

Pracovní tým

**Dílčí studijní text
pro předmět Organizační chování
(doplněk k přednášce,
pouze ke studijním účelům)**

© Růžena Lukášová

Pracovní tým

Pojem tým je v běžném jazyce používán jako synonymum pro slovo skupina. V odborné literatuře je však pojem pracovní tým odlišován od pojmu pracovní skupina a je mu přikládán specifický význam.

Pracovní „tým je skupina, v níž jednotlivci mají společný cíl a v níž pracovní činnosti a dovednosti každého člena na sebe vzájemně a účelně navazují“ (volně podle Smith, in Adair, 1994, str. 97).

Zatímco pracovními skupinami se rozumí relativně stálé organizační a funkční jednotky, pracovní týmy mohou být:

- dočasné (ad hoc) týmy, ustavené za účelem vyřešení určitého speciálního úkolu (např. projektové týmy)
- trvalé týmy, tj. pracovní skupiny charakteristické tím, že jejich trvalým stylem práce je týmová práce (např. vrcholový management organizace).

Základními charakteristikami týmu jsou:

- úsilí jedinců směřující k dosažení společného cíle
- spolupráce založená na vzájemné souhře a součinnosti.

Dochází-li mezi členy k týmu ke skutečné součinnosti, pak platí, že $1 + 1 + 1 > 3$, tj. že výkon skupiny převyšuje sumu možností jednotlivých členů týmu. Tento jev je v odborném jazyce označován jako synergický efekt. Jestliže totiž lidé spolu (týmově) spolupracují, jsou nedostatky jedněch nahrazovány přednostmi jiných, nápady jedněch stimulují myšlenky jiných, a tak dochází k tomu, že týmové řešení problému či úkolu je kvalitnější než řešení jednotlivců.

Aby však k synergickému efektu došlo, musí mít komunikace a spolupráce v týmu určitý charakter: do týmu nepatří nedůvěra, pasivita, soutěžení, ale naopak důvěra, odpovědnost, vzájemné doplňování a směřování ke společnému cíli. Jedině tehdy, když členové týmu dovedou jasně formulovat svoje myšlenky, vzájemně neomezují svůj prostor k diskusi, když si vzájemně naslouchají, argumentují a protiargumentují, doplňují svoje pohledy, vědomosti a

zkušenosti, jedině tehdy může dojít k tomu, že myšlenky jednotlivců se prokombinují, že jsou rozvinuty a rozpracovány třeba i v jiném než původním kontextu a že nakonec vznikne kvalitní skupinové řešení.

Kritéria výběru členů týmu

Hlavními kritérii užívanými při výběru členů týmu jsou:

- odborné znalosti
- dovednosti a zkušenosti
- osobnostní charakteristiky (především schopnost týmové komunikace a týmové role).

Týmové role

Pojmem týmová role se rozumí typický způsob chování uplatňující se při skupinovém řešení problémů. Podle R. M. Belbina (1996) existuje osm typických týmových rolí:

Realizátor

- rozhodnutí a strategie mění v definované a proveditelné úkoly
- snaží se vytvářet harmonogramy a organizační struktury
- pracuje efektivně, systematicky a metodicky (i když poněkud nepružně)
- má „zdravý rozum“ a organizační schopnosti
- silně se identifikuje s organizací

Předseda

- formuluje skupinové cíle
- stanovuje program práce, určuje priority
- koordinuje úsilí všech za účelem dosažení cílů
- vlastní příspěvky formuluje spíše ve formě otázek než tvrzení
- dobře mluví a naslouchá
- shrnuje názory
- je-li potřeba rozhodnout, rozhoduje poté, co každý vyjádřil svoje mínění

Formovač

- snaží se dávat týmovému úsilí nějaký tvar
- snaží se dát diskusi nějaký řád
- snaží se sjednotit praktické úvahy do schůdného projektu
- tlačí na rychlé rozhodnutí a jeho realizaci
- dokáže udělat v týmu nepříjemno, ale „postrkuje“ věci kupředu

Myslitel

- je zdrojem originálních myšlenek, nápadů a návrhů
- hledá nové přístupy k problému
- nijak zvláště se nezajímá o praktické aspekty svých návrhů
- není rád kritizován

- často je ostatními považován za člověka, který má „hlavu v oblacích

Vyhledavatel zdrojů

- přináší informace, nápady a kontakty zvenčí
- využívá příležitostí, udržuje tým v kontaktu s realitou
- o všechno se zajímá
- zabraňuje stagnaci týmu

Kontrolor – vyhodnocovač

- kritizuje nedostatky v plánu nebo argumentech, a to rozvážně a nezaujatě
- má schopnost analytickým, objektivním způsobem zpracovat velká množství informací
- má dobrý úsudek, obezřetný přístup
- zřídka se mýlí

Týmový pracovník

- stmeluje tým a drží jej pohromadě
- uvědomuje si potřeby a starosti druhých, podporuje ostatní
- povzbuzuje ostatní ke komunikaci
- předchází konfliktům, vyrovnává napětí a střety
- jeho přínos pro tým je zřejmý zejména tehdy, není-li přítomen

Kompletovač – finišer

- prověřuje detaily
- má starost o to, co se může zhatit
- v týmu udržuje pocit povinnosti, popouzí ostatní k činnosti
- úzkostně dodržuje termíny
- má silnou schopnost dotáhnout věci do konce kombinovanou s úsilím o dokonalost
- jeho neúnavný dohled je důležitým přínosem.

Každý člověk má obvykle tendenci ke dvěma až třem týmovým rolím. V týmu tedy nemusí být vždy 8 lidí, aby byly všechny role zastoupeny. Důležité však je, aby tým byl z hlediska přítomnosti týmových rolí vyrovnaný, neboť každá výše uvedená role má pro týmovou práci svůj důležitý přínos. Žádný jedinec není dokonalý, ale vhodnou kombinací jedinců může vzniknout dokonalý tým.

Použitá literatura:

ADAIR, J. Vytváření efektivních týmů. Praha: Management Press 1994.
BELBIN, R. M. Team roles at work. London: Butterworth – Heinemann, 1996.

