

# TÝMOVÉ DOVEDNOSTI

bp2088 / bk2088

Jaro 2020

---

**VEDOUcí TÝMU  
VEDENÍ A ŘÍZENÍ**



# KDO JE VEDOUCÍ TÝMU ?

---

- úspěch / neúspěch pracovního týmu závisí do velké míry na jeho vedoucím
- jeho úkolem je především **odpovědnost za plnění vize týmu**
- vedoucí je **součástí týmu a zároveň vyslancem týmu pro jednání s firmou a jejím vedením**
- usnadňuje práci týmu tím, že zajišťuje přístup ke zdrojům a vytváří a vyjednává cíle týmu v rámci firmy
- vedoucí také **sleduje úspěchy i neúspěchy týmu a sděluje je ostatním členům týmu i firmě**
- úlohou vedoucího je také **zajištění těch nejlepších podmínek pro fungování týmu a náležitá prezentace výsledků jeho práce**
- podporuje soudržnost týmu a buduje podmínky pro pozitivní sociální identifikaci jednotlivých členů týmu
- **neobviňuje osobně členy týmu z neúspěchu**, ale vnímá chybovou situaci jako šanci, z níž se lze poučit
- schopnost delegovat úkoly - **zplnomocnění vyžaduje stanovení jasných a jednoznačných hranic odpovědnosti týmu a zajištění přísunu informací, potřebných pro rozhodování**

# KDO JE VEDOUCÍ TÝMU ?

---

- **leader** (lídr, vůdce) je člověk, který je nadprůměrný svými výsledky, má zájem o lidi, ochotu jim pomáhat a starat se o ně; takto získává přirozenou autoritu a vůdcovské postavení
- **formální autorita** – autorita poziční, manažer byl do své funkce ustaven, instalován
- **neformální autorita** – je tvořena vlastnostmi, schopnostmi a dovednostmi, pro které se stává vedoucí pracovník neformální autoritou v očích svých podřízených
- **odborná kompetence** - odborné znalosti související s předmětem podnikání, odborné schopnosti řídicího charakteru, odborné znalosti příbuzné problematiky
- **morální část authority** – schopnost jasně stanovovat „pravidla hry“, přesně je respektovat, neměnit je zbytečně dle potřeby vedoucího, schopnost držet slovo
- **charisma vedoucího** – sem patří především schopnost verbální a neverbální komunikace, image osobnosti, vyváženost zaměření na vztahy a výkon v týmu

# KOMPETENCE VEDOUCÍHO TÝMU

---

- **odborná zdatnost** – odborné znalosti, široké vědomosti i obecného rázu
  - zahrnuje: vědomosti o objektu řízení, vědomosti o funkcích řízení, vědomosti o informacích pro řízení, vědomosti o systému řízení
- **praktická dovednost** – praktické schopnosti jednat, realizovat znalosti
  - zahrnuje: schopnost komunikovat, schopnost motivovat, schopnost týmové práce a vedení týmu , schopnost sebeřízení a řízení času (time management)
- **sociální zralost** – osobní vlastnosti
  - zahrnuje: charakterové vlastnosti, schopnost vnímání, tvořivost, temperament, psychické vlastnosti

# VEDOUCÍ TÝMU

## charakteristika

---

**Za nejdůležitější osobní vlastnosti vedoucího týmu / manažera lze považovat:**

- **vůdcovství** – schopnost vést na jakékoliv úrovni řízení, oslovit a přesvědčit, získat lidi a uplatnit sebe i své myšlenky; uvádí se, že úspěch je podmíněn jen z 15 % odbornými znalostmi a z 85 % osobností a vůdcovskou schopností
- **rozhodnost** – umění zvolit východiska i z krizové situace při nedostatku času, informací i prostředků s potřebnou odvahou
- **samostatnost** – spoléhání na vlastní síly a schopnosti, a to i u svých podřízených
- **iniciativa** – předvídat a tím i ovlivňovat žádoucí vývoj v okruhu své působnosti, být v čele dění a také naopak předjímat možné nežádoucí jevy a vhodně jim předcházet
- **spolehlivost** – stabilita chování a jednání, soulad slov a činů, vyrovnanost a odolnost

# VEDOUcí TÝMU

## požadavky a schopnosti

---

- **koordinovat tým** (vyhlašovat a vyjasňovat cíle týmu, dodržení harmonogramu práce..)
- **moderovat tým** (pečovat o vzájemnou komunikaci, aby byli všichni „ve hře“, vyvažovat argumentaci při jednáních, odhalovat a odstraňovat problémy v komunikaci, zajistit dokumentaci konečného výsledku)
- **radit členům týmu** (vyslechnout, odborné otázky, otázky pracovních postupů, vztahové problémy v týmu..)
- **regulovat konflikty** (v závislosti na fázi vývoje týmu – formování X orientace..atd.)
- **prezentovat výsledky** (přesvědčivý výklad, schopnost diplomaticky vyjednávat, vyjádřit abstraktní nebo komplexní souvislosti)
- **reprezentovat tým navenek** (věcně a sebevědomě zastupovat zájmy svého týmu)
- **jednat za tým** (diplomatické chování, bojovat za tým, produktivní zvládnání konfliktů se zadavatelem, partnery, atd.)

# VEDOUCÍ TÝMU x MANAŽER

---

- tyto dva typy vedoucích jsou rozdílní především v **zaměření a způsobu, jakým dosahují cílů**

## **Vedoucí / vůdce / lídr**

- ❖ daleko více se zaměřuje na lidi
- ❖ ví, že splnění úkolu dosáhne podporou ostatních
- ❖ má za úkol pomoci ostatním jít v jeho stopách a tak společně dojít k cíli
- ❖ úspěšný především v období změn, vůdce je iniciátorem změn
- ❖ vidí smysl vlastní práce
- ❖ dává smysl práci druhých
- ❖ jeho zásady, myšlenky a činy pronikají do celé společnosti
- ❖ jeho práce je uspokojivější, ale obtížnější než práce manažera

## **Manažer**

- ❖ se zabývá především úkoly a naplněním cílů
- ❖ zaměstnance a lidské zdroje vidí jako prostředky ke splnění úkolu
- ❖ nezabývá se tolik jejich potřebami a růstem
- ❖ jeho úkol – zajistit prostředky pro dosažení cíle
- ❖ má své místo především v období stability firmy / společnosti

# VEDOUCÍ TÝMU x MANAŽER

(podle Warda, Bowmana a Kakabadse, 2007)

---

	Lídr /vedoucí /vůdce	Manažer
<b>Mocenský základ</b>	Osobní a dobrovolný	Garantovaný organizací
<b>Zdroj autority</b>	Následovníci	Podřízení
<b>Parametry role organizace</b>	Definuje si sám	Definuje
<b>Klíčové činnosti</b>	Nastavit směr /Inspirovat a zapojit/ Srovnat a zaměřit Plánovat/Implementovat/Kontrolovat	
<b>Vytváření hodnot stanovených cílů</b>	Dosahování nespojitých výstupů, využití maxima dostupných možností	Dosahování předem
<b>Povaha vztahů</b>	Dospělý - dospělý	Může být rodič - dítě
<b>Mechanismus podpory a posilování</b>	Vzájemná důvěra a respekt	Cukr a bič



# VEDOUCÍ TÝMU

## vlastnosti

---

- strategické myšlení a schopnost nadhledu
- být úspěšný – dosahovat výsledků, za které nese odpovědnost
- umět se rozhodnout (také schopnost dělat nepopulární rozhodnutí)
- neodkládat věci na později
- zápal pro organizaci a její zaměstnance / tým a jeho členy
- smysl pro spravedlnost
- dodržovat sliby
- poskytnout zpětnou vazbu
- komunikovat, informovat a naslouchat

# VEDOUCÍ TÝMU

## vlastnosti

---

- být týmovým hráčem, zapojovat ostatní, dávat jim příležitosti
- využívat příležitostí, používat nové přístupy a myšlenky
- zajímat se o zaměstnance / členy týmu a aktivně je motivovat
- důvěřovat zaměstnancům / členům týmu a usilovat o jejich rozvoj
- umožnit úspěch
- přiznat vlastní slabosti a chyby

# VEDOUCÍ TÝMU

## kritické (nežádoucí) vlastnosti

---

- arogance (*já jediný mám pravdu a ostatní se mýlí*)
- teatrálnost (*musím být středem pozornosti*)
- náladovost (*má momentální nálada silně ovlivňuje můj výkon*)
- přílišná opatrnost (*bojím se rozhodnout*)
- vrozená nedůvěra k lidem (*vidím na druhých jen negativní stránky*)
- rezervovanost (*nekomunikuji s podřízenými, držím se stranou*)
- rebelantství (*nedodržuji pravidla, ani ty, jež jsem určil pro jiné*)
- výstřednost (*musím se odlišovat od ostatních, je to zábavné*)
- pasivní odpor (*nic neříkám, ale na má slova dojde*)
- perfekcionismus (*zabývám se maličkostmi do detailu, důležité neřeším*)
- snaha se všem zalíbit (*nejdůležitější je být oblíbený, aby mne měli lidé rádi*)

# VEDOUCÍ TÝMU

## funkce

---

- **rozhoduje**
- **plánuje**
- **kontroluje** (pozor na extrémní situace absence kontroly X přemíra)
- **organizuje** (nasměrování všech aktivit směrem k dosažení cíle)
- **implementuje** (novinky, změny, přenos nového chování do všedního života, musí dát podnět k implementaci nové metody, techniky, atd. X pohodlná rutina v týmu)
- **dotahuje a usnadňuje komunikaci** (ověření správného toku informací, porozumění informacím..)
- **motivuje** (dodává týmu energii, spirit, elán)
- **umožňuje členům týmu sebeprosazení – integraci** (extrémní stavy – přemíra sebeprosazení = rozklad týmu, přemíra integrace = omezení, sevření členů týmu)

# STYLY VEDENÍ A ŘÍZENÍ

---

- **řízení** = druzí plní naše úkoly
- **vedení** = dáváme druhým prostor k vyjádření a rozhodujeme společně
- **vedení** zahrnuje také úkoly jako: definovat cíle, organizovat, pečovat, plánovat, delegovat, atd.
- styl vedení je třeba měnit a **přizpůsobit jej dané konkrétní situaci**; je určován na základě osobních vlastností, postojem podřízených, závažností rozhodnutí a charakterem dané situace
- kritéria stylu vedení z pohledu vedoucí osoby : Chci vtahovat do hry i další zúčastněné osoby? Chci jim dát více prostoru pro sdělení jejich názorů? Chci do všeho zasahovat a mít na vše vliv? Chci být ve svém působení aktivní?
- podle Kottera: **tradiční řízení** = plánování, organizování, výběru pracovníků a kontrole a dále na sledování dosažených výsledků, kdy smyslem řídicích aktivit je vytvořit určitý řád v průběhu činností organizace s cílem dosáhnout požadovaných, zpravidla krátkodobých výsledků  
**přístupy vedení** = založeny na stanovení záměru, vize budoucnosti, zapojení lidí, k čemuž má sloužit komunikace se všemi zúčastněnými, jejich motivování a inspirování s cílem získat lidi pro změny a dlouhodobé potřeby organizace
- podle typologie Managerial Grid se vedení rozděluje podle:
  - 1. zaměření na úkol, výkon** (výrobní aspekt) - úsilí splnit uložené úkoly a dosáhnout co nejvyššího pracovního výkonu
  - 2. zaměření na lidi** (sociální aspekt) - snaha o uspokojení všech potřeb pracovníků

# STYLY VEDENÍ A ŘÍZENÍ

---

## 1. Direktivní styl vedení - vysoce aktivní vedoucí

- manažer je velice aktivní ve své činnosti, soustřeďuje se především na svůj názor a pojetí
- často zasahuje do rozhodování, vydává příkazy a rozkazy
- často hovoří v první osobě jednotného čísla (já chci)
- do všeho zasahuje a rozhoduje a druzí zúčastnění nemají takřka žádné slovo a postavení
- vhodné tehdy, pokud hrozí krize

## 2. Demokratický styl - prostor i pro druhé

- vedoucí osoba je ve svém snažení velice aktivní, ale ráda si nechává sdělit názor druhých
- nechává jim prostor k vyjádření svých představ, ale při závěrečném rozhodování má hlavní slovo vedoucí
- v tomto stylu používáme otevřené otázky (Jaký na to máte názor?), a 2. osobu množného čísla

# STYLY VEDENÍ A ŘÍZENÍ

---

## 3. Liberální styl - nepřijímat odpovědnost

- vedoucí osoba nemusí být aktivní a může se zříci své zodpovědnosti
- často přenechává zodpovědnost na ostatních (rozhodněte se dle sebe)
- využíváme v případě, kdy požadovaná věc nesouvisí s prací manažera

## 4. Participativní styl - rozvoj týmové práce

- vedoucí osoba se drží v pozadí a nemusí se aktivně projevovat
- může dávat prostor všem zúčastněným k projevení názorů a připomínek; snaží se docílit toho, aby je neustále vedl k osobnímu rozvoji; do práce jim příliš nezasahuje
- po odvedené práci zhodnotí vedoucí pracovník s týmem výsledky; sděluje jim, co udělali dobře a čemu se naopak příště vyvarovat
- při konverzaci dává prostor ostatním, svůj názor sděluje jako poslední

# STYLY VEDENÍ A ŘÍZENÍ

---

- **zralost pro plnění úkolů** (Hersey a Blanchard) – vedoucí týmu / manažer volí přiměřený styl řízení v závislosti na **pracovní a psychické zralosti pracovníka**
- **pracovní zralost** = dovednosti, technické znalosti, vzdělání, připravenost přijmout odpovědnost
- **styl řízení** je možno měnit v rozsahu **podpůrné chování → direktivní chování**
  - **příkazování** – vhodné pro pracovní i psychicky nezralé pracovníky ( zapracovávají se )  
- chování manažera je velmi direktivní, přesně určuje, co a jak se bude dělat, minimálně projevuje zájem o vztahy na pracovišti
  - **koučování** – vhodné pro pracovní zralé a současně psychicky nezralé pracovníky  
- vedoucí se chová velmi direktivně, ale zároveň velmi podporujícím způsobem, zaměřuje se více na vztahy a řešení sporů
  - **podporování** – vhodné pro pracovníky již částečně pracovní i psychicky zralé ( pracovní dovednosti zaměstnanců jsou již dostatečné a postupně se učí zvládat interpersonální problémy)  
- vedoucí opouští od direktivnosti a postupně snižuje podporu
  - **delegování** – vhodné pro pracovníky dostatečně zralé pracovní i psychicky  
- vedoucí deleguje rutinní úkoly a sobě ponechává úkoly strategické



# STYLY VEDENÍ A ŘÍZENÍ

## aktuální trendy

---

- společným rysem je **posílení prvků demokratizace, úsilí o větší samostatnost a angažovanost pracovníků**, o posun rozhodovacích pravomocí blíže k výkonným složkám, atd.
- s tím související terminologie:
  - vedoucí pracovník = **manažer a dobrý vůdce, leader**
  - vedení nejen prostřednictvím příkazů a kontroly, ale posiluje se vedení prostřednictvím **sdílené vize**
- **KOUČOVÁNÍ, ZMOCŇOVÁNÍ (empowerment), TÝMOVÁ PRÁCE**
- **koučování (coaching)** - styl vedení lidí převzatý z oblasti sportu a sociální práce
  - vedoucí pracovník omezuje přímé příkazy, projevy formální moci a posilování kázně a nahrazuje je **posilováním takových přístupů, které se opírají o prezentování cílů útvaru, o projevování důvěry v pracovní tým, v příslib pomoci, spolupráce** či rádčovství při řešení problémů
  - manažer jako kouč je „rádce“, který pomáhá s řešením problémů, zabezpečením nezbytných podmínek pro dosažení požadovaných výsledků
  - koučování představuje vedení lidí pomocí jasně a logicky formulovaných otázek, na které si odpovídá sám koučovaný

# STYLY VEDENÍ A ŘÍZENÍ

## aktuální trendy

---

- nejčastější metodou, které se při koučování využívá je metoda **GROW**
  - G – goals (cíle)
  - R – reality (hodnocení stávajícího stavu)
  - O – options (možnosti řešení)
  - W – who, when, where, what (KDO, KDY, KDE, ...)
- základními podmínkami pro možné vedení pracovníků metodou koučování je **správná kompetence kouče a ochota být koučován ze strany koučovaného**
- **zmocňování (empowerment)** - představuje směr vedení lidí, který spočívá v poskytnutí pracovníkům jisté míry volnosti, samostatnosti v jednání a při výkonu jim svěřené práce
  - při výkonu práce existují činnosti, které by měly být provedeny přesně a podle jasných pokynů a které budou doprovázeny příslušnou kontrolou
  - vedle toho je možné poskytnout prostor pro volnou angažovanost pracovníků
  - zmocňování spočívá v uvolnění prostoru při vlastním rozhodování a převzetí příslušné odpovědnosti pracovníka za vlastní pracovní výkon a dosažené výsledky
  - se zmocňováním úzce souvisí pojem delegování, a to ve smyslu pověření výkonem nebo přenesení vymezeného rozsahu pravomocí a odpovědnost na jinou (zpravidla podřízenou osobu)

# STYLY VEDENÍ A ŘÍZENÍ

## aktuální trendy

---

- **tým, týmová práce (teamwork)**

- dva základní pohledy na týmy a týmovou práci:

- chápání týmu jako **uskupení lidí, kteří jsou sdruženi za účelem plnění určitých, často i zcela pravidelných pracovních úkolů** (zde tým splývá s organizačním vymezením pracovní skupiny), kdy charakteristickým rysem týmové práce je zdůrazňování vzájemné závislosti mezi výsledky a prací dané pracovní skupiny jako celku;

- chápání týmu jako „ad hoc“ (= k tomuto konkrétnímu účelu) **pracovní skupiny**, sestavené k tvůrčímu řešení, popř. i realizaci specifického úkolu, **obvykle nad rámec běžných pracovních úkolů**

# Úloha vedoucího při řešení konfliktů

---

Úkolem vedoucího týmu je působit mezi stranami konfliktu jako prostředník a udržovat diskusi na věcné úrovni. V žádném případě nedopustíte, abyste sklouzli na vztahovou úroveň. V takovém případě jde podle dlouhodobých zkušeností o všechno jiné, jen ne o řešení problému. Vedoucí týmu má v zásadě tři možnosti, které závisí na tom, kolik kontroly si při tom chce zachovat. Ve většině případů je efektivní jedna z nich.

## **1. Arbitráž**

Vedoucí zaujme roli soudce.

Je to rychlý a definitivní přístup, který lze uplatnit tam, kde jedna strana zjevně porušila jasná pravidla a současně uznává autoritu soudu.

# Úloha vedoucího při řešení konfliktů

---

## 2. Delegování

Řešení se přenesse na zúčastněné strany, aby si konflikt zvládly samy.

Častěji se k němu uchýlí ti, kteří se snaží konflikty spíše uhladit než aktivně řešit.

Účastníci většinou postrádají dovednosti, informace, nestrannost a dostatečnou vůli k optimálnímu řešení, proto tento přístup nebývá vždy nejúčinnější.

## 3. Zprostředkování

Vedoucí týmu má zde funkci prostředníka (mediátora).

Při řešení se vzdáváme do značné míry vlivu nad podobou konečné dohody, ale udržujeme si velkou míru kontroly nad procesem řešení.

Zprostředkovatel obě strany vede k tomu, aby spolu samy našly řešení jejich problému.