

Organizace týmu

a) Tým – vývojové fáze týmu

Tým vzniká ve fázích, nejčastěji se uvádějí tyto fáze:

1. Fáze formování týmu (Forming-Phase)

Role v týmu ještě nejsou nastaveny, členové týmu se postupně seznamují a hledají své místo. V této fázi je vhodné:

- Objasnit očekávání
- Definovat cíle
- Ujasnit si prostředky a zdroje
- Zvolit vedoucího týmu
- Vyměňovat si zkušenosti
- vést rozhovory se zpětnou vazbou
- Dohodnout si pravidla

2. Fáze krystalizace (Storming-Phase)

Dochází ke konfliktům, konfrontaci, bojům o místo v týmu, polarizují se postoje mezi členy.

Doporučení:

- Konkretizovat úkoly
- Vymezit odpovědnosti
- Revidovat cíle

3. Fáze normování (Norming-Phase)

Členové našli své místo v týmu, skupina získává sebevědomí, pozitivní smysl pro týmovou práci, zábavu, relaxaci.

Nyní je třeba:

- Zavést normy, pravidla
- Dodržovat pravidla týmu
- Dosáhnout prvních cílů



EVROPSKÁ UNIE
EVROPSKÝ FOND PRO REGIONÁLNÍ ROZVOJ
INVESTICE DO VAŠÍ BUDOUCNOSTI



4. Fáze výkonu (Preforming-Phase)

V týmu se spolupracuje, dochází k ocenění práce, reflexi spolupráce, podporuje se další rozvoj.

Úkoly:

- Efektivní práce vedoucí k dosažení cíle
- Flexibilní (pružný) způsob práce

b) Tým – faktory úspěšnosti týmu

Lze rozlišit takzvané tvrdé a měkké faktory:

Tvrdé faktory – jsou měřitelné a kontrolovatelné

1. **Cíle týmu** – tvoříte-li tým, zodpovězte tyto otázky:

- Jsou hlavní i další cíle formulovány (jasně a jednoznačně)?
- Jsou tyto cíle kontrolovatelné, měřitelné a sepsané?
- Jsou pro vás tyto cíle vhodné?
- Jsou cíle všemi akceptovány, jsou výzvou?
- Cítí se všichni zodpovědní za splnění cílů?

2. **Vedení týmu** – Zodpovězte otázky:

- Je vedení jasné (Tah místo tlaku)?
- Jsou procesy stanoveny společně?
- Jsou členové týmu vedeni jednat samostatně?
- Je tým schopen jednat i v nepřítomnosti vedoucího týmu?

3. **Čas a projektování** – Zodpovězte otázky:

- Jak se využívá čas, který je určen pro spolupráci?
- Existuje vysoká míra disciplíny s ohledem na přípravu, realizaci a zpracování proběhlých jednání?



EVROPSKÁ UNIE
EVROPSKÝ FOND PRO REGIONÁLNÍ ROZVOJ
INVESTICE DO VAŠÍ BUDOUCNOSTI



4. **Kvalifikace a rozdělení úkolů** – Zodpovězte otázky:

- Jsou úkoly rozdělovány podle znalostí, dovedností, dispozic a zájmů jednotlivých pracovníků?
- Jsou stanoveny jasná pravidla a strategie řešení problémů v případě konfliktu?

5. **Rozhodovací kompetence** – Otázky k úvaze:

- Je rozhodováno na základě věcných aspektů?
- Jsou v týmu jasně stanovené kompetence?

6. **Provázanost pozic a místo v týmu** – Otázky k zamyšlení:

- Je každému znám význam jeho činnosti pro tým?
- Jsou jasně stanovené hranice mezi pracemi a fungováním jiných týmů?
- Je vyřešena organizační struktura ve vazbě na další organizační jednotky?

Měkké Faktory – ty jsou velmi obtížně měřitelné a každý ve skupině je může rozlišovat po svém:

1. „**Vize**“ – Otázky k úvaze:

- Má tým nějakou fascinující vizi?
- Probudí daný úkol ambice spolupracovníků?

2. **Komunikace a interakce** – Otázky k úvaze:

- Jsou rozdíly v názorech chápány jako obohacení?
- Je zájem o to, poskytovat informace otevřeně a rychle?
- Diskutuje se pravidelně o sebehodnocení a hodnocení členů?

3. **Věcná a emocionální otevřenost** – Otázky k úvaze:

- Mluví se o problémech otevřeně a řeší je rychle?
- Našel každý člen svou pozici v týmu?
- Konají se boje o moc?



EVROPSKÁ UNIE
EVROPSKÝ FOND PRO REGIONÁLNÍ ROZVOJ
INVESTICE DO VAŠÍ BUDOUCNOSTI



4. **Vzájemná podpora** – Otázka k úvaze:
 - Mají spolupracovníci pocit, že jsou vzájemně podporováni?
5. **Účast a zapojení** – Otázky k úvaze:
 - Je každý se svou pozicí a úkolem plně spokojen?
 - Mohou se členové spolehnout na kompetentnost a spolehlivost kolegů?
6. **Dobré klima ve skupině** – Otázka k zamyšlení:
 - Jsou vztahy ve skupině obohaceny humorem, přátelstvem a ochotou převzít riziko?
7. **Společný zájem, důvěra a akceptace** – Otázka k zamyšlení:
 - Tolerují všichni v rámci únosnosti zájmy a odlišnosti druhých?
8. **Převzetí odpovědnosti** – Otázky k zamyšlení:
 - Jsou všichni vždy dobře připraveni na jednání v týmu??
9. **Efektivita, dynamika a duch týmu** – Otázka k zamyšlení:
 - Pociťují všichni „týmový duch“?

Použitá literatura:

- KRÜGER, Wolfgang. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 108 s. ISBN 80-247-0780-2.
- ANTONI, Conny H. *Teamarbeit gestalten: Grundlagen, Analysen, Lösungen*. 1. vyd. Weinheim: Beltz, 2000, 108 s. ISBN 34-073-6020-7.



EVROPSKÁ UNIE
EVROPSKÝ FOND PRO REGIONÁLNÍ ROZVOJ
INVESTICE DO VAŠÍ BUDOUCNOSTI

