

5. Týmová práce

Typické jsou následující dva základní pohledy na týmy a týmovou práci:

- Chápání týmu jako uskupení lidí, kteří jsou sdruženi za účelem splnění určitých, často i zcela pravidelných pracovních úkolů. Zde tým splývá s organizačním vymezením pracovní skupiny. V tomto případě je charakteristickým rysem týmové práce zdůrazňování vzájemné závislosti mezi výsledky a prací pracovní skupiny jako celku;
- Chápání týmu jako ad hoc vytvořené pracovní skupiny, sestavené k tvůrčímu řešení, popř. i realizaci specifického úkolu, obvykle nad rámec běžných pracovních úkolů.

5.1 Pracovní koalice

Lze považovat za nejjednodušší podobu aplikace týmové práce. Vedoucí pracovníci ve své činnosti výrazně využívají **práce s vizí**, usilují o vytvoření **vzájemné důvěry**, tzn. jak důvěry podřízených ve správnost nastoupené cesty, tak důvěry vedoucích ve schopnosti podřízených.

Pracovníkům

- bývají poskytnuty **dostatečné pravomoci** pro samostatné plnění vytýčených záměrů,
- je jim vštěpováno, že jsou součástí pracovní skupiny, která s nimi počítá,
- při plnění úkolů se však neočekává, že by se vymlouvali na nedostatek instrukcí. Pokud jim něco chybí k naplnění cíle, sami se musí pídít po informacích nebo zdrojích.
- V organizaci i pracovní skupině je preferováno posilování znalostí a zkušeností.

Tým typu pracovní koalice vyžaduje mít dobrého vůdce, který umí uvést pracovní skupinu do pohybu, jasně stanovit, co se od týmu očekává a dokdy, zavést atmosféru pozorného naslouchání.

Při plnění úkolů v pracovní skupině se formují určité vztahy, normy chování. Skupina vytváří své charakteristické procedury. Zde by měli být odhaleni

- pracovníci, kteří se pouze „vezou“,
- individualisté, kteří zdůrazňují svou nezastupitelnost a výjimečnost,
- pesimisté a pochybovači, kteří vytvářejí atmosféru pochybností o úspěchu jakékoli činnosti pracovní koalice.

Je na vedoucím týmu, aby

- eliminoval případné konflikty uvnitř týmu,
- dokázal, aby se členové týmu identifikovaly s dosaženými výsledky týmu jako celku apod.

Skupina transformující se v tým

- by měla být tolerantní k návrhům druhých,
- měla by mít důvěru ve své schopnosti jako celku a
- být ochotna jako celek nést odpovědnost.

5.2 Autonomní pracovní skupiny (self-managed teams – SMT)

představují v současnosti moderní formu organizace práce, s řadou nezanedbatelných přínosů jak pro organizaci, tak i členy skupiny.

Skupina sestává přibližně z 15 až 25 pracovníků, které spojuje určitý konečný výsledek jejich činnosti. Mezi skupinou a vedením organizace je uzavřena dohoda, která vymezuje základní pravidla fungování a odměňování skupiny.

Mezi charakteristické rysy práce skupiny patří:

- plná odpovědnost za vykonanou práci,
- rozhodování o převzetí případných dalších úkolů,
- práci si rozdělují vnitřně mezi své členy skupina sama,
- přebírá záruky za kvalitu vykonané práce, samostatně zabezpečuje kontrolní činnosti, odpovídá za případné reklamace,
- přebírá péči o seřízení strojů, jejich údržbu, stav náradí, přípravků apod.,
- volí ze svého středu zástupce, který ji reprezentuje navenek a zároveň zabezpečuje vnitřní koordinaci práce,
- skupina si samostatně vede agendu týkající se vykonané práce a rozdělují si mzdové prostředky, které obdrží pro celou skupiny.

Praktické zkušenosti z průmyslových podniků ukazují, že jsou-li dobře formulována pravidla pro stanovení finálních výsledků práce skupiny a pro přidělení finančních prostředků skupině jako celku, je-li pro skupinu zajištěn dostatek práce v průběhu pracovní doby, přináší tato forma organizace práce řadu pozitivních výsledků.

Zpravidla dochází k růstu produktivity práce, snižují se nároky na management. Cenným momentem je i posilování spoluodpovědnosti za vykonanou práci a realizované výsledky skupiny jako celku.

5.3 Tvůrčí tým

je ustavován případ od případu k řešení různých tvůrčích úkolů - vědeckotechnických, projektových, konstrukčních i zlepšovacích.

Typické rysy tvůrčích týmů lze shrnout do následujících bodů:

- jde o účelově sestavenou skupinu, asi 5 až 11 členů, která zpravidla mívá multidiscipinární zastoupení s cílem dosáhnout optimálního složení týmu pro řešení daného komplexního úkolu;
- skupina již není vnitřně strukturovaná, nicméně při jednání skupiny jsou jednotliví členové pověřeni plněním některých rolí;
- jednání probíhá v atmosféře neformálnosti, tolerantní diskuse, s minimem administrativy;
- předmět činnosti je vymezen problémem, který je třeba řešit, popř. určením cílového stavu. Postup řešení je ponechán na týmu. Tým je hodnocen podle svých konečných výsledků. Mohou být stanoveny kontrolní mezníky.;
- fungování týmu je zpravidla dočasné, trvá do doby vyřešení problému, pak může dojít k rozpuštění týmu nebo tým si může zvolit či dostat další úkol k řešení.

Pro úspěšné formování tvůrčích týmů musí organizace přijmout některá opatření:

- vymezit postavení týmu v organizační struktuře dané instituce, tzn. komu daný tým poskytuje své služby;
- jednoznačně určit způsob zapojení jednotlivých pracovníků do činnosti týmu (plný pracovní úvazek, nebo část, jednání týmu v rámci pracovní doby, či nad její rámec);
- poskytnout přípravu širokému okruhu potenciálních pracovníků, se kterými se počítá pro týmovou práci, předmětem jejich vzdělání je
 - osvojování si postavení člena týmu jako rovnocenného partnera,
 - vedení práce v týmu,
 - aplikace metod zlepšování, atd.
- zabezpečit podporu činnosti týmu v podobě nezbytných zdrojů, včetně vyjasnění hmotných odměn za úspěšné vyřešení úkolu, podporu při následné realizaci.

V činnosti tvůrčího týmu plní jednotliví členové různé role. K obvyklým patří

- role vedoucího týmu, jehož úlohou je
 - příprava jednání schůzek týmu,
 - specifikace dílčích řešených úkolů,
 - moderování diskuse,
 - sumarizace dosažených výsledků.
- role zapisovatele, který zachycuje rozhodující závěry, ke kterým tým dospěl,
- role parlamentáře, který zklidňuje diskusi, soustřeďuje jednání na řešený problém,
- „strážce času“, který hlídá elektivnost vynakládání času během schůzek týmu,
- mluvčího, který bude prezentovat výsledky jednání.

Organizační struktury

Základní informace o organizační struktuře podniku lze získat ze dvou nejvyšších hierarchických (řídících) úrovní, znázorněných v organizačním schématu. Na těchto úrovních je znázorněno vedení podniku a jemu přímo podřízená vedení úseků, závodů, divizí a ostatních útvarů. Při vymezování podnikových organizačních struktur se proto můžeme omezit na tyto dvě podnikové řídicí úrovně.

Jako hlavní typy organizačních struktur lze uvést

- funkcionální organizace
- divizionální organizace
- maticová organizace.

Funkcionální organizace vzniká na základě vytváření pracovišť sdružováním dílčích úkolů na principu úkonu (činnosti) a s využitím štábně liniového systému.

Funkcionální organizace je tradiční organizační strukturou, která je i v současnosti velmi častá. Pro střední a menší podniky je často jediným vhodným řešením. Výhody této organizace jsou v podstatě tytéž, jako výhody, které přináší tvorba pracovišť na principu činnosti.

Divizionální organizace je novější organizační strukturou. **Vychází z uplatnění sdružování úkolů podle předmětného principu**, zpravidla v kombinaci se štábně liniovým systémem. Předmětem může být výrobek, skupina výrobků, vymežitelná skupina zákazníků nebo případně i region.

Při využití principu předmětu (předmětného členění) **jsou na druhé podnikové hierarchické úrovni vytvářeny do značné míry autonomní úseky**, které mohou být doplněny centralizovanými činnostmi (jako plánování, účetnictví, organizace, automatické zpracování dat, apod.) podobně, jako je znázorněno ve schématu divizionální organizace. **Jednotlivé samostatné části** (divize, příp. závody) **jsou organizovány funkcionálně**. Samy o sobě tedy představují "**malé podniky**", v nichž jsou uplatňovány základní podnikatelské funkce.

Divizionální organizace a funkcionální organizace představují základní varianty organizačních struktur.

Maticová organizace je moderní organizační struktura. Praktické zkušenosti s aplikací této organizační struktury vyvolávají pochybnosti, zda je maticová organizace vhodná pro uplatnění v celém podniku. **Vzniká vzájemným propojením funkcionální a objektově (předmětně) orientované organizační struktury** v jednom celku. Základem maticové organizace je již zmíněný víceliniový systém.

Předmětně specializovaná pracoviště jsou v praxi určována především podnikovými produkty (Produkt-Management) **nebo určitými projekty** (Projekt-Management). Manažeři produktů, resp. projektů, kteří stojí v jejich čele, mají za úkol koordinovat všechna opatření nutná pro výrobu a odbyt výrobků a vedoucí funkčních oblastí odpovídají za provedení výrobků.

U maticové organizace se předmětově a funkčně orientované řídicí linie překrývají. Předmětový i funkční manager jsou rovnoprávní.

Víceliniové systémy vytváří možnosti konfliktů v průsečících liniích. Tyto konflikty se v rámci maticové organizace vědomě trpí. Přepokládá se totiž, že ze sporu stejně oprávněných vedoucích vyplyne pro podnik lepší řešení. U konfliktů, které nejsou věcně řešeny, může v extrémním případě dojít k zablokování výkonového procesu. Proto se v podnicích často volí modifikovaná maticová organizace, kdy proti instancím (vedoucím místům) funkčních útvarů jsou postaveny štábní útvary (pomocná vedoucí místa) reprezentující předmětné útvary (produkty, resp. projekty).

Zdroj:

<<http://www.miras.cz/seminarky/management-vedeni.php>> 23.4.2009

<https://is.muni.cz/el/1456/jaro2009/KHNOPI_T/index.qwarp> 23.4.2009

Novotný, Jiří, Suchánek Petr, Nauka o podniku I., Distanční studijní opora, Brno 2004