



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

---

Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

Fakulta strojní



## TÝMOVÉ KOMPETENCE

---

Podpůrný studijní text základů týmové práce

David Fojtík

Ostrava 2012



Tyto studijní materiály vznikly za finanční podpory Evropského sociálního fondu (ESF) a rozpočtu České republiky v rámci řešení projektu OP VK CZ.1.07/2.3.00/09.0147 „Vzdělávání lidských zdrojů pro rozvoj týmů ve vývoji a výzkumu“.

Název: TÝMOVÉ KOMPETENCE  
Autor: David Fojtík  
Vydání: první, 2012  
Počet stran: 43  
Náklad:

Jazyková korektura: nebyla provedena.



**Tyto studijní materiály vznikly za finanční podpory Evropského sociálního fondu a rozpočtu České republiky v rámci řešení projektu Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost.**



*Název:* Vzdělávání lidských zdrojů pro rozvoj týmů ve vývoji a výzkumu  
*Číslo:* CZ.1.07/2.3.00/09.0147  
*Realizace:* Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

© David Fojtík

© Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

EVROPSKÁ UNIE      
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY  
OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost  
INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# Týmové kompetence

## Základy týmové práce

# Úvod do problematiky

Ing. David Fojtík, Ph.D.  
A922, kl. 4193  
david.fojtik@vsb.cz

© Ing. David Fojtík, Ph.D. Katedra automatizační techniky a řízení - 352

## Co získáte

- Uvědomění, že tým dokáže více než jednotlivec
- Poznání své týmové role
- Nástroje, které Vám usnadní týmovou spolupráci
- Metody řešení (vybraných) složitých komunikačních situací
- Lépe poznáte svoje kolegy (v nestandardních situacích)

© Ing. David Fojtík, Ph.D. Katedra automatizační techniky a řízení - 352

## Co si procvičíte

- *V čem spočívá dobrá komunikace?*
- *Charakteristika týmu*
- *Týmové role*
- *Komunikační bariéry*
- *Vlastnosti dobré porady*
- *Situační vedení týmu*
- *Jak vést diskusi?*
- *Týmové rozhodování*
- *Motivace týmu a jednotlivců*

## Komunikace

- Smysl komunikace je v reakci, kterou vytváří.
- Účelem komunikace je přinést výsledek (povzbuzení, varování, zábavu....)
- To zda komunikace splní svůj cíl závisí i na tom, jak dobře iniciátor komunikace odhadne - anticipuje účinek své zprávy na toho, ke komu zpráva směřuje.



## Umění komunikace

Umění komunikace mezi lidmi patří mezi nejobtížnější dovednosti. Má rozhodující význam pro efektivní řízení lidí.

- Umění komunikace zahrnuje
  - **Umění vytvořit atmosféru porozumění** -příležitost porozumět druhým lidem a zaujmout je pro to, aby nám i oni aktivně naslouchali.
  - **Umění naslouchat a poskytovat zpětnou vazbu** – znalost osobních předností i slabších stránek pomáhají při budování důvěry a vztahů.
  - **Umění sdělovat jasně a srozumitelně informace** - aby se nám dostávalo reakcí, jaké očekáváme a jaké potřebujeme pro uspokojování osobních potřeb, vyjasňování konfliktů, pro řešení problémů, pro rozhodování - pro dosahování

© Ing. David Fojtík, Ph.D.

Katedra automatizační techniky a řízení - 352

## Chování a komunikace

- 2. Chování je  
•odpovědí na odpověď

- 3. Člověk se může učit  
•nové strategie chování



- Je možné měnit jen určité jednotlivé sekvence chování.
- Nový postup je třeba vždy nejprve zkusit a teprve potom hodnotit.

© Ing. David Fojtík, Ph.D.

Katedra automatizační techniky a řízení - 352

## Definice týmu

Tým je pracovní skupina, v níž jednotlivci mají společný cíl, kde pracovní činnosti a dovednosti každého člena na sebe účelně a plynule navazují, pracuje především na bázi motivace a řídí se demokratickými principy / B.B.Smith /

Heslovitě:

- dva nebo více jednotlivců
- jsou ve vzájemné interakci
- cítí se jako MY
- dosahují kolektivních norem
- dosahují kolektivních cílů
- uvědomují si jeden druhého

## Budování týmu

- Je proces, v němž formální skupina si uvědomuje podmínky, které ji brání v efektivním fungování a následně požaduje formální úsilí skupiny k přijetí akcí, které tyto podmínky eliminují.

## Formální funkce týmu

- vykonání složitého úkolu
- vznik a rozvoj nových myšlenek
- prostředek koordinace funkcí
- přispívá k řešení problému (informace, interakce členů, hodnocení alternativ)
- zavádění složitých rozhodnutí
- zapojení a učení nových členů

## Individuální funkce týmu

- uspokojuje potřebu přátelství
- poskytuje uznání a seberealizaci
- pomáhá ověřovat a sdílet sociální realitu
- omezuje úzkost a pocit nejistoty
- poskytuje mechanismy pro řešení osobních problémů

## Charakteristické vlastnosti dobře fungujícího týmu

- FLEXIBILITA
- UZNÁNÍ A OCENĚNÍ
- DELEGOVÁNÍ PRAVOMOCÍ
- KLIMA
- ÚČEL
- VZTAHY A KOMUNIKACE
- OPTIMÁLNÍ PRODUKTIVITA



## Týmové kompetence Výběr týmu - týmové role Podle Belbina

Ing. David Fojtík, Ph.D.  
A922, kl. 4193  
david.fojtik@vsb.cz



## Role členů týmů

### 1. Funkční role

Vyházejí z pracovního zařazení členů týmu, jsou založeny na odborných znalostech, vzdělání a dovednostech. (např. účetní, dokumentátor, konstruktér, mechanik atd.)

### 2. Týmové role

„Tendence chovat se, přispívat a být ve vzájemném vztahu s ostatními lidmi specifickým způsobem.“

[Dr. Meredith Belbin ]

- **Mentální** (Specialista, Inovátor, Vyhodnocovač)
- **Sociální** (Formovač, Realizátor, Dotahovač)
- **Akční** (Kordinátor, Týmový pracovník, Vyhledávač zdrojů)

## Devět týmových rolí podle Belbina

1. **Inovátor - tvůrce, myslitel (Plant, Innovator)**
  2. **Vyhledávač zdrojů (Resource Investigator)**
  3. **Koordinátor (Coordinator)**
  4. **Formovač (Shaper)**
  5. **Analytik vyhodnocovač (Monitor-Evaluator)**
  6. **Týmový pracovník (Team Worker)**
  7. **Realizátor (Implementer)**
  8. **Kompletovač – finišer (Completer-Finisher)**
  9. **Specialista (Specialist)**
- Ideální tým má 7-8 osob ...?**



## Inovátor - tvůrce, myslitel (Plant, Innovator)

- Je tvůrčí, nápaditý a neortodoxní. Je v týmu hlavním zdrojem myšlenek a nápadů, vynikajících nad ostatní originalitou a odolností vůči všem překážkám. Vyniká představitelstvem a intelektuální kapacitou. Při řešení problémů je to obvykle on, kdo navrhuje řešení, hledá úniky z bezvýchodných situací, přináší nové pohledy.
- **Přínos týmu:**
  - Vytváří nové myšlenky a strategie.
  - Zaměřuje zvláštní pozornost širším souvislostem.
  - Řeší složité problémy.
- **Možné slabiny:**
  - Podceňuje praktické detaily nebo diplomacii.
  - Zaujatost myšlenkami na úkor efektivní komunikace.



## Vyhledávač zdrojů (Resource Investigator)

- Je nadšený a komunikativní extrovert, velmi oblíbený člen týmu, uvolněný, družný, společenský se všeobecným zájmem. Často se pohybuje mimo skupinu přičemž přináší nové kontakty či nové informace. Snadno navazuje nová přátelství. Je však obvykle obtížné ho zastihnout tam, kde by měl být. Sám nebývá tvůrcem nových nápadů, ale má širokou síť kontaktů, odkud nové nápady přináší.
- **Přínos týmu:**
  - Schopnost kontaktovat se s lidmi. Rozvíjí kontakty mimo tým.
  - Umí reagovat na výzvu.
  - Nedovolí týmu ztratit kontakt s okolním světem.
- **Možné slabiny:**
  - Ztrácí zájem pokud ho přejde počáteční nadšení a entuziasmus.



## Koordinátor (Coordinator)

- **Vyzrálý, uvážlivý, spolehlivý a sebejistý. Vyjasňuje cíle. Dává lidem dohromady, podporuje týmovou diskuzi. Má silnou vnitřní odpovědnost za plnění cílů. Je disciplinovaný a soustředěný a udržuje rovnováhu mezi různými tendencemi. Umí dobře mluvit, naslouchat i posuzovat**
- **Přínos týmu:**
  - Rozeznává silné/slabé stránky týmu.
  - Maximalizuje potenciál členů týmu a zdrojů týmu.
  - Organizuje vše tak, aby bylo dosaženo cílů týmu.
  - Požaduje příspěvky ostatních a hodnotí je podle cílů týmu.
- **Možné slabiny:**
  - Nebývá příliš tvořivý a ani nejkreativnější člen týmu.
  - Obvykle nepřevyšuje průměr intelektu a tvořivosti.
  - Může se zdát, že manipuluje. Usnadňuje si osobní práci.




## Formovač (Shaper) usměrňovač

- **Dynamický, otevřený, Vyzývá k výkonu, je dynamický, prospívá mu tlak. Má průbojnost a odvahu překonávat překážky.**
- **Přínos týmu:**
  - Hledá možnosti jak překonávat překážky.
  - Uvádí věci do pohybu a formuje týmové úsilí určováním cílů a priorit.
  - Vyzývá ostatní a motivuje k dosažení cílů.
  - Mívá chuť bojovat se setrvačností, neefektivností, samolibostí a sebeklamem.
- **Možné slabiny:**
  - Je náchylný k provokaci, hněvu nebo podrážděnosti.
  - Bývá netrpělivý.

SSRF

## Analytik vyhodnocovač (Monitor-Evaluator)




- **Střízlivý, racionální, opatrný, poctivý.** Je vážně založený, je strateg a má vysoké nároky. Vidí všechny možnosti. Ve své podstatě je kritikem, ale nejedná se o kritiku v jejím negativním smyslu, jde o konstruktivní kritiku. Má přesný úsudek.
- **Přínos týmu:**
  - Analyzuje problémy, hodnotí myšlenky a návrhy.
  - Pomáhá týmu přijmout uvážené rozhodnutí.
- **Možné slabiny:**
  - Může mu chybět motivace a inspirace a schopnost inspirovat a motivovat druhé.

© Ing. David Fojtík, Ph.D. Katedra automatizační techniky a řízení - 352

SSRF

## Týmový pracovník (Team Worker)



- **Společensky orientovaný, spíše mírný a citlivý.** Spolupracuje, je mírný, vnímavý a diplomatický. Naslouchá, buduje a odvrací třenice.
- **Přínos týmu:**
  - Naslouchá, zvládá jednání s “obtěžnými” lidmi.
  - Zlepšuje komunikaci mezi jednotlivými členy týmu.
  - Podporuje členy týmu v jejich snažení.
  - Minimalizuje konflikty a umožňuje předcházet třenicím.
  - Podporuje ducha týmu.
- **Možné slabiny:**
  - Může být nerozhodný v momentech krize.

© Ing. David Fojtík, Ph.D. Katedra automatizační techniky a řízení - 352




## Realizátor (Implementer)

- Je disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní v návycích. Má schopnost činit praktické kroky a akce. Má organizační schopnosti, smysl pro praxi. Převádí teorii do praxe - u něj se mění rozhodnutí a strategie na konkrétní úkoly a cíle, které mohou plnit konkrétní lidé. Dokáže vyhodnocovat, která řešení a plány jsou uskutečnitelné. Při práci je houževnatý, jen tak se nevzdá.
- **Přínos týmu:**
  - Organizuje a přetváří myšlenky do plánů na uskutečnitelné akce.
  - Dodržuje odsouhlasený plán systematicky a efektivně.
  - Pracuje tvrdě a disciplinovaně.
- **Možné slabiny:**
  - Může mu chybět flexibilita a nemusí si všímat nevyzkoušených myšlenek
  - Může být neochotný reagovat na nové myšlenky.



## Kompletovač – finišer (Completer-Finisher)

- Usilovný, svědomitý “dotahovač” práce. Perfekcionista. Je pečlivý, svědomitý, dělá si starosti. Odhaluje chyby a přehlédnutí. Plní termíny, dodržuje harmonogramy. Jeho silnou stránkou je sebeovládání, slabou stránkou je netrpělivost a netolerance vůči méně svědomitým a zodpovědným členům týmu.
- **Přínos týmu:**
  - Odstraňuje chyby, opomenutí a přehlédnutí.
  - Vytváří tlak na ostatní k udržení termínů a plánů.
  - Má schopnost přivést věci do konce.
- **Možné slabiny:**
  - Ztrácí uspokojení z práce, pokud se úkoly nedokončí.
  - Může být malicherný.

© Ing. David Fojtík, Ph.D.  Katedra automatizační techniky a řízení - 352

## Specialista

- Je cílevědomý, iniciativní a oddaný své profesi. Poskytuje vědomosti a dovednosti, které jsou vzácné. Jednostranně zaměřený, úzce specializovaný. Perfekcionista.
- Přínos týmu:
  - Vytváří nové myšlenky a metody.
  - Poskytuje vzácné znalosti a technické dovednosti
  - Řeší složité problémy.
- Možné slabiny:
  - Přispívá pouze v úzké oblasti,
  - Slabý v komunikaci s ostatními.

© Ing. David Fojtík, Ph.D. Katedra automatizační techniky a řízení - 352

  
EVROPSKÁ UNIE **esf** MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY  
INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost

## Týmové kompetence

### Základy týmové práce

# Situační vedení

Ing. David Fojtík, Ph.D.  
A922, kl. 4193  
[david.fojtik@vsb.cz](mailto:david.fojtik@vsb.cz)

© Ing. David Fojtík, Ph.D. Katedra automatizační techniky a řízení - 352



## Formování

- V tomto období se členové týmu poznávají, sžívají, stanovují si pravidla činnosti, vytvářejí si a upravují vzájemné vztahy. Tým si buduje kontakty do okolí, vedoucí týmu seznamuje ostatní s posláním týmu, povinnostmi a fungováním kolektivu.
- Závislost na vedoucím, on nejlépe zná co mám dělat
- Jednotlivec se soustředí na sebe:
  - jak se zařadím
  - jak mnoho mám síly a moci
  - co se ode mne očekává
- Zdvořilé testování
- Být na stráži a opatrný
- Nejistota, obrana

© Ing. David Fojtík, Ph.D. Katedra automatizační techniky a řízení - 352

## Bouření (a rozvoj)

- V tomto období se zpřesňují vztahy mezi členy a také vztahy k vedoucímu. Častěji se objevují názorové rozdíly a odlišnost povah. Těžiště komunikace se přesouvá směrem k úkolům a cílům.
- Objevují se osobní pocity
- Vzniká zájem o ostatní - konfrontace
- Objeví se první konflikty
- Problémy
- Frustrace
- Hledání

## Normování

- řízení je více méně přijímáno
- skupina se stává organizovanou
- vytvářejí se týmové dovednosti
- ustanovují se postupy a systémy
- orientace na úkol
- kontrolují se záležitosti
- jsou hodnoceny schopnosti
- “můžeme pracovat efektivně, neboť známe a akceptujeme jeden druhého”



## Dosahování výsledků

- **dospělost skupiny**
- **každý má svoji roli**
- **lidé cítí vzájemnou závislost blízkost**
- **flexibilita, efektivnost**
- **vzájemná podpora**
- **sdílení, tolerance**
- **“Víme kdo jsme, co děláme, a jak toho dosáhnout. Byli jsme úspěšní, tedy to děláme dobře”.**

## Manažerská mřížka

	1,9						9,9
ORIENTACE NA LIDI							
				5,5			
		1,1					
	ORIENTACE NA ÚKOL						

- **typ 1,9 („vedoucí spolku zahrádkářů“)**: převažuje starostlivá pozornost vůči potřebám lidí, důležitá je přátelská atmosféra, většinou na úkor plnění pracovních povinností,
- **typ 1,1 („volný průběh“)**: vedoucí přikládá minimální pozornost výsledkům práce a příliš si nevšímá ani potřeb lidí,
- **typ 9,1 („plantážník“)**: vše je podřízeno dosažení žádoucího pracovního výkonu, vedoucí se opírá o moc a autoritu,
- **typ 5,5 („kompromisník“)**: balancování mezi oběma dimenzemi způsobuje neuspokojivé působení v obou dvou směrech
- **typ 9,9 („týmový vedoucí“)**: dosahuje žádoucích pracovních výsledků skrze zaujetí spolupracovníků. Pocit sounáležitosti vede ke vztahům důvěry a spolupráci.



## Příkazování – direktivní vedení

- Vedení lidí krok za krokem, včetně kontroly výsledků jejich práce.
- Důraz je na dovednosti jednotlivce
- Chování vedoucího:
  - dává instrukce a pokyny
  - detailně sleduje plnění
  - organizuje práci všech členů
  - určuje časy a standardy
  - definuje cíle

© Ing. David Fojtík, Ph.D. Katedra automatizační techniky a řízení - 352

## Koučování

- po pracovní stránce si podřízení již osvojili dovednosti potřebné ke zvládnutí úkolu, a tak se vedoucí orientuje více na interpersonální vztahy
- Chování vedoucího:
  - vysvětluje rozhodnutí
  - směřuje a sleduje činnost
  - poskytuje příležitost pro vyjasnění
  - trvá na přijetí zodpovědnosti
  - vede a dává odvalu
  - dává vyjasňující otázky

## Podporování

- Tým obvykle zvládá svou práci, ale často ztrácí svou motivaci pracovat.
- Rozvoj osobních vztahů
- Chování vedoucího:
  - sdílení idejí
  - vedení diskuse
  - dává odvalu k riskování
  - spolupracuje
  - podílí se na řešení problémů

## Delegování (pravomocí)

- Pracovníci jsou zralí psychologicky i odborně jsou schopni pracovat bez účasti vedoucího. Ten se věnuje činnostem strategického charakteru.
- Chování vedoucího:
  - předávání zodpovědnosti
  - předávání přijímání rozhodnutí
  - poskytuje podporu
  - dává zpětnou vazbu
  - sleduje výsledky
  - rozvíjí vzájemné vztahy.

## Atributy stavu týmu

- **SCHOPNOST:**
  - Znalosti, zkušenosti a dovednosti, které jednotlivci nebo skupině umožní vykonat činnost nebo úkol
- **OCHOTA:**
  - Rozsah, do kterého jedinec nebo skupina má sebedůvěru, odhodlanost a motivaci ke splnění určitého úkolu.



EVROPSKÁ UNIE **esf** MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY **OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost**

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Týmové kompetence

# Základy týmové práce

# Koučování a delegování

**Ing. David Fojtík, Ph.D.**  
**A922, kl. 4193**  
**david.fojtik@vsb.cz**

© Ing. David Fojtík, Ph.D. Katedra automatizační techniky a řízení - 352

## Koučování

- Jedná se o interaktivní metodu - interaktivní způsob vedení rozhovoru, kdy se kouč pomocí cíleně a vhodně pokládaných otázek snaží dostat z lidí to nejlepší a odhalit jejich skryté možnosti (skrytý potenciál).
- Koučování je ve své podstatě spíše rozvojové než nápravné vedení lidí. Jde o způsob, jak rozvíjet dobrou výkonnost spíše než o způsob, jak trestat špatnou práci.
- Princip koučování je ve vedení koučovacích pohovorů kde koučovaný získá pohled na problém z úplně jiného úhlu čímž si uvědomí jaký má skutečný problém, co je jeho cílem a v jaké se nyní nachází situaci vzhledem k tomuto cíli.

## Co není koučování

- Při ojedinělém pozitivním výsledku zvolat: **„Proč tohle nemůžeš proboha dělat častěji!“**.  
Proč je to špatně? Protože pokud vám váš zaměstnanec začne vyprávět, proč danou věc nemůže dělat častěji, výrazně se komplikuje možnost, že by se to ještě někdy zopakovalo. Jako manažer však usilujete o pravý opak: chcete, aby se dobrý výkon zaměstnance opakoval a chcete vidět maximální možné výsledky.

## Koučování a odbornost

- Podstatná není odborná kvalifikace po stránce profesní, ale kvalifikace jako kouče, který umí rozlišit dopad svých slov:
  - „Tohle je zmetek. Musíš to dělat takhle, už jsem ti to říkal a ukazoval ti to.“
  - „Říkáš, že se ti to nepovedlo a je to zmetek, jak myslíš, že by to šlo udělat, aby to bylo v pořádku?“
- Kterou z uvedených vět asi uslyšíme častěji?
- Která z vět bude mít lepší dopad na úspěch zaměstnance?
- U které věty musí být vedoucí kvalifikovaným odborníkem?

## Pět bodů koučovacího rozhovoru s pracovníkem (členem týmu)

1. Najít úspěch týmu
2. Čím přispěl k úspěchu týmu koučovaný pracovník
3. Podrobnosti – dotazování jak to vidí on
4. Co zaujalo vás
5. Co si zapamatovat pro příště

## Najít úspěch

- Vybrat nějaký „malý úspěch“ týmu nebo někoho z týmu na kterém má osoba podíl – něco, co stojí za povšimnutí a přitom to není nějaký skvělý a úžasný výkon, který již dávno všichni obdivují.
- Při rozhovoru je důležité společně vycházet z předpokladu, že se jedná o úspěch, na němž lze dále stavět.
- Vyvarovat se toho, abyste jej konfrontoval s tím, že to mohl udělat ještě lépe.
- Při rozhovoru se ujistěte, že zaměstnanec ví, o jakém úspěchu to mluvíte. Vyplatí se zde být co nejvíce konkrétní.

## Čím přispěl?

- Když je označen úspěch, o kterém hovoříme, je čas podívat se na roli pracovníka v něm a to z jeho perspektivy:
  - Ze všech věcí, které jste dělal, abyste přispěl k tomuto úspěchu – s čím z toho jste nejvíce spokojený?
- Nechat dostatek času na přemýšlení. Zaměstnanci většinou neočekávají, že s nimi budete chtít diskutovat o jejich úspěších a o tom, jakou roli v nich sehráli.
- Naslouchat velmi pozorně - může to být velké překvapení!



## Podrobnosti

- Zůstat u první věci, kterou zaměstnanec zmíní X (zdroje) a ptejte se na podrobnosti:
  - Když se podíváte na X (zdroj) – co vás na tom nejvíce potěšilo? Co ještě??
- Nechat dostatek času na přemýšlení.
- Otázka „co ještě“ je zde velmi užitečná. Velmi jemně a nenásilně žádá zaměstnance, aby uvažovat o daném tématu a díval se na něj z různých pohledů. Často až 3., 4. nebo 5. odpověď bývá nová pro všechny zúčastněné.
- Když proberete první zdroj, vraťte se k další věci, s níž je zaměstnanec na sobě spokojený (další zdroj), a opět ji podrobně prozkoumejte.
- Naslouchat velmi pozorně - může to být velké překvapení!

## Co vás zaujalo?

- Nyní je čas na váš pohled na věc.
  - Co vás coby manažera zaujalo?
  - Jaké osobní kvality a zdroje u daného zaměstnance vnímáte?
- Nabídněte mu zpětnou vazbu a pozorujte reakci.
- Snažte se mu nabídnout pravdivý a přitom pozitivní pohled na něj. Slyšet takový komentář od někoho jiného může být pro něj velmi přesvědčivé – a vaším záměrem přece je, aby zaměstnanec v úspěších pokračoval i nadále v budoucnosti.
- Rozhovor vedený v tomto duchu může zaměstnanci pomoci porozumět tomu, jak hodnotné a důležité jsou tyto věci, které dělá dobře.

## Co si zapamatovat pro příště?

- **Ukončete tento koučovací rozhovor otázkou:**
  - Co si potřebujete zapamatovat pro příští úspěchy?
- **Neptáme se „co budete dělat jinak?“** Tato verze totiž zahrnuje nejen to, co bude zaměstnanec dělat jinak, ale i věci, v jejichž konání bude pokračovat nebo jich bude dělat více.
- **Otázka také pomáhá zaměřit se na to, aby výstupy z koučování zaměstnanců byly konkrétně aplikovány v praxi**

## Delegování (pravomocí)

- **Pracovníci jsou zralí psychologicky i odborně jsou schopni pracovat bez účasti vedoucího. Ten se věnuje činnostem strategického charakteru.**
- **Chování vedoucího:**
  - předávání zodpovědnosti
  - předávání přijímání rozhodnutí
  - poskytuje podporu
  - dává zpětnou vazbu
  - sleduje výsledky
  - rozvíjí vzájemné vztahy.

## Proč delegovat

- Více času na důležité věci.
- Více práce za kratší čas.
- Nové nápady a přístupy.
- Rozvoj kompetencí pracovníků.
- Motivování pracovníků.
- Snazší hodnocení pracovníků.
- Jednodušší kontrola.
- Vyhnutí se stagnaci.

## Problémy delegování

- Pocit nenahraditelnosti
- Nechuť opustit něco, co dobře umím.
- Nedůvěra ve schopnosti spolupracovníků.
- Obava z neoblíbenosti.
- Špatné definování úkolu.
- Ztráta osobního významu a důležitosti.
- Počáteční náklady.
- Obava z přehnaného delegování.
- Nepochopení ze strany nadřízeného.

## Co delegovat

- Rutinní práce.
- Práce, které jiní dokáží udělat lépe.
- Rozhodnutí, která děláte často a zpravidla zabírají mnoho času.
- Práce, které umožní podřízeným získat určité zkušenosti.
- Činnosti, které ožíví rutinní práci zaměstnanců.
- Činnosti, které učiní práci zaměstnanců komplexnější.

## Co nedelegovat

- Špatně definovaný problém, který vyžaduje důvěrné informace
- Absolutně důležité úkoly, jejichž splnění můžete zajistit jenom vy.
- Nové úkoly, na které nebyli pracovníci připraveni.
- Úkoly, které jsou nepříjemné, ale jsou vaší povinností.
- Úlohu, která má politický pro firmu význam (rolí v řešení hraje firemní politika, nejen čistá logika a pravidla)
- Úkol, který je delikátní a stejně by se k vám dostal
- Úkol, který operuje s důvěrnými informacemi.

## Jak delegovat? 1

- Vysvětlete co nejjasněji, co od pracovníka očekáváte.
- Projděte úkol vícekrát, abyste se ujistil, že vše bylo správně pochopeno.
- **Vysvětlete, proč musí být úkol splněn.**
- Prodiskutujte s pracovníkem očekávanou kvalitu výsledku.
- Ujistěte se, že pracovník souhlasí s reálností termínů.
- Poskytněte pracovníkovi všechny potřebné informace včetně informací o lidech, s kterými bude muset spolupracovat.

## Jak delegovat? 2

- Poskytněte pracovníkovi takový stupeň pravomoci, jaký je pro splnění úkolu nezbytný.
- Delegujte celou práci. Pracovníkovi to spíš ukáže smysl delegovaného úkolu, dá mu to jasnější cíl.
- Stanovte, jak a kdy chcete být o výsledku informování.
- Informujte pracovníka o pomoci, kterou můžete zajistit.
- Informujte ostatní, kdo je úkolem pověřen.

## Podpora delegování

- Vedoucí považuje úkol za důležitý a dá to znát.
- Zpočátku je třeba pracovníka od některých obvyklých povinností uvolnit.
- Poskytujte pracovníkovi dostatečně často zpětnou vazbu.
- Později dejte pracovníkovi znát, že se zajímáte o výsledky delegovaného úkolu.
- Odměňte každého, kdo odvede dobrou práci.



## Týmové kompetence Pracovní porady a týmové rozhodování

Ing. David Fojtík, Ph.D.  
A922, kl. 4193  
david.fojtik@vsb.cz

## Typy porad

- **Informativní** (předat informace z „vedení“)
- **Řešitelská** (vyřešit problém, najít postup)
- **Koordinační** (zjistit výsledky, stav, upřesnit, rozdělit a vyjasnit nové úkoly)
- **Motivační** (zvýšit zájem o práci, zlepšit vzájemné vztahy, vnést do práce aktivitu)
- **Školení, outdoor trénink, výlet**
- **Získat nové informace** (shromáždit, systematizovat názory, najít impulzy)

## Příprava porady

- **Bud' pravidelně nebo včas informovat o konání**
- **Uvést cíl schůzky**
- **Sdělit body jednání (agendu)**
  - Lze uvést formu projednání bodu agendy
  - Odpovědnou osobu
  - Dobu určenou tomuto bodu agendy
- **Určit místo konání a dobu trvání (od – do)**
- **Poslat (zpřístupnit) podklady k prostudování**
- **Vyjmenovat účastníky (hosty)**

## Vedení porady

- Schůzku může řídit člen týmu
- Příspěvky lze rozdělit (odpovědnost za přípravu i vedení)
- Mít důvod vyslovit pochvalu / uznání
- Nepříjemnosti (nesplněné úkoly) vyřešit předem individuálně
- Používat různé metody / formy:
  - Presentace
  - Brainstorming
  - Diskuse
  - Týmové rozhodování
- Podpořit vizualizaci

## Pravidla porad (doporučená)

- Jednat na základě faktů ne domněnek
- Všichni jsou připraveni předem
- Vedoucí je „jeden z týmu“
- Lze odmítnout myšlenku, ale city lidí je třeba chránit
- Zakončete rekapitulací úkolů



## Vedení diskuse

- **Obsahem diskuse může být:**
  - sdílení názorů
  - shromažďování a vznik nápadů
  - získávání reakcí a souhlasu
- **Záměrem diskuse může být:**
  - změnit postoje
  - posoudit praktickou aplikaci teorie
  - stimulovat motivaci a převzetí odpovědnosti

## Plánování diskuse

- Zvážit záměry a cíl diskuse
- Posoudit vstupní chování účastníků
- Zvážit počet účastníku
- Posoudit vaši roli k účastníkům
- Identifikovat klíčové body diskuse
- Vybrat první klíčový bod
- Připravit úvod
- Vyjádřit první klíčový bod pomocí otázky vyššího řádu
- Zorganizovat zasedací pořádek
- Zajistit vizuální pomůcky

## Osoba vedoucí diskusi

- nestranná ve svých odpovědích členům skupiny
- měla by podporovat skupinu a povzbudit aktivní zapojení
- měla by řídit diskusi v rámci daného času
- neměla by se snažit být středem pozornosti
- měla by být členem skupiny
- měla by stimulovat snahu skupiny prozkoumat problematiku do hloubky

## Rozvoj diskuze

- Upoutat pozornost - navázat vztah
- Vysvětlit záměr diskuze, sdělit cíl
- Stanovit časový harmonogram
- Otevřít diskusi předem připraveným úvodem
- Prezentovat první klíčovou otázku
- Poskytnout čas k přemýšlení
- Vyhnout se tomu, abyste byli středem pozornosti
- Zaznamenávat příspěvky členů a využít je k budování diskuze
- Sumarizovat klíčové body
- Vyhnout se irelevancím a odbočování od tématu

## Prostředí pro diskusi

- Rovné uspořádání stolů a židlí (kulatý stůl)
- Pomůcky (tabule, fixy, projektor atd.)
- Občerstvení (voda, káva, čaj atd.)
- Čas pro diskusi



## Týmové rozhodování

1. Dobrá otázka
2. Alternativy
3. Co by se mohlo stát
4. zhodnocení kroků 1 – 3
5. vyhodnocení alternativ
  - pravděpodobnost úspěchu
  - rizika
  - přínos

Alternativa	% úspěchu	Ztráty při neúspěchu	Zisk při úspěchu
A			
B			
C			

## Příznaky nedostatku a přítomnosti motivace

### • **Nedostatek motivace**

- Apatie a nezájem o práci
- Špatné dodržování termínů a vysoká absence
- Přehánění složitosti existujících problémů, vzrůst
- dohadování a stížnosti
- Nedostatek spolupráce při řešení těchto problémů
- Nezdůvodněný odpor ke změně

### • **Přítomnost motivace**

- Důsledné dosahování výkonu vysoké úrovně
- Atmosféra energie, entuziasmu a odhodlání uspět
- Usilovná spolupráce v přetrvávajících problémech
- Ochota jednotlivců převzít zodpovědnost
- Ochota přijmout změnu

## Příprava porady

- **Bud' pravidelně nebo včas informovat o konání**
- **Uvést cíl schůzky**
- **Sdělit body jednání (agendu)**
  - Lze uvést formu projednání bodu agendy
  - Odpovědnou osobu
  - Dobu určenou tomuto bodu agendy
- **Určit místo konání a dobu trvání (od – do)**
- **Poslat (zpřístupnit) podklady k prostudování**
- **Vyjmenovat účastníky (hosty)**

## Vedení porady

- Schůzku může řídit člen týmu
- Příspěvky lze rozdělit (odpovědnost za přípravu i vedení)
- Mít důvod vyslovit pochvalu / uznání
- Nepříjemnosti (nesplněné úkoly) vyřešit předem individuálně
- Používat různé metody / formy:
  - Presentace
  - Brainstorming
  - Diskuse
  - Týmové rozhodování
- Podpořit vizualizaci

## Pravidla porad (doporučená)

- Jednat na základě faktů ne domněnek
- Všichni jsou připraveni předem
- Vedoucí je „jeden z týmu“
- Lze odmítnout myšlenku, ale city lidí je třeba chránit
- Zakončete rekapitulací úkolů

## Vedení diskuse

- **Obsahem diskuse může být:**
  - sdílení názorů
  - shromažďování a vznik nápadů
  - získávání reakcí a souhlasu
- **Záměrem diskuse může být:**
  - změnit postoje
  - posoudit praktickou aplikaci teorie
  - stimulovat motivaci a převzetí odpovědnosti

## Plánování diskuse

- Zvážit záměry a cíl diskuse
- Posoudit vstupní chování účastníků
- Zvážit počet účastníku
- Posoudit vaši roli k účastníkům
- Identifikovat klíčové body diskuse
- Vybrat první klíčový bod
- Připravit úvod
- Vyjádřit první klíčový bod pomocí otázky vyššího řádu
- Zorganizovat zasedací pořádek
- Zajistit vizuální pomůcky

## Osoba vedoucí diskusi

- nestranná ve svých odpovědích členům skupiny
- měla by podporovat skupinu a povzbudit aktivní zapojení
- měla by řídit diskusi v rámci daného času
- neměla by se snažit být středem pozornosti
- měla by být členem skupiny
- měla by stimulovat snahu skupiny prozkoumat problematiku do hloubky

## Rozvoj diskuze

- Upoutat pozornost - navázat vztah
- Vysvětlit záměr diskuze, sdělit cíl
- Stanovit časový harmonogram
- Otevřít diskusi předem připraveným úvodem
- Prezentovat první klíčovou otázku
- Poskytnout čas k přemýšlení
- Vyhnout se tomu, abyste byli středem pozornosti
- Zaznamenávat příspěvky členů a využít je k budování diskuze
- Sumarizovat klíčové body
- Vyhnout se irelevancím a odbočování od tématu

## Prostředí pro diskusi

- Rovné uspořádání stolů a židlí (kulatý stůl)
- Pomůcky (tabule, fixy, projektor atd.)
- Občerstvení (voda, káva , čaj atd.)
- Čas pro diskusi



## Týmové rozhodování

1. Dobrá otázka
2. Alternativy
3. Co by se mohlo stát
4. zhodnocení kroků 1 – 3
5. vyhodnocení alternativ
  - pravděpodobnost úspěchu
  - rizika
  - přínos

Alternativa	% úspěchu	Ztráty při neúspěchu	Zisk při úspěchu
A			
B			
C			