


Přednáška 20. 11. 2017

Okruhy

1. **Týmové role Dr. M. Belvina**
 2. **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**
 3. **Motivace a chování zaměstnanců v organizacích**
- 

Týmové role Dr. Meredith Belbin

- *Lidé patří mezi klíčové hodnoty organizace.*
Z hlediska dobrých pracovních výsledků by měli být co nejlépe rozmístěni. Jen prosté shromáždění určitého počtu lidí s očekáváním, že budou pracovat jako tým, ovšem nestačí.
- *Lepší týmová práce zvyšuje produktivitu, morálku a urychluje inovaci.*

Jedná se o komplexní nástroj, který obsahuje expertní doporučení v oblastech:

- *Umístění pracovníků na vhodná pracovní místa*
- *Manažerské vzdělávání*
- *Budování týmu*
- *Sebeuvědomění*
- *Poradenství*
- *Dlouhodobé hodnocení*
- *Rozvoj kariéry*

Týmové role

Dr. Meredith Belbin

Koordinátor

- **Přínosy** - Je vyzrálý a sebejistý. Vyjasňuje cíle. Dává lidem dohromady, aby podpořil týmovou diskuzi.



- **Přípustné slabiny** - Může se zdát, že manipuluje. Usnadňuje si osobní práci.

Inovátor

- **Přínosy** - Je tvůrčí, nápaditý a neortodoxní. Dokáže řešit náročné problémy.




- **Přípustné slabiny** - Ignoruje podružnosti. Je velmi zaujatý vlastními myšlenkami na úkor efektivní komunikace.


Týmové role

Dr. Meredith Belbin

Vyhledávač zdrojů

- **Přínosy** - Je nadšený a komunikativní extrovert. Objevuje příležitosti. Rozvíjí kontakty. 
- **Přípustné slabiny** - Je nadmíru optimistický. Může ztratit zájem po opadnutí počátečního nadšení.

Usměrňovač

- **Přínosy** - Vyzývá k výkonu, je dynamický, prospívá mu tlak. Má průbojnost a odvahu překonávat překážky. 
- **Přípustné slabiny** - Má sklony provokovat. Může urážet ostatní.

Týmové role

Dr. Meredith Belbin

Monitor vyhodnocovač

- **Přínosy** - Je vážně založený, je stratég a má vysoké nároky. Vidí všechny možnosti. Má přesný úsudek.



- **Přípustné slabiny** - Může mu chybět hnací síla a schopnost inspirovat ostatní.

Týmový pracovník

- **Přínosy** - Spolupracuje, je mírný, vnímavý a diplomatický. Naslouchá, buduje a odvrací třenice.



- **Přípustné slabiny** - Je nerozhodný v klíčových situacích.

Týmové role

Dr. Meredith Belbin

Realizátor

- **Přínosy** - Je disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní v návycích. Má schopnost činit praktické kroky a akce.



- **Přípustné slabiny** - **Je poněkud nepružný. Může pomalu reagovat na nové možnosti.**

Kompletovač finišer

- **Přínosy** - Je pečlivý, svědomitý, dělá si starosti. Hledá chyby a přehlednutí. Plní termíny.



- **Přípustné slabiny** - Má sklony přehnaně se strachovat. Neochotně nechává ostatní podílet se na své práci.

Týmové role

Dr. Meredith Belbin

Specialista

- **Přínosy** - Je cílevědomý, iniciativní a oddaný své profesi. Poskytuje vědomosti a dovednosti, které jsou vzácné.



- **Přípustné slabiny** - Přispívá pouze v úzké oblasti. Zaobírá se osobními speciálními zájmy.

Dotazník týmových rolí dle Belbina

Pokyny:

- V každé sekci (I – VII), rozdělte 10 bodů mezi jednotlivé věty podle toho, do jaké míry vystihují vaše chování. V krajním případě můžete rozdělit těchto 10 bodů mezi všechny věty nebo dát všech deset bodů jedné větě.

BELBINŮV TEST – VYHODNOCENÍ

Vepište body do tabulky

I.	A	B	C	D	E	F	G	H
II.	A	B	C	D	E	F	G	H
III.	A	B	C	D	E	F	G	H
IV.	A	B	C	D	E	F	G	H
V.	A	B	C	D	E	F	G	H
VI.	A	B	C	D	E	F	G	H
VII.	A	B	C	D	E	F	G	H

Dotazník týmových rolí dle Belbina

I. Čím mohu být prospěšný:

- a) Myslím, že si dokážu rychle všimnout nových příležitostí a včas jich využít.
- b) Mé názory na všeobecné i speciální otázky jsou dobře přijímány.
- c) Mohu dobře spolupracovat s velmi širokým okruhem lidí.
- d) Velmi snadno a přirozeně přicházím na nové myšlenky a nápady.
- e) Dokážu vyhecovat lidi k činnosti, kdykoli zjistím, že mohou něčím cenným přispět k skupinovým cílům.
- f) Spolehlivě dokončím úkoly, které jsem přijal.
- g) Odborné, technické znalosti a zkušenosti jsou mým hlavním kladem.
- h) Dokážu čelit dočasné neoblíbenosti, jestliže to nakonec vede k dobrým výsledkům.
- i) Rychle vycítím, zda je plán reálný a co se má dělat v situaci, kterou znám.
- j) Dovedu bez předsudků a zaujatosti navrhnout rozumné alternativní řešení.

Dotazník týmových rolí dle Belbina

II. Kdybych měl nedostatky v týmové práci, byly by to nejspíše:

- a) Necítím se dobře, pokud jednání nemá jasnou strukturu a není dobře vedeno.
- b) Mám tendenci být příliš velkorysý k lidem, kteří zastávají opodstatněné stanovisko, jemuž nebyla věnována náležitá pozornost.
- c) Odmítám se vyslovit, pokud projednávaná záležitost není z oblasti, kterou dobře znám.
- d) Mám tendenci mluvit příliš mnoho, když se skupina dostane k novým myšlenkám.
- e) Mám sklon podceňovat svůj vlastní přínos.
- f) Můj objektivní náhled mi neumožňuje sdílet nadšení ostatních.
- g) Někdy se jevím jako příliš energický a autoritářský, když je potřeba něco dodělat.
- h) Je pro mě těžké vystupovat ve vedoucí roli, protože jsem citlivý na atmosféru ve skupině.
- i) Stává se mi, že se tak ponořím do svých myšlenek, že ztratím ponětí o tom, co se děje.
- j) Odmítám se vyjádřit k názorům a návrhům, které jsou nekompletní a málo podrobné.

Dotazník týmových rolí dle Belbina

III. Když spolupracuji na nějakém projektu s jinými lidmi:

- a) Mám schopnost lidi ovlivnit, aniž bych je k něčemu nutil.
- b) Moje bdělost umožňuje předcházet omylům a chybám z nepozornosti.
- c) Jsem připraven tlačit ostatní do činnosti, aby se na jednání neztrácel čas a zřetel na hlavní cíl (neodbočovalo se od tématu).
- d) Dá se počítat s tím, že přispěji něčím originálním.
- e) Jsem vždycky připraven hájit dobrý návrh ve společném zájmu.
- f) Každý si může být jist, že zůstanu sám sebou.
- g) Jsem blázen do nových myšlenek a posledních vývojových novinek, rychle rozeznám novou příležitost.
- h) Snažím se zachovat smysl pro profesionalitu.
- i) Věřím, že ostatní oceňují mou schopnost chladného úsudku a správných rozhodnutí.
- j) Je na mě spolehnout, že dohlédnu na to, aby se udělalo co je potřeba, vnáším organizovaný přístup do řešení problému.

Dotazník týmových rolí dle Belbina

IV. Můj charakteristický přístup ke skupinové práci je, že:

- a) Mám zájem poznat lépe své kolegy.
- b) Přispěji tam, kde vím, o čem hovořím.
- c) Nezdráhám se odmítnout názory druhých a zastávat sám menšinové stanovisko.
- d) Obvykle najdu řadu argumentů vyvracejících nesmyslné návrhy.
- e) Dokážu uvést věci do chodu, když je třeba plán začít uskutečňovat.
- f) Mám tendenci vyhýbat se obvyklým věcem a přicházet s něčím nečekaným.
- g) Snažím se vnést náznak dokonalosti do každé týmové práce, na níž se podílím.
- h) Rád zajišťuji kontakty mimo skupinu a mimo firmu.
- i) Zajímají mě sociální stránky pracovních vztahů.
- j) Při rozhodování mám zájem slyšet všechny názory a bez obtíží se přizpůsobím, když už se musí rozhodnout.

Dotazník týmových rolí dle Belbina

V. Práce mě těší, protože:

- a) Baví mě analyzovat situace a zvažovat všechny varianty.
- b) Rád nalézám praktická řešení problémů.
- c) Rád podporuji dobré pracovní vztahy.
- d) Mohu uplatnit svůj silný vliv na rozhodování.
- e) Mám příležitost setkávat se s novými lidmi, kteří mi mohou poskytnout novou zkušenost.
- f) Dokážu sjednotit názory lidí, jejich priority a vést je ke společným cílům.
- g) Jsem ve svém živlu, když se mohu s plným nasazením věnovat nějakému úkolu.
- h) Rád mám věci, které napínají moji představivost.
- i) Velmi výhodně využívám svou speciální kvalifikaci a praxi.
- j) Práce mi dává příležitost pro seberealizaci.

Dotazník týmových rolí dle Belbina

VI. Když dostanu obtížný úkol, který je nutno splnit v omezeném čase a s neznámými lidmi:

- a) Obyčejně jsem úspěšný bez ohledu na okolnosti.
- b) Rád si o problému přečtu tolik, kolik je vhodné.
- c) Sedl bych si někam do kouta, přemýšlel, abych našel vlastní řešení a pak se pokusil se ho prodat skupině.
- d) Byl bych ochoten pracovat s člověkem, který projevuje nejpozitivnější přístup bez ohledu na to, jak těžko snesitelný může být.
- e) Hledal bych způsob zmenšení složitosti úkolu stanovením toho, čím mohou různí jednotlivci nejlépe přispět.
- f) Můj přirozený cit pro povinnost by přispěl k tomu, že dodržíme harmonogram.
- g) Věřím, že bych zůstal klidný a udržel si schopnost racionálního myšlení.
- h) Držel bych se stále účelu a prosazoval vše, co musí být uděláno, navzdory tlakům.
- i) Byl bych připraven se ujmout vedení, kdybych cítil, že se skupina nehýbá kupředu.
- j) Zahájil bych rozhovory a jednání se záměrem stimulovat nové myšlenky a uvést věci do pohybu.

Dotazník týmových rolí dle Belbina

VII. Ve vztahu k problémům, v nichž jsem zaangažován, při práci ve skupině:

- a) Mám sklon projevovat netrpělivost s těmi, kdo zdržují postup a rázně reagovat.
- b) Ostatní mě mohou kritizovat za to, že jsem příliš analytický a nepříliš citlivý.
- c) Moje potřeba ujistit se, kontrolovat, že práce je udělaná dobře, není vždy vítaná.
- d) Snadno se začnu nudit, pokud nemohu účinně stimulovat k akci ostatní.
- e) Je pro mě obtížné začít, dokud není cíl jasný.
- f) Někdy se mi nedaří vysvětlovat a objasňovat složité myšlenky, které mě napadají.
- g) Jsem si vědom toho, že požaduji od ostatních věci, které sám nedovedu nebo nemohu udělat.
- h) Myslím si, že mi ostatní dávají prostor pro to, abych se vyjádřil.
- i) Často mám pocit, že ztrácím čas a že bych to sám udělal lépe.
- j) Váhám se postavit za svůj názor, vyjádřit jej před lidmi, kteří mají moc nebo s kterými se obtížně vychází.

1. - Nejvyšší skóre ukazuje, jak se dokážeme prosadit v týmu.
2. - Druhé nejvyšší skóre vyjadřuje záložní roli.
3. - Dvě nejnižší skóre znamenají vaše slabiny.

VYkonavatel (Realizátor) - Praktický organizátor. Mění nápady v uskutečnitelné úkoly. Rád dělá plány a harmonogramy. Je metodický, odpovědný, důvěryhodný a výkonný. Nenechá se vzrušit. Nevede, ale přejímá administrativu.

VUdce (Koordinátor) - Vede celý tým a koordinuje úsilí. Nemusí být geniální ani tvořivý, ale spíše je disciplinovaný, soustředný a udržuje rovnováhu mezi různými tendencemi. Umí dobře mluvit, naslouchat i posuzovat. Pracuje prostřednictvím ostatních.

USměřňovatel - Vysoce motivovaný, vysoce výkonný, dominantní. Vede plnění úkolů a v nepřítomnosti vůdce přebírá jeho roli, i když ji nevykovává nejlépe. Jeho síla je ve vůli a vášni ke splnění úkolů, ale bývá přecitlivělý, hněvivý a netrpělivý. Je hnacím motorem akce.

INovátor - Na rozdíl od usměřňovatele je introvert (ale intelektuálně dominantní). Je zdrojem originálních nápadů a návrhů. Nejvíce imaginativní a nejvíce inteligentní člen týmu. Zanedbává detaily, neohlíží se na kritiku. Je třeba ho stimulovat, jinak vypadne.

hledáč ZDrojů - Populární člen týmu – extrovertní, sociabilní, uvolněný. Přináší do skupiny nové kontakty, nápady, myšlenky a vývoj. Obchodník, diplomat, vyjednavatel. Není originální, není příliš motivovaný a potřebuje proto tým, aby ho nabudil.

POzorovatel (Monitor) - Inteligentní – jedná se spíše o analytickou inteligenci než o tvořivou. Důkladně rozebírá nápady a nachází rozpory v argumentech. Je méně aktivní než ostatní, pohlcený svými daty, vzdálený činnosti týmu, ale nezbytný pro prověření kvality této činnosti. Je závislý, ale může být chladný a netaktní.

TÝmový člověk - Drží tým pohromadě, podporuje ostatní, naslouchá, povzbuzuje, harmonizuje a chápe. Příjemný a populární ale nesoutěživý. Nevšimnete si ho, když je v týmu, ale schází vám, když tam není.

DOkončovatel (Finišer) - Bez dokončovatele tým nikdy nedosáhne výsledku. Ověřuje detaily, stará se o plnění harmonogramu, vyniká smyslem pro náležitost. Jeho neústupné úsilí je důležité, ale dosti nepopulární.

Vedoucí týmu

– jeho profil a styly řízení

- Vedoucí týmu je klíčovou osobou pro úspěch při plnění úkolů, kterými je tým pověřen.
- Je zodpovědný za komunikaci v rámci svého týmu a za koordinaci práce s ostatními týmy.
- Ideální týmovou rolí vedoucího je *koordinátor*.
- Neexistuje žádný jediný správný styl vedení nebo řízení týmu.

Druhy kompetencí - vedoucí týmu

- 1.) *Strategicko-organizační kompetence*
- 2.) *Metodická kompetence*
- 3.) *Sociální kompetence*

Tři základní principy řízení týmu:

- *Vést*
- *Vyžadovat*
- *Podporovat*

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

- Rozvoj a vzdělávání by mělo patřit ke klíčovým aktivitám, kterými organizace zvyšuje svoji výkonnost.
- Vzdělávání by mělo vycházet z potřeb jednotlivých pracovišť.
- Analýza vzdělávacích potřeb –přístup, který by neměl být nahodilý; vzdělávání je celoživotním procesem.

Pojmy

- **Učení se** – proces změny zahrnující nové vědění i nové konání (viz učící se organizace)
- **Rozvoj** – dosažení žádoucí změny pomocí učení (se)
- **Vzdělávání** – jeden ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení

3 přístupy ke vzdělávání zaměstnanců

- organizování **jednotlivých vzdělávacích akcí**
- **systematický přístup** – propojuje podnikovou strategii se systémem podnikového vzdělávání
- **koncepce učící se organizace** – pracovníci se učí průběžně (kontinuální rozvoj) a také z každodenní zkušenosti

5 modelů přípravy a vzdělávání zaměstnanců v organizaci

- **Nečinnost** – organizace nevyvíjí v oblasti přípravy a vzdělávání zaměstnanců žádnou činnost.
- **Nahodilí přístup** – organizace nahodile využívá manažerských kurzů nebo jiných forem přípravy
- **Systemový přístup** – vzdělávání a příprava jsou chápány jako ucelený podnikový přístup.
- **Strategický přístup** – spojuje tvorbu strategií organizace, pokrývá všechny důležité změny v podniku.
- **Učící se organizace** – světová extratřída. Patří sem organizace, které vidí ve vzdělávání a přípravě svých zaměstnanců hlavní zdroj všech současných i budoucích podnikatelských úspěchů.

Metody rozvoje a vzdělávání zaměstnanců

- **Příprava a rozvoj dělnických profesí**
- **Zácvik**
- **Zaškolení**
- **Studium za účelem zisku výučního listu**
- **Patronát**
- **Příprava ke kvalifikačním zkouškám (zisk svářečského průkazu apod.)**
- **Periodické obnovování způsobilosti**
- **Pracovní stáže**
- **Rekvalifikace**
- **Kroužky kvality**
- **Řešitelské týmy**

Rozvoj nemanagerských pracovníků

- **Patronát**
- **Koučování**
- **Řešitelské týmy**
- **Odborná školení a tréninky**
- **Stáže a exkurze**
- **Řešení speciálních projektů**
- **Odborné konference**
- **E-learning**

Rozvoj manažerů

- **Job rotation**
- **Stáže**
- **Management trainee**
- **Řešení projektů**
- **Odborné kurzy a tréninky**
- **Kurzy zaměřené na rozvoj měkkých dovedností**
- **Postgraduální a VŠ studium**
- **Assesment Centre**
- **Podniková hnutí**
- **E-learning**

Celoživotní vzdělávání

- Je aktivním přístupem k osobnímu rozvoji jedince a dotýká se v současnosti všech organizací a jejich zaměstnanců.
- K principům CŽV patří propojení všech druhů učebních a vzdělávacích aktivit do jediného programu (posílení konkurenceschopnosti).

Motivace

- Vůle k činu
- Ze strany zaměstnance - uspokojení z práce
- Ze strany zaměstnavatele – dobře odvedená práce

- Maslowova pyramida potřeb
- Herzbergova dvousložková motivační teorie

Pracovní klima a prostředí

- *Pracovní klima* – lze monitorovat výzkumy a komunikačními metodami
- *Motivační prostředí* – vysoká kvalita je jedním z hlavních pracovních cílů (pro personalisty i manažery)
- **Motivace není jednostranný proces!**

Maslowova pyramida potřeb



Dvousložková motivační teorie F. Herzberg

Hygienické faktory:

- Základní lidské pracovní potřeby
- Nemotivují, ale zanedbání vede k nespokojenosti
- Parkovací místo, teplé obědy na pracovišti, prostor v šatně, dostatek volných dní, přijatelná pracovní doba apod.

Motivační faktory:

- Nutí pracovníky k úspěchu
- Uznání, důležitost pracovní pozice, míra seberealizace, odpovědnost apod.

Hygienické faktory

- Plat, mzda a požitky
- Pracovní podmínky
- Politika organizace
- Jistota v zaměstnání
- Pravomoci a samostatnost
- Pracovní život
- Osobní život

Motivační faktory

- Úspěch
- Uznání
- Zájem o práci
- Odpovědnost
- Postup (povýšení)

Demotivace a demotivátory

Co pracovníky obvykle demotivuje?

- Nepřiměřený styl vedení
- Nekompetentní nadřízený
- Mobbing nebo šikana na pracovišti
- Nemožnost kariérového růstu
- Malá odměna za vykonanou práci
- Špatné vztahy na pracovišti
- Nevhodná firemní kultura či rozpor v hodnotovém systému
- Zbytečná a/nebo nemotivující práce
- Hrozba propuštění
- Nedostatečná zpětná vazba (nezájem nadřízených, nedostatek chvály)
- Nemožnost seberealizace
- Špatné pracovní podmínky

Ukazatele demotivace

- Vysoká pracovní absence a fluktuace

Jak tomu zabránit?

Princip vůdcovství a řízení lidských zdrojů

- Úkolem vůdců je nalézat správný směr, kterým by se organizace měly ubírat a vytvářet podmínky pro naplňování úkolů spojených s cestou, kterou vytyčili. Sem patří výběr správných lidí a jejich výchova.
- Zjednodušeně řečeno, manažeři se většinou zajímají o úkol a vůdci zase o lidi...

Zdroje

Základní literatura:

- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005, str. 117177
- Human Resources Management (HRM)

Další literatura:

- HRONÍK, F. Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment centre. Brno: Era, 2002.
- HRONÍK, F. Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení. Brno: MotivPress, 2007.