

# CO PŘEDCHÁZÍ TB PROGRAMU

Stanovení potřeb a cílů  
Diagnostika skupiny

---



# VÝCVIK / VZDĚLÁVACÍ PROGRAM X TEAMBUILDING

---

- vzdělávací / výcvikové programy jako **příprava na práci v týmech (ještě není TB)**
- základ výcviků v orientaci na **rozvoj jedince a jeho dovedností** – sebepoznání, autoregulace, sebeprezentace, tvůrčí myšlení, komunikační dovednosti, vyjednávání, konflikty a jejich řešení, asertivita, zvládání stresu, vedení porad, time management, manažerské dovednosti aj.
- nejefektivnější výcvikové programy
  - na principu interakce (NE přednáška)
  - hry a simulace umožňují profesionální přípravu blízko realitě
- **zaměření výcvikových programů:**  
zvýšování znalostí, ovlivňování postojů,  
získávání dovedností potřebných pro dané odvětví



# VÝCVIK / VZDĚLÁVACÍ PROGRAM X TEAMBUILDING

---

## ○ efektivita výcviků:

- účastníci musí být motivováni
- co nejpřesnější stanovení cílů a norem, které budou dosažitelné a které lze snadno využít pro posouzení pokroku
- nutno využívat zpětnou vazbu!
- účastníci musí být přesvědčení o užitečnosti vzdělávání
- výcvik je založen na aktivitě účastníků
- důležitá volba vhodných metod (vhodná jejich obměna a rozmanitost)
- poskytnout přiměřený čas k naučení nových znalostí a osvojení nových dovedností
- v průběhu přípravy posilovat vědomí správnosti (či nevhodnosti) určitého jednání

# VÝCVIK / VZDĚLÁVACÍ PROGRAM

## X TEAMBUILDING

---

- chceme z pracovní skupiny vytvořit TÝM – musíme zjistit, kde se skupina nachází a kam se za stávajících podmínek může posunout
- práce týmů je efektivní pouze v některých typech úkolů a v určité organizaci procesů
- kritéria týmové práce:
  - **pracovní závislost skupiny** (do jaké míry moje práce závisí na výsledcích mých kolegů)
  - **charakter cíle** (1. dlouhodobý cíl, skupina si sama určuje strategické plány a úkoly např. u projektových týmů; 2. jasně definovaný společný cíl a úkoly; 3. není jasně deklarován společný cíl, úkoly vyplývají z denního programu; 4. pracovníci mají různé individ.cíle; 5. cíle pracovníků působí proti sobě, vzniká napětí a konkurence)
  - **vazba týmu na okolí** (1. žádná – skupina je samostatný celek procesně i informačně; 2. malá-projektový tým – pracovně nezávislá část firmy; 3. střední – např. oddělení, je součástí toku práce a informací v celé firmě, ale je jasné, jaká část práce jim náleží; 4. vysoká – projektoví manažeři pracovníci mají společné cíle, metody, sdílejí znalostní bázi, jsou plně navázáni na své spolupracovníky ve svých týmech)
  - **vazba obsahu práce týmu na obvyklou náplň práce**

# DIAGNOSTIKA SKUPINY

## ATMOSFÉRA VE SKUPINĚ

---

- Člověk očekává od skupiny podporu, možnost seberealizace, navázání sociálních vztahů, sebezkušenosti, dostatek pozitivních zážitků a emocí - naplnění těchto potřeb členů skupiny se odvíjí podle převládající atmosféry ve skupině, která je proměnlivá, má relativní trvání, spadá do skupinové dynamiky.
- Kožnar (1992) „*Skupinová atmosféra je důležitou charakteristikou skupiny, ukazuje na jakousi převládající náladu ve skupině, na emocionální ovzduší, klima skupiny.*“
- **Příznivá atmosféra** umožňuje optimální zapojení všech členů skupiny, jejich sebezkoumání a sebeprojektivování, otevřené poskytování zpětných vazeb, podstupování rizik spojených se sociálním učením



# DIAGNOSTIKA SKUPINY

## ATMOSFÉRA VE SKUPINĚ

---

- **KLIMA** tzv. skupinové ovzduší, pokud je pozitivní umožňuje otevřeně projevovat a pojmenovávat všechny pocity a vnitřní hnutí, včetně těch, za něž se člověk stydí. Uvolňuje se smíchem, třebaže někdy nervózním.
- **KOHEZE** pokud ve skupině dominuje koheze, převládá **atmosféra důvěry, přátelství, spolupráce, otevřenosti, pohody, tolerance** - v takové skupinové atmosféře lze pracovat bezpečně i s pocity velmi emočně nabitými i s pocity nepřátelskými
- **TENZE** pokud ve skupině převažuje tenze, pro skupinovou atmosféru je charakteristické **napětí, nedůvěra, nepřátelství, nevraživost, soutěživost, agresivita, ale také i strach, úzkost**, s nimiž se obtížně pracuje (nejen ve skupině)

Důležitým prvkem pro skupinovou atmosféru je **vedoucí skupiny** - jeho jednání by mělo vést k postupnému vyvolání **pocitu bezpečí u všech členů skupiny** a manipulování se všemi prvky skupinové dynamiky by mělo maximálně uvolňovat potenciál skupiny.

# DIAGNOSTIKA SKUPINY / TÝMU STANOVENÍ POTŘEB A CÍLŮ

---

1. **Hodnocení zjišťování problému** – indikátory špatného provádění úkolu a problémové mezilidské vztahy; provádí členové týmu nebo/a manažer

Např. dotazník: Označte, do jaké míry následující problémy ovlivňují výkonnost týmu: Stížnosti v týmu? Nejasné zadání? Nedostatek inovací? atd.

*/neovlivňuje vůbec – ovlivňuje trochu – ovlivňuje velmi/*

2. **Hodnocení strategického vlivu** – provádí manažer na základě strategických úkolů a aktuálních změn

Např. dotazník: Označte, do jaké míry ovlivňují následující problémy tým nebo by v následujícím období ovlivňovat mohly: Tým musí řešit zásadní nový úkol? Organizace prochází velkými změnami a tým má problémy se s nimi vyrovnat? Tým potřebuje zlepšit vztahy s interními nebo externími zákazníky? atd.

*/neovlivňuje vůbec – ovlivňuje trochu – ovlivňuje velmi/*

**Pokud se často objevuje odpověď „ovlivňuje velmi“, TB může být vhodným nástrojem řešení!  
TB může skupině pomoci určit, jak se s problémy vypořádat a zajistit trvalou efektivitu.**

# KDY TEAMBUILDING ANO?

---

- nový tým, potřebují se poznat a najít možné způsoby spolupráce
- selhání v týmové práci
- špatné provádění úkolu, neplnění termínů, nízká morálka
- problémové mezilidské vztahy
- špatná komunikace, nedostatečné šíření informací v týmu
- konflikty, krize v týmu
- nedostatek důvěry, stížnosti, nedodržení závazků
- členové si nenaslouchají...atd.

**Manažer musí rozhodnout**, jsou-li symptomy krize široce rozšířené nebo zda se projevují v chování jednoho či dvou členů týmu – pokud rozšířené, TB může být vhodným nástrojem, jak rozkrýt a zjistit zastírané problémy; pokud u jednoho, dvou členů – individuální řešení, konzultace, rozhovor.



# KDY TEAMBUILDING NE

---

- **členové týmu nemají schopnosti požadované pro jejich práci** (poskytnout týmu výcvik – např. v případě problémů s rozhodováním či komunikací)
- **tým nemá prostředky, které potřebuje** (dohoda s manažerem – jak získat další lidi? prostředky? vybavení?..které tým ke splnění úkolu potřebuje)
- **týmová práce není oceňována nebo se neodráží v systému řízení výkonu** (personální oddělení? Vhodnější stanovení pravomocí?)
- **problémy jednotlivce ovlivňují výkonnost týmu** (individuální řešení, z očí do očí, hlavním cílem TB by neměl být pouze „výkon“)
- **tým má problémy nalákat a udržet si členy** (spolupráce s personálním oddělením, důvody odchodu zaměstnanců? jiné faktory?)
- **vedoucímu týmu chybí odborná nebo praktická kvalifikace či požadované schopnosti**
- **zmatek ohledně pravomocí v týmu**
- **tým už má s TB špatnou zkušenost** (důvod? proč špatná zkušenost? vhodné TB aktivity na pracovišti – motivace pro TB program mimo pracoviště)

Více viz Payne - dokument v ISu

# DIAGNOSTIKA SKUPINY / TÝMU STANOVENÍ POTŘEB A CÍLŮ

---

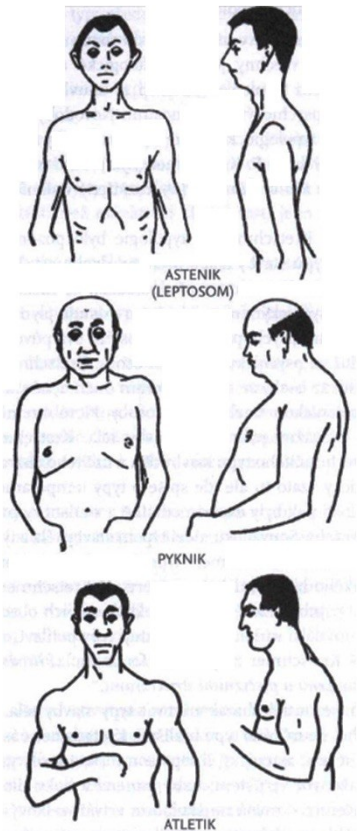
## Stanovení potřeb a následně cílů TB programu s manažerem či jinou pověřenou osobou

- rozhodnutí uskutečnit TB
- dohoda na formě spolupráce se školitelem TB programu či rozhodnutí, že **TB povede sám manažer** (+ získá nový pohled na svoji kompetenci řídit, posílí a upevní svou odpovědnost za výkonnost a efektivitu týmu, zvýší sebedůvěru), někdy nutné zaškolení manažera školitelem
- pokud školitel, je nutné **vyjasnění jeho role** (advokát, odborník, řešitel problému, sběrač dat a informací, pomocník, trenér...)
- **stanovení očekávání v rovině manažer X školitel a plán spolupráce**
- **posouzení potřeby** – přesný původ problémů a otázek, které by se na TB měly řešit – shromáždění a zpracování informací (rozhovory – mezi čtyřma očima, v malých skupinkách, po telefonu, dotazníky, písemné hodnocení), interpretace výsledků, zpětná vazba pro manažera a tým
- **definování cílů TB programu**

# DIAGNOSTIKA SKUPINY

## METODY A NÁSTROJE

- **diagnostické metody z oblasti pedagogiky** (klima ve třídě, atmosféra...)
- **typ temperamentu** (Hippokrates – sangvinik, choleric, melancholik, flegmatik)
- **introverze – extroverze** / praktický, koncepční, společenský, kreativní typ (Jung)
- **1 pyknik – 2 astenik – 3 atletik** (Kretschmerova typologie)
  - ad1** vyznačuje se společenskou přizpůsobivostí a bezprostředností; povahu má vřelou a přátelskou, přímočarou a nemá s lidmi obvykle konflikty; rád vše organizuje a smyslově prožívá; není příliš vzrušivý
  - ad2** společensky uzavřený typ, nevýrazný, zásadový, disciplinovaný, přísný, důsledný, smysl pro abstraktnost, bývá jednostranný až panovačný
  - ad3** typ pomalý, důkladný, necitlivý a rázný; je typický svou houževnatostí a výbušností, ale také vyrovnaností a energičností; atletické typy mají rádi sport s možností vybití své energie



# DIAGNOSTIKA SKUPINY

## METODY A NÁSTROJE

---

- **diagnostika týmových rolí (Schindler):**

**jedinec alfa** – neformální vůdce skupiny, většinou bývá velmi aktivní a imponující pro zbytek skupiny, „hvězda“

**jedinec beta** – pravá ruka alfy, má přiřazen úkol, který však zpravidla interpretuje alfa

**jedinec gama** – zbytek skupiny, pasivní přihlížení a přizpůsobení se situaci

**jedinec omega** – oponent či outsider skupiny

- **diagnostika týmových rolí (Meredith Belbin)**

- Tato teorie týmových rolí se postupem času stala jednou z nejznámějších a nejrozšířenější teorií využívanou pro budování pracovního týmu. Je založena na předpokladu, že **každý člen týmu má určité vlastnosti a dovednosti, kterými disponuje a je důležité, aby byly v týmové spolupráci co nejefektivněji využity.**

# Role dle

**MONITOR VYHODNOCOVÁČ**  
Nestranně posuzuje

