů účinnými metodami, patří sem např. techniky moderování, vedení konferencí, prezentace, projektového managementu, mind mappingu aj.

Sociální kompetence (SOC): vytváření a udržování tvůrčího a konstruktivního prostředí; patří sem např. techniky aktivního naslouchání, zvládání konfliktů, budování atmosféry důvěry aj.

Funkce vedoucího je tedy závislá na stupni vyspělosti týmu a povahy úkolu. Jeho působení se nejvíce odráží v otázkách strategického charakteru (vedení). Ostatní principy řízení mohou být naplňovány prostřednictvím externích osob (koučování), nebo součástí zavedených pracovních procesů (vyžadování) a sebeřízení. S tím souvisejí i potřebné kompetence lídra.

Závěr

Ve své seminární práci jsem se zabýval řízením týmů, které je v dnešní době velmi aktuálním tématem. Nutnost kooperace a využívání specializovaných znalostí mnoha oborů lidské činnosti narůstá, efektivní řízení lidských zdrojů je významným faktorem úspěchu v konkurenčním boji. Zavedení týmové práce do podnikových procesů však může kromě pozitivního posunu přinést i negativní důsledky – ne vždy je vhodné pro daný úkol užít kooperující skupinu.

Z historického dění je zřejmé, že se týmy formovaly od počátku 60. let, nejprve jako tzv. kroužky kvality, později přešly k projektovým týmům a od devadesátých let se trend odchyluje k tzv. self-directed týmům[28] (Harris, 1996). Vzrůstající podíl sebeřízení týmu zbavuje vedoucího nutnosti zabývat se rutinními procesy a může soustředit své úsilí na tři zásadní oblasti řízení týmu: vedení, kladení požadavků a podporu. Zároveň vtahuje členy týmu do týmového dění, dává jim odpovědnost za dílčí procesy, pracuje s vnitřní motivací a umožňuje seberealizaci při formování směru, kterým se skupina ubírá.

V poslední době se objevila myšlenka tzv. virtuálních týmu, které mohou být díky vyspělým komunikačním technologiím formovány prakticky z celosvětových lidských zdrojů. Podle mého názoru je však na místě určitá opatrnost. Otázkou je, zda takové virtuální týmy jsou skutečnými týmy, kde mezi členy existují úzké vazby, vzniká vzájemné interakce a obohacování se navzájem.

Nicméně, zdá se, že schopnost týmové práce a zkušenosti s prací v týmu budou do budoucna hrát významnou roli – např. při přijímacích pohovorech pro uchazeče o zaměstnání, v rámci spolupráce na mezinárodních i národních výzkumných projektech[29]. Schopnosti a kompetence jednotlivců pro práci v týmech by se tedy měly stát nezbytnou výbavou mladých lidí vstupujících do pracovního procesu. K pochopení principů fungování týmové práce, nalezení své role v procesu kooperace a identifikace svých silných stránek i slabin by měly přispívat praktické semináře výuky předmětů s tematikou lidských zdrojů.

[28] podle Glassopové (2002, str. 227) je self-directed tým skupinou na sobě nezávislých jednotlivců, kteří převzali odpovědnost za splnění skupinového úkolu, podílejí se na monitorování a kontrole jeho naplňování a zapojení ostatních členů týmu. Tato skupina není jen úzce zaměřena na jeden úkol, ale je schopna zvládat i běžné pracovní úkoly.

[29] domnívám se, že v dnešní době největší výzkumný potenciál skýtají oblasti na pomezí různých oborů (např. ekonomie-psychologie-sociologie), proto soustředění odborníků na daná témata a jejich spolupráce např. formou projektu je nezbytným předpokladem úspěchu

Použité zdroje

Monografie:

ADAIR, J.: Vytváření efektivních týmů. 1. vyd. Praha: Management press, 1994. 199 s.

ADAIR, J.: Jak efektivně vést druhé. Příručka sebezdokonalování pro manažery. 1. vyd. Praha: Management press, 1993. 231 s.

ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 856 s.

BAY, R. H.: Účinné vedení týmů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 152 s.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 1. vydání Praha: Management Press, 1998. 559 s.

BELBIN, R., M.: Team roles at work. 1. vyd. Oxford: Butterwoth-Heinemann, 2004. 141 str.

BELBIN, R., M.: Management Teams. Why They Succeed or Fail. 2. vyd. Oxford: Butterwoth-Heinemann, 2004. 201 str.

BĚLOHLÁVEK, F.: Jak řídit a vést lidi. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000.

BUCHTOVÁ, B.: Vedení pracovních týmů, komunikace, motivace. In: Rektořík, J., Šelešovský, J. a kol.: Obecná část vzdělávání vedoucích úředníků ÚSC. Brno: Vydavatelství MU, 2003

GIDDENS, A.: Sociologie. 1. vyd. Praha: Argo, 2004. 595 str.

HACKMAN, J., R.: Leading Teams: setting the stage for great performances. 1.vyd. Boston: Harvard Business School Press, 2002. 312 str.

HAWKEN, P., LOVINS, A.: Přírodní kapitalismus. 1. vyd. Praha: Mladá fronta, 2003.

IVANCEVICH, J., M., MATTESON, M. T.: Organizational behavior and Management. 2. vyd. Boston: BPI Irwin, 1990. 676 s.

KREITNER, R., KINICKI, A.: Organizational behavior. 1. vyd. Homewood : Irwin, 1989.

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: Manažerské kompetence. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 183 s.

MARX, K.: Kapitál. Díl I. 1.vyd.: Praha: Státní nakladatelství politické literatury, 1953.

PLAMÍNEK, J.: Synergický management. 1. vyd. Praha: Argo, 2000. 328 s.

ŠULEŘ, O.: Zvládáte své manažerské role? 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 187 s.

Periodika:

ATWOOD, J.: Emloyee motivation of the high achiever. *SuperVision*, č. 5, 2004, s. 3-4

DUCHÁČEK, L.: Komplexní teorie motivace. *Moderní řízení*. Economia, roč. XXXIX, č. 6, str. 50-51, 2004

HARRIS, P., R., HARRIS, K., G.: Managing effectively through teams. *Team Performance Management*. Bradford: 1996.Vol.2, Iss. 3; str. 23

BEDDOES, F.: The psychology of teams. *Training Journal*. Ely: Apr 2004. str. 16-20

GLASSOP, L., I.: The organizational benefit of teams. *Human Relations;* ABI/INFORM Global, Feb 2002, str. 225

JERMÁŘ, M.: Sociální kapitál. *Moderní řízení*. Economia, roč. XXXVIII, č. 10, str. 62-64, 2003

KOZELEK, J.: Týmová práce v praxi. *Moderní řízení*. Economia, roč. XXXVIII, č. 11, str. 64-67, 2003

MALIK, F.: Kdo vynalezl týmy? *Moderní řízení*. Economia, roč. XXXIX, č. 1, str. 16-17, 2004

Internet:

kolektiv autorů: *George Elton Mayo's Hawthorne Experiments*, http://www.accel-team.com/motivation/hawthorne_02.html , 22. 12. 2004

Katolický, A.: *Týmová práce v systému procesního, znalostního a projektového managementu*, dostupný na http://www.systemonline.cz/site/rizeni_projektu/katolik2.htm , 7. 1. 2005

Osterman, P.: *Revolutionizing Work*, Blueprint Magazine, 1. června 2000, dostupný na http://www.ppionline.org/ppi_ci.cfm?cp=1&knlgAreaID=107&subsecid=297&contentid=950 , 12. 1. 2005

Příloha

Rešerše literatury k tématu

Použité zkratky:
ESF – Ekonomicko-správní fakulta
FSS – Fakulta sociálních studií
MZK – Moravská zemská knihovna

ADAIR, J.: Vytváření efektivních týmů. 1. vyd. Praha: Management press, 1994. 199 s.
Dostupnost: knihovna ESF, ORG-164; MZK
Anotace: I když byla tato kniha vydána v zahraničí poprvé v roce 1986, poskytuje přehledný a aktuální popis témat týkajících se týmového řízení: zabývá se jak charakteristikami jednotlivců, tak i vlastnostmi skupin. Odkazuje na některé starší autory (Kleinová, B. B. Smith) a uvádí závěry jejich výzkumů týkajících se vhodnosti řešení úkolu týmovou prací. Používá pojem „sekvenční týmy“ pro co-acting groups. Jedním z témat je i výběr pracovníků do týmu (rovnováha osobností, vyhnout se výběru nemotivovaných lidí).

ADAIR, J.: Jak efektivně vést druhé. Příručka sebezdokonalování pro manažery. 1. vyd. Praha: Management press, 1993. 231 s. Dostupnost: knihovna ESF, ORG-116

ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 856 s. Dostupnost: knihovna ESF, PER-77

BAY, R. H.: Účinné vedení týmů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 152 s.
Dostupnost: knihovna FSS, G1-511
Bay je představitelem evropské větve autorů publikací o vedení týmů. Jeho kniha je proto českému čtenáři bližší, než podobně zaměřené monografie amerických autorů. Bay vymezuje zejména formy existence týmu a jeho vývojové fáze. Ve druhé kapitole se zamýšlí nad rolí vedoucího týmu (Vedoucí týmu – krotitel, režisér, žonglér nebo co?). Zajímavé je spojení tématu vedení týmu s konceptem Total Quality Managementu (TQM), které je uvedeno taktéž v rámci druhé kapitoly.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 1. vydání Praha: Management Press, 1998. 559 s. Dostupnost: knihovna ESF, ORG-233

BELBIN, R., M.: Management Teams. Why They Succeed or Fail. 2. vyd. Oxford: Butterwoth-Heinemann, 2004. 201 str. Dostupnost: knihovna ESF, ORG-499

Anotace: Kniha představuje výsledky Belbinovy dlouhodobé práce s týmy v rámci manažerských kurzů, manažerské hry Teamopoly. V jejich průběhu měl Belbin možnost experimentálně ověřit hypotézy týkající se práce týmů a týmových rolí. Publikace obsahuje i řadu případových studií, které ozřejmují použití zásad týmového řízení v praxi.

BELBIN, R., M.: Team roles at work. 1. vyd. Oxford: Butterwoth-Heinemann, 2004. 141 str. Dostupnost: knihovna ESF, ORG-498

Anotace: Tato Belbinova kniha navazuje na „Management teams" a hlouběji rozpracovává problematiku týmových rolí – přestavuje devět pracovních typů. V desáté kapitole postihuje otázku vůdcovství (solo leader vs. team leader).

BĚLOHLÁVEK, F.: Jak řídit a vést lidi. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000.

BUCHTOVÁ, B.: Vedení pracovních týmů, komunikace, motivace. In: Rektořík, J., Šelešovský, J. a kol.: Obecná část vzdělávání vedoucích úředníků ÚSC. Brno: Vydavatelství MU, 2003

GIDDENS, A.: Sociologie. 1. vyd. Praha: Argo, 2004. 595 str. Dostupnost: knihovna FSS, 316.1-GIDD, knihovna ESF SOC-269

HACKMAN, J., R.: Leading Teams: setting the stage for great performances. 1.vyd. Boston: Harvard Business School Press, 2002. 312 str. Dostupnost: knihovna ESF, ORG-442

Anotace: Hackmann úvodem své knihy upozorňuje na rizika formování týmů, uvádí argumenty proč týmy často nefungují efektivně. Podle jeho názoru musí tým splňovat několik podmínek, aby byl efektivní musí: být opravdovým týmem (ne jen skupinou), mít vytyčený

směr, kterým se ubírá, mít strukturu dovolující efektivní procesy, operovat v rámci organizační struktury podporující jeho činnost, využívat koučování. Jednotlivé kapitoly se pak hlouběji zabývají uvedenými faktory efektivnosti. Hackmann své poznatky dokládá na mnoha příkladech z praxe – samotná kniha je otevřena rozsáhlou případovou studií efektivnosti dvou aerolinek, kde pracují týmy posádek, ke které se autor během výkladu několikrát vrací. Výhodou je, že je dílo opatřeno rozsáhlým poznámkovým aparátem, odkazujícím na rozšiřující literaturu.

IVANCEVICH, J., M., MATTESON, M. T.: Organizational behavior and Management. 2. vyd. Boston: BPI Irwin, 1990. 676 s. Dostupnost: knihovna ESF, ORG-61

LEONCIONI, P.: The five dysfunctions of a team. 1.vyd. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. Dostupnost: knihovna ESF, ORG-455

MURPHY, E., C.: Jste dobrý šéf? 1. vyd. Praha: Computer Press, 1999. Dostupnost: knihovna ESF, ORG-484

KATZENBACH, J., R., SMITH, D., R.: The wisdom of teams. 1. vyd. Boston: Harvard Bussiness School Press, 1993. Dostupnost: zahraniční literatura
Pozn.: Obsahuje diskusi k tématu tým versus pracovní skupina. Autoři mezi pojmy jednoznačně rozlišují.

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: Manažerské kompetence. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 183 s.
Dostupnost: knihovna ESF, ORG-469

KRÜGER, W.: Vedení týmů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. Dostupnost: knihovna ESF, ORG-468

PLAMÍNEK, J.: Sebeřízení. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. Dostupnost: knihovna ESF, ORG-477

PLAMÍNEK, J.: Synergický management. 1. vyd. Praha: Argo, 2000. 328 s. Dostupnost: knihovna ESF, ORG-296

Tato kniha je praktickou příručkou, podávající srozumitelný pohled na problematiku vedení lidí a řízení skupin. Ve druhé kapitole představuje autor svoji teorii motivace, jejímž výstupem jsou čtyři motivační typy. Plamínek uvádí názorné příklady, jak tyto lidi motivovat (demotivovat). Pátá kapitola se mimo jiné zabývá fungováním týmů, zejména tématem interpersonální komunikace a řešením konfliktů.

PLAMÍNEK, J.: Vedení lidí, týmů a firem. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. Dostupnost: knihovna ESF, ORG-447

V této publikaci Plamínek shrnuje do jedné knihy to nejpodstatnější, co je základem jeho „praktického" managementu. Kniha je koncipována jako atlas managementu – obsahuje řadu názorných vyobrazení. V části o vedení skupin navazuje na Belbinovy týmové role a postihuje proces přeměny skupiny v tým.

ROSENAU, M., D.: Řízení projektů. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. Dostupnost: knihovna ESF, ŘÍZ-410

ŠULEŘ, O.: Zvládáte své manažerské role? 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 187 s. Dostupnost: knihovna FSS, G1-680

Šuleřova publikace poskytuje průřez manažerskými rolemi (interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační). Monografie obsahuje celou řadu praktických testů, na kterých je možné otestovat své manažerské schopnosti, některé z testů se týkají i celého týmu (např. test týmových rolí).

VARNEY, G., H.: Building productive teams. 1. vyd. San Francisco: Jossey-Bass, 1989. Dostupnost: knihovna ESF, ORG-444

Články:

ATWOOD, J.: Emloyee motivation of the high achiever. SuperVision, č. 5, 2004, s. 3-4

BEDDOES, F.: The psychology of teams. *Training Journal*. Ely: Apr 2004. str. 16-20

DUCHÁČEK, L.: Komplexní teorie motivace. *Moderní řízení*. Economia, roč. XXXIX, č. 6, str. 50-51, 2004

GLASSOP, L., I.: The organizational benefit of teams. *Human Relations;* ABI/INFORM Global, Feb 2002, str. 225

HARRIS, P., R., HARRIS, K., G.: Managing effectively through teams. *Team Performance Management*. Bradford: 1996.Vol.2, Iss. 3; str. 23

JERMÁŘ, M.: Sociální kapitál. *Moderní řízení*. Economia, roč. XXXVIII, č. 10, str. 62-64, 2003

KOZELEK, J.: Týmová práce v praxi. *Moderní řízení*. Economia, roč. XXXVIII, č. 11, str. 64-67, 2003

MALIK, F.: Kdo vynalezl týmy? *Moderní řízení*. Economia, roč. XXXIX, č. 1, str. 16-17, 2004

MOTTRAM, R.: Team skills management. *Journal of Management Development*, Vol. 1, 1982, str. 22-33.

LEVINE, J. M., MORELAND, R. L.: Small groups. In GILBERT, D., T., FISKE, S. T.: The handbook of social psychology, New York, 1998, vol. 2, str. 415-469

Databázové zdroje (ProQuest 5000):

- Journal of Management (New York)
- Journal of Organizational Behavior (New York)
- Leadership Quarterly (Greenwich)
- Journal of Business and Psychology (New York)
- Personnel Psychology (Durham)
- Journal of Applied Psychology (Washington)
- Team Performance Management (Bradford)