



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Název projektu	Rozvoj vzdělávání na Slezské univerzitě v Opavě
Registrační číslo projektu	CZ.02.2.69/0.0./0.0/16_015/0002400

Firemní kultura a týmová práce

Distanční studijní text

Richard Přenosil, Marie Jedličková

Opava 2017



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
FILOZOFICKO-
PŘÍRODOVĚDECKÁ
FAKULTA V OPAVĚ

- Obor:** Vedení lidských zdrojů, management a marketing, personalistika
- Klíčová slova:** Organizace, druhy organizace, fáze organizace, PESTLE, management, leadership, autorita, micromanagement, autonomie, motivace, stimulace, Maslowova pyramida potřeb, benefity, angažovanost, firemní identita, firemní image, firemní design, firemní komunikace, firemní kultura, logo, logotyp, brand, positioning, repositioning, firemní benefity, společenské akce, život ve společnosti, zdraví, sport, pracovní trh, interkulturní management, integrita, hodnoty, etika, etiketa, morálka, nesoulad v hodnotách, tým, typy týmů, teambuilding, cyklus týmů, focus groups, agilní týmy, týmové role, tvůrci, inovátor, vyhledávač zdrojů, vůdci, koordinátor, formovač, zaváděči, týmový pracovník, realizátor, dokončovači, vyhodnocovač, dotahovač, specialisté, specialista, typologie, potřeby a hrozby, individualizace, sociální inteligence (SQ), emoční inteligence (EQ), vztahy, koheze, synergie, nadřazenost, komunikační model, týmová komunikace, porady, individuální 1:1, rozvojová zpětná vazba, rozjezdovka, operační rytmus, talent, silné stránky, vedení podle silných stránek, konflikt, vyjednávání, řešení konfliktů, zpětná vazba, koučink, skupinová zpětná vazba.
- Anotace:** Pracovní poměr je vztah, který naváže velká většina z nás. Tento studijní materiál má za úkol objasnit různé pohledy na vedení a rozvoj lidí, firemní hodnoty a kulturu, budování silné značky úspěšné společnosti.

Autor: **Ing. Richard Přenosil, Ing. Marie Jedličková**



Toto dílo podléhá licenci:

Creative Commons Uveďte původ-Zachovejte licenci 4.0

Znění licence dostupné na:

<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

Obsah

ÚVODEM.....	6
RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY.....	7
1 ORGANIZACE.....	8
1.1 Organizace.....	8
1.2 Druhy organizace	9
1.3 Fáze organizace	11
1.4 Analýza okolního prostředí organizace	12
2 LEADERSHIP	15
2.1 Management	15
2.2 Leadership	16
2.3 Atributy vedení týmu	16
2.3.1 Autorita	16
2.3.2 Vztahy	16
2.3.3 Nastavování cílů.....	17
2.3.4 Kontrola cílů	17
2.4 Motivace týmu.....	18
2.4.1 Maslowova pyramida potřeb.....	18
2.4.2 Stimulace a motivace týmu	20
2.4.3 Leadershipový přístup k motivaci.....	21
2.5 Časté chyby v leadershipu.....	25
3 FIREMNÍ IDENTITA A IMAGE	28
3.1 Firemní identita vs. image	28
3.2 Základní prvky firemní identity	29
3.2.1 Firemní design	30
3.2.2 Firemní komunikace	38
3.2.3 Firemní kultura.....	39
4 TRENDY	41
4.1 Moderní zaměstnavatel	41
4.2 Pracovní trh	43
4.2.1 Aktivity k oslovení aktivních uchazečů	43
4.2.2 Aktivity k oslovení pasivních kandidátů.....	44

4.3	Interkulturní management	45
5	HODNOTY	47
5.1	Morálka	47
5.2	Etika a etiketa	48
5.3	Hodnoty	49
5.3.1	Chyby při tvorbě hodnot	49
5.3.2	Nesoulad v hodnotách	50
6	TÝMOVÁ PRÁCE	53
6.1	Co je to tým?	53
6.2	Typy týmů	54
6.3	Efektivní vytvoření týmu	55
6.4	Cyklus týmu	55
6.5	Focus groups	57
6.6	Agilní týmy	57
6.6.1	Role v agilním týmu	57
6.6.2	Nástroje agilu	58
6.6.3	Výhody a nevýhody agilu	58
7	ROLE V TÝMU	61
7.1	Týmové role	61
7.1.1	Tvůrci	62
7.1.2	Vůdci	63
7.1.3	Zaváděči	64
7.1.4	Dokončovači	64
7.1.5	Specialisté	65
7.2	Práce s týmem podle týmových rolí	65
7.3	Osobnostní typologie	66
7.4	Individualizace	70
8	VZTAHY	73
8.1	Předpoklady dobrých vztahů	73
8.1.1	Sociální inteligence	74
8.1.2	Emoční inteligence	74
8.1.3	Koheze	75
8.2	Synergie	75

8.3	Týmová komunikace a komunikační model	76
8.4	Operační rytmus	76
9	ŘÍZENÍ PODLE SILNÝCH STRÁNEK.....	81
9.1	Talent a silná stránka.....	81
9.2	Řízení podle silných stránek	83
9.3	Přínosy vedení podle silných stránek	85
10	ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ A ZPĚTNÁ VAZBA.....	88
10.1	Konflikt.....	88
10.1.1	Způsoby řešení konfliktů	89
10.2	Zpětná vazba.....	90
10.2.1	Druhy zpětné vazby	91
10.2.2	Rady při podávání zpětné vazby	92
	LITERATURA	95
	SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY	97
	PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON.....	98

ÚVODEM

Skripta Firemní kultura a týmová práce jsou psána hlavně prakticky. Přestože vycházejí z teoretických východisek, najdete v nich praktické tipy, které vám mohou usnadnit pracovní život. Velká část textu vychází z vlastní manažerské a lektorské praxe.

Studijní opora je určena různým skupinám studentů. Studentům, kteří ještě nepracují a nemají s pracovním poměrem zkušenosti materiál ukáže, jak to chodí v organizaci, jaké jsou přístupy k vedení lidí a možnosti jejich motivace a rozvoje. Je pravděpodobné, že již při studiu získáváte praktické zkušenosti ze zaměstnání. Tato skripta jsou rovněž určena i vám, kteří již pracujete a můžete tedy témata konfrontovat s vlastní zkušeností. Materiál ukáže, jak motivovat zaměstnance, jak je efektivně řídit, jak vytvořit silnou značku společnosti, jak řešit konflikty na pracovišti i mimo něj.

Na začátku každé kapitoly najdete rychlé shrnutí daného tématu, jsou zde vypsány cíle, které byste po nastudování kapitoly měli zvládnout a klíčová slova pro lepší orientaci v tématu. Na konci každé kapitoly naleznete shrnutí probírané látky a jsou zde vypsány otázky, na které byste po nastudování tématu měli umět odpovědět. Na samostatné straně jsou pro kontrolu odpovědi vypsány. Vybrané kapitoly obsahují samostatný úkol, který si můžete sami zpracovat nebo se na internetu otestovat. Některé kapitoly také obsahují prvek k zapamatování. Jedná se o důležitou informaci, kterou byste měli znát.

RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY

Náplní následujících stránek jsou informace o firemní kultuře a týmové práci. Nejdříve se společně podíváme na téma samotné organizace, její členění a fáze životního cyklu. Dále přejdeme na kapitolu leadership neboli vedení lidí, kde se dozvíme, kdo je to leader, jaké existují styly vedení lidí, vymezíme vůči sobě manažerský a leadershipový přístup, přestože se do značné míry překrývají. V další kapitole si vysvětlíme pojmy firemní identita a image, jaký je mezi nimi rozdíl, z čeho se firemní identita skládá, co je to brand a positioning. Společně se také podíváme na trendy na pracovním trhu. Přiblížíme si firemní hodnoty. Představíme si tým, cyklus týmu, focus groups. Ukážeme si role v týmu a osobnostní typologii. Přejdeme na téma vztahy v práci. Dále se dozvíme o tom, jak poskládat efektivní tým, a nakonec se podíváme na podávání zpětné vazby a řešení konfliktů.

Tato opora je psána prakticky a je určena studentům, kteří již pracují, anebo se do práce teprve připravují.

Před každou kapitolou najdete definované cíle a klíčová slova, která se dané kapitoly týkají. Součástí je také orientační čas potřebný ke studiu. Na konci kapitoly jsou připraveny otázky týkající se probrané látky a definice k zapamatování.

1 ORGANIZACE



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

První kapitola těchto skript je věnována organizaci a je pojata spíše teoreticky. V této kapitole si nejdříve definujeme, co je to organizace. Zjistíme, jaké existuje členění organizací. Představíme si jednotlivé fáze organizace. Na závěr se podíváme na analýzu okolního prostředí organizace metodou PESTLE.



CÍLE KAPITOLY

- Získat povědomí, co je to organizace, jak se člení, jaké jsou její fáze.
 - Vědět, jak analyzovat okolní prostředí organizace metodou PESTLE.
-



ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU

Čas potřebný k nastudování kapitoly je odhadován na 1h.



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Organizace, druhy organizace, fáze organizace, PESTLE.

1.1 Organizace

Organizace je pojem, se kterým se setkáváme denně. Je to zcela běžná věc. Od slova organizace jsou také skloňovány další pojmy, které mohou a nemusí s organizací souviset. Pojďme se tedy podívat, co to organizace je a co o ní říká odborná literatura.

Jan Keller hovoří o formálních organizacích, které definuje jako „(...) uměle ustavený sociální útvar vybavený normativními procedurami za účelem mobilizace a koordinace kolektivního úsilí k dosažení stanovených cílů“ (Keller, 2007).

Podobně jako Jan Keller definuje organizaci Milan Nakonečný, který říká že „(...) organizace je strukturovaná sociální skupina se zacílenou, plánovanou, koordinovanou, kontrolovanou a účelně řízenou společnou, nicméně funkčně diferencovanou činností“. (Nakonečný, 2005)

Také podle Edgara H. Scheina je organizace „(...) racionální koordinace činností určitého počtu lidí k dosažení určitého společného účelu nebo cíle na základě dělby práce a funkcí a na základě hierarchie autority a odpovědnosti“ (Schein, 1969).

Když si výše uvedené definice shrneme a najdeme společné prvky, jsou jimi: skupina lidí, společný cíl, řízení a koordinování k dosažení společných zájmů. Co možná není na první pohled zřejmé, je fakt, že být součástí nějakého týmu nebo organizace s sebou přináší jistý závazek vůči tomuto celku, ať již jde o výkonnostní a kvalitativní ukazatele, jimiž se řídí, nebo o hodnoty, kterými žije. Zároveň to znamená určité omezení vlastní autonomie, nutnost zohledňovat potřeby ostatních a do značné míry se přizpůsobit. Odměnou za toto omezení je pak spoluúčast na dosaženém úspěchu, zpravidla ve formě mzdy nebo platu.

DEFINICE



Organizace je formální skupina lidí, která má společné zájmy, společný cíl, který chce společnými silami a řízením vykonat.

1.2 Druhy organizace

Na organizaci se lze dívat z různých úhlů pohledu, a proto existuje i mnoho členění organizací do skupin. Níže uvádím nejčastější členění.

Druhy organizací lze členit takto:

1. podle zaměření a způsobu hospodaření:

- a) **ziskové (výdělečné)** - jejich smyslem je dosažení zisku
- b) **neziskové (nevýdělečné)** - poskytují služby sociální povahy

Jedná se o nejběžnější způsob dělení organizací.

Ziskové organizace neboli podniky jsou zakládány vlastníky za účelem dosažení zisku. Mají jasně formulované cíle např. zvyšování objemů výkonů, získávání vyšší počtu klientů, růst organizace. Příkladem ziskových společností jsou Škoda Auto a.s., Agrofert a.s. nebo například Moneta Money Bank a.s.

Organizace

Neziskové organizace nejsou zakládány, aby primárně vytvářely zisk. Zisk se může vytvořit a ve většině případů se generuje, ale jde zpět do neziskové organizace pro splnění jeho poslání. Neziskové organizace jsou zakládány s myšlenkou uspokojení potřeb občanů a komunit. Příklad neziskových organizací Charita Opava, Pferda, Lata, Helppees.

2. podle vlastnictví:

- a) soukromé
- b) družstevní
- c) státní
- d) církevní
- e) obce
- f) nadace
- g) politické strany
- h) zájmová sdružení

3. podle velikosti:

- a) nejmenší – do 10 zaměstnanců
- b) malé – do 25 zaměstnanců
- c) střední – do 500 zaměstnanců
- d) velké – nad 500 zaměstnanců

4. podle výkonů, které poskytují:

- a) podniky vyrábějící hmotné statky (zpracovatelské, těžební, zemědělské)
- b) podniky poskytující služby (obchodní, dopravní, skladovací)

5. podle odvětví:

- a) podniky náležející ke zpracovatelskému průmyslu
- b) potravinářství
- c) peněžnictví, pojišťovnictví
- d) pohostinství, ubytování
- e) zemědělství atd.

Pokud se oprostíme od těžko zapamatovatelných definicí, to klíčové, co se odráží na tom, jak vnímáme soukromé společnosti, je zejména velikost, odvětví a kultura. Samostatnou kapitolou je pak kvalita managementu, kterému je jakožto tématu věnována samostatná kapitola.

VELIKOST

Na první pohled poznáte, jestli vstupujete do malé, efektivní společnosti rodinného typu nebo silné nadnárodní korporace s finančním zázemím zahraniční „matky“. Zatímco procesy a vnitrofiremní komunikace jsou v prvním případě relativně pružné, korporátní schvalovací kolečka a komunikace vás mnohdy dohánějí k šílenství.

ODVĚTVÍ

Mezi jednotlivými odvětvími existují často dramatické rozdíly v povaze jednání a komunikace. Citelné to může být zejména pokud přecházíte například z velmi formálního bankovního prostředí do uvolněného IT prostředí, kde si na formality a „zbytečné“ zdvořilostní fráze příliš nepotrpí.

KULTURA

Kulturní zvyklosti jsou dány kombinací několika faktorů. Jedním z nejcitelnějších však je vlastnictví, resp. národnost vlastníka. Německé firmy se například vyznačují striktně hierarchickým vedením, české společnosti jsou zaměřeny na efektivitu, americké na přátelské atmosféře a inovacích a takto bychom mohli dlouho pokračovat.

1.3 Fáze organizace

Nyní se podíváme na jednotlivé fáze organizace, kterými si organizace prochází od svého začátku až po svůj případný konec.

Danny Miller a Peter Friesen jsou autory modelu životního cyklu organizace. Autoři jej sestavili na základě dlouhodobého pozorování vývoje třiceti šesti amerických společností z různých odvětví. Model popisuje těchto pět etap:

1. Zrod – jedná se o malé začínající společnosti (do 10 let), s neformální strukturou, vlastník je ve většině případů také (nejvyšším) manažerem, firma se pokouší proniknout a udržet se na trhu prostřednictvím výrobních inovací.
2. Růst – větší, rychle rostoucí podniky (například prodej roste o více než 15 % ročně, s již větší formální organizační strukturou, obvykle funkcionální.
3. Zralost – stabilní, výkonné firmy, užívající byrokratičtější strukturu, méně inovující.
4. Upadávání – stagnace společnosti, klesání podílu na trhu, zastarávající produkty, snižující se výnosy.
5. Obroda – rostoucí podíl inovací, většinou tržně orientovaná divizionální struktura podniku, růst prodeje se vrací na hodnoty 2. fáze.

1.4 Analýza okolního prostředí organizace

Sledovat své okolí je velmi důležité, pokud chce organizace na trhu uspět. Je tedy nezbytné sledovat a analyzovat okolní prostředí organizace.

Vhodnou metodou pro sledování a analyzování okolního prostředí může být metoda **PESTLE**. Nejedná se o jedinou metodu, ale jednu z nejběžnějších.

Uprostřed je organizace a my zkoumáme okolní faktory podle Dědiny a Odcházela takto (Dědina a Odcházela, 2007):

Politické:

- politika vlády, ideologie,
- války,
- občanské nepokoje,
- terorismus,
- zájmové skupiny,
- obchodní politika.

Ekonomické:

- ekonomický růst,
- chování konkurence,
- chování dodavatelů,
- ceny materiálu,
- měnové kurzy,
- daňový režim,
- mzdové tarify.

Sociální:

- demografické trendy,
- preference životního stylu,
- sociální hodnoty,
- postoj k práci,
- diskriminace,
- mobilita pracovníků,
- odborná pracovní síla.

Technologické:

- používání výpočetní techniky,
- nové výrobky, zařízení,
- inovace,

- internetové obchodování,
- metody a procesy výroby,
- logistika.

Legislativní:

- zákony dané země,
- harmonizace zákonů a daní,
- mezinárodní právo,
- mezinárodní obchodní smlouvy,
- dodržování lidských práv,
- místní vyhlášky.

Ekologické:

- ekologické zájmové skupiny,
- regulace emisí, znečištění,
- prevence před katastrofami,
- hluk.

Pokud se společnost, její zaměstnanci i potenciální kandidáti, pohybují v mezinárodním prostředí, je nutné reflektovat několik faktorů, které se mohou v závislosti na konkrétní zemi lišit. Pro účely analýzy těchto faktorů bývá využívána právě PESTLE analýza.

Výstupy této analýzy jsou klíčové pro definici náborové strategie, management ji reflektuje při dlouhodobém plánování. Nicméně tytéž faktory jsou klíčové i pro kandidáty, kteří se chystají pracovat pro společnost v cizí zemi. Uchazeči tyto faktory zvažují při svém nástupu do společnosti, která působí v zahraniční a kvůli které se například plánuje přestěhovat.

SHRNUTÍ KAPITOLY



První kapitola nám osvětlila pojem organizace. Setkáváme se s ním denně a nyní již víme, jak se organizace člení, jaké mají fáze životního cyklu. Velkou součástí úspěšných organizací je zkoumání okolního prostředí, v této kapitole jsme si vyjmenovali faktory metody PESTLE.

OTÁZKY



1. Definujte, co je to organizace?
2. Jaké znáte ziskové a neziskové organizace?

Organizace

3. Jaké jsou fáze životního cyklu organizace podle Dannyho Millera a Petera Friesena?
 4. Jaké jsou okolní faktory při analýze PESTLE?
-



ODPOVĚDI

1. Organizace je formální skupina lidí, která má společné zájmy, společný cíl, který chce společnými silami a řízením vykonat.
 2. Mezi ziskové organizace patří například Škoda Auto a.s., Agrofert a.s., Moneta Money Bank a.s., neziskové organizace jsou například Charita Opava, Lata, Pferda, Helpes.
 3. Zrod, Růst, Zralost, Upadávání, Obroda
 4. Politické, Ekonomické, Sociální, Technologické, Legislativní, Ekologické
-

2 LEADERSHIP

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V této kapitole se zaměříme na rozdíly mezi manažerem a leaderem z pohledu vedení lidí, motivace a týmové komunikace. Pochopíme, jak tyto rozdílné přístupy uplatnit v různých situacích, do kterých se týmy a společnosti dostávají v různých fázích svého životního cyklu.

Dále se naučíme, jaké atributy mohou ovlivňovat výběr stylu vedení a jakých chyb se manažeři a leadeři často dopouštějí.

CÍLE KAPITOLY



- Definovat rozdíl mezi manažerem a leaderem.
- Umět posoudit, který styl vedení zvolit v kontextu dané situace.
- Znat časté chyby při vedení lidí.

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



Čas potřebný k nastudování kapitoly je odhadován na 3h včetně zpracování úkolu.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Management, leadership, autorita, micromanagement, autonomie, motivace, stimulace, Maslowova pyramida potřeb, benefity, angažovanost.

2.1 Management

Management neboli řízení, je styl vedení lidí, při němž manažer (ředitel) využívá své formální autority k dosažení cílů týmu nebo společnosti prostřednictvím podřízených. Využívá přitom svého mocenského postavení v rámci organizační struktury společnosti, stojí

Leadership

nad týmem a je velmi explicitní v nastavování cílů. Často také zadává přesný způsob, jakým má být cíle dosaženo a je velmi důsledný v kontrole stanovených cílů.

2.2 Leadership

Leadership neboli vedení, je styl vedení lidí, při němž leader (vedoucí) využívá své přirozené autority a vlastních zkušeností k podpoře dosažení cílů týmu nebo společnosti prostřednictvím vedení příkladem. Neopírá se přitom o své mocenské postavení v rámci organizační struktury společnosti, je platnou součástí týmu a je participativní v nastavování cílů. Často nechává zaměstnance, aby si našli vlastní způsob, jakým má být cíle dosaženo. Kontrola stanovených cílů často probíhá v rámci neformálních setkání.

2.3 Atributy vedení týmu

Rozdíl v obou přístupech lze nejlépe uchopit na příkladech konkrétních atributů vedení lidí, kde se projevují rozdíly obou přístupů. Nyní si jednotlivé atributy vedení týmu přiblížíme detailněji.

2.3.1 AUTORITA

MANAŽER

Manažerská pozice a z ní plynoucí postavení v rámci společnosti dává manažerovi formální moc a autoritu, která znamená oprávnění nastavovat cíle a kontrolovat jejich plnění. Krom těchto základních funkcí pak manažeři plánují a organizují práci, definují její náplň, stanovují pracovní dobu, stimulují zaměstnance, kontrolují a nechávají si reportovat dosažené výsledky, za které následně odměňují, případně trestají, pokud nejsou splněny.

LEADER

Přirozené leadery můžeme najít i v neformálních skupinách, například projektových. Jejich autorita tedy nevyplývá pouze z pozice v rámci organizační struktury společnosti. Přirozená autorita leaderů bývá kombinací vrozených předpokladů (např. charismatu) a zkušeností, které získali například tím, že sami začínali od nuly a prošli si pozicemi, které nyní vedou.

2.3.2 VZTAHY

MANAŽER

Vztáhneme-li manažerský přístup k týmové atmosféře, bývá tento přístup spíše distingo-
vaný, odměřený. Tým vnímá manažera jako autoritu, která stojí nad ním. Může se to

projevit například při organizaci týmových akcí, kdy je otázka pozvat či nepozvat manažera na akci, přinejmenším palčivá. Manažer není tolik zainteresován v soukromých záležitostech zaměstnanců. Sdílení probíhá spíše na formální, pracovní úrovni. Manažer neinvestuje příliš do budování harmonie a přátelské atmosféry v týmu. Vzájemná důvěra bývá omezena.

LEADER

Leaderi jsou automatickou a uznávanou součástí týmu, budují a pečují o dobré vztahy a týmovou harmonii. Sami iniciují různé akce zaměřené na stmelení týmu, jde o přátelský přístup založený na důvěře. Leader je otevřený v rámci svého soukromí a osobně se zajímá o své zaměstnance, zachází přitom za rámec pracovních témat. Leader je v prvé řadě lidský a autentický.

2.3.3 NASTAVOVÁNÍ CÍLŮ

MANAŽER

Manažeri nastavují cíle velmi detailně a konkrétně. Zřídka kdy dávají prostor pro diskuzi o náročnosti cílů, jejich rozvojovém potenciálu, reálnosti nebo smysluplnosti pro zaměstnance. Vedle samotné definice cíle může být manažerem nastaven i konkrétní způsob jeho dosažení. Prostor pro vlastní způsob dosažení cíle je velmi omezený. Jde o jednostranný přístup při nastavování cílů.

LEADER

Leaderi jsou zvyklí o cílech diskutovat a přizpůsobovat je konkrétním zaměstnancům. Zohledňují přitom různé situační faktory a osobnostní předpoklady zaměstnanců. Přihlížejí například k profesionálním silným a slabým stránkám zaměstnanců (talent a potenciál), jeho životnímu cyklu (je-li nováček nebo zkušený zaměstnanec), aktuálnímu stavu plnění současných cílů a možnému přehlcení. Leaderi při nastavování cílů dbají na jejich akceptaci zaměstnanci.

2.3.4 KONTROLA CÍLŮ

MANAŽER

Při kontrole stanovených cílů bývají manažeri velmi důslední. V případě neplnění cílů mívají kontroly kárný charakter. Pokud manažer zachází do příliš velkého detailu, jde o takzvaný micromanagement. V tomto případě jde v konečném důsledku o oboustrannou ztrátu důvěry, což má velmi negativní vliv na motivaci zaměstnanců. Manažer při takové kontrole striktně pátrá po příčině neplnění, vyvíjí tlak na zaměstnance, aby nevyhovující

situaci napravit. Pokud jsou však cíle naplňovány, podobně důsledný při pochvale a odměňování již nebývá.

LEADER

Leaderi při kontrole cílů nepátrají pouze po samotném výsledku (dosažení nebo nedosažení cíle), ale jdou hlouběji také do způsobu jejich naplňování. Nejde tedy pouze o výsledek, ale rovněž o cestu k jeho dosažení. Leaderi se neomezují pouze na jednorázové, finální vyhodnocení naplňování cíle. Cíle jsou revidovány průběžně, aby bylo možné včas zasáhnout a poskytnout podporu v případě odchýlení se od stanového cíle nebo změny situačních a osobních faktorů, které by mohly mít vliv na výsledek. Takto může leader průběžně reagovat v případě nepříznivého vývoje a včas ovlivnit výsledné splnění cíle.

2.4 Motivace týmu

Je zřejmé, že oba přístupy, manažerský i leadershipový, mají jiný vliv na atmosféru, motivaci a tím i na výkon týmu. Nyní využijeme Maslowovu pyramidu potřeb, abychom blíže pochopili rozdíly v obou přístupech s ohledem na motivaci týmu.

2.4.1 MASLOWOVA PYRAMIDA POTŘEB



Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb

Potřeba je stav nedostatku nebo nadbytku něčeho, co nás vede k činnostem, jimiž tuto potřebu uspokojujeme. Pojem potřeba se ve starších teoriích označoval jako instinkt nebo pud. (Wikipedie, 2019)

Potřeby dělíme na 2 základní skupiny (Wikipedie, 2019):

- **biologické** (primární, vrozené) - potřeba dýchání, spánku, potravy, bezpečí,
- **sociální** (získané), které se dále dělí na kulturní (např. vzdělání) a na psychické (radost, štěstí, láska).

Jako první navrhl obsáhlou klasifikaci potřeb roku 1938 H. A. Murray. Ta však nebyla populární, na rozdíl od klasifikace navržené sociálním psychologem Abrahamem H. Maslowem v roce 1954. (Wikipedie, 2019)

První čtyři kategorie Maslow označuje jako nedostatkové potřeby a pátou kategorii jako potřeby existence (bytí) nebo růstové potřeby. (Wikipedie, 2019)

Později bylo pět základních potřeb rozšiřováno o ještě několik dalších (Wikipedie, 2019):

- kognitivní potřeby,
- estetické potřeby.

Všeobecně platí, že níže položené potřeby jsou významnější a jejich alespoň částečné uspokojení je podmínkou pro vznik méně naléhavých a vývojově vyšších potřeb. Toto však není možné tvrdit zcela bezvýhradně a je dokázáno, že uspokojování vyšších potřeb (estetických, duchovních) může napomoci v krajních situacích (nouze, nedostatek, strádání) lidského života, ve kterých je možnost uspokojování nižších potřeb omezena či znemožněna. U toho, kdo dospěje na úroveň růstových potřeb, což jsou jen někteří lidé, dochází ke zvláštní proměně. Úsilí vedené těmito potřebami má vyšší prioritu než uspokojování potřeb nedostatkových. Každý člověk má své potřeby různě rozvinuté, každý více či méně upřednostňuje něco jiného. Za nejvyšší považuje Maslow potřebu seberealizace, čímž označuje lidskou snahu naplnit svoje schopnosti a záměry. (Wikipedie, 2019)

Abraham Maslow vycházel ze svého přesvědčení, že výkon pracovníků je možné zvyšovat až k přirozeným fyziologickým hranicím, pokud budou uspokojovány nejen materiální, ale i sociální potřeby, tj. potřeby seberealizace, sebeaktualizace, sebeuskutečnění, sociální sounáležitosti k někomu nebo k něčemu, tvořivosti, bezpečí, jistoty, postavení apod. K saturaci (naplnění, uspokojení) většiny potřeb dochází právě v pracovním procesu. Přínosem této školy je, že se snaží brát jakoukoliv lidskou organizaci jako systém zajišťující integritu osobních zájmů jakož i zájmů dotyčné organizace. Paradoxem je, že mnozí lidé o seberealizaci nestojí, jsou motivováni jen nižšími fyziologickými potřebami, klidem a pohodlím. (Wikipedie, 2019)

Z uvedeného textu je tedy zřejmé, že potřeby a vnitřní motivace každého zaměstnance je ryze individuální záležitostí a tím se dostáváme k dalšímu podstatnému rozdílu mezi oběma přístupy – individualizací.

INDIVIDUALIZACE

Individuální přístup ke každému zaměstnanci je naprosto stěžejní motivační faktor, který přímo ovlivňuje spokojenost a pracovní výkon zaměstnance. Pakliže přistupujeme ke všem zaměstnancům v organizaci stejně (rovně), neuvědomujeme si, že vzhledem k jejich individuální situaci, potřebám, preferencím, zkušenostem, silným a slabým stránkám, ale i dalším situačním faktorům, např. délce jejich působení v organizaci, nejednáme férově. To může mít dramatický dopad na motivaci zaměstnanců, kteří mohou snadno nabýt pocitu stádovitosti, nízké důležitosti pro organizaci a uvědomění si možnosti snadného a rychlého nahrazení.

2.4.2 STIMULACE A MOTIVACE TÝMU

Pro ještě důkladnější pochopení týmové motivace v kontextu obou přístupů, manažerského a leadershipového, se nyní zaměříme na definici rozdílu mezi stimulací a motivací.

STIMULACE

Stimul je podnět vycházející z okolního prostředí vedoucí k nějaké aktivitě. Je to pojem z psychologie. (ManagementMania, 2016)

Stimul (Incentive) je podnět nebo motiv vycházející z okolního prostředí vedoucí k podnícení (nebo omezení) aktivity člověka. Stimul je pojem používaný v psychologii i v řízení firem, týmů či vedení lidí. (ManagementMania, 2016)

Stimulace v praxi: Poznání a využívání stimulů a stimulací při řízení je součástí motivace a motivování pracovníků. Stimuly jsou vnější popudy, se kterými se pracuje při řízení podniků, například (ManagementMania, 2016):

- výše mzdy nebo platu,
- pracovní prostředí,
- zaměstnanecké benefity (Employee Benefits),
- spoluúčast na řízení a chodu organizace,
- spoluúčast na zisku nebo vlastnictví.

V praxi pracuje se stimuly většina zkušených manažerů i motivačních teorií. Stimuly jsou jednou ze složek motivace a pomáhají vést k určitému chtěnému jednání a chování lidí. Stimuly se tak využívají při motivování pracovníků na cestě k cílům. (ManagementMania, 2016)

MOTIVACE

Motivace je jedním ze základních psychických procesů. Motivace je vnitřní pohnutka, která podněcuje jednání člověka k něčemu. Je to to, co nás pohání něco dělat. Motivace

může být aktivována pomocí různých stimulů (stimulačních či aktivizačních faktorů) - vnějších i vnitřních (sebemotivace). Úzce souvisí s výkonností člověka – motivovaný člověk je výkonnější, více se soustředí na dosažení určitého cíle. (ManagementMania, 2019)

Motivování je úsilí jednoho lidského jedince nebo jedinců vytvořit u jiného jedince (jiných jedinců) motivaci pro požadované chování a v praxi je nutnou součástí řízení, a vychází z toho, že člověku se z hlediska jeho přirozených pohnutek nechce pracovat, pokud nemá motivaci. Sebemotivování je úsilí lidského jedince motivovat sám sebe. (ManagementMania, 2019)

ROZDĚLENÍ MOTIVAČNÍCH FAKTORŮ

V zásadě nás motivují dvě základní věci, a to je odměna (pozitivní motivace) a strach (negativní motivace). Odměna je určitě vnímána lépe, ale oba typy motivace jsou rovnocenné a přirozené. Negativní motivace není špatná, jak by se na první pohled mohlo zdát - např. strach je přirozený faktor, který pomáhá lidem přežít a vyřešit různé situace. Strach byl a vždycky bude faktorem evoluce a přirozené obrany (když vás napadne medvěd, to je velká motivace - budete určitě utíkat rychleji než normálně) a například ve válečné době vznikají velké vynálezy - právě proto, že myšlení je díky faktoru strachu velmi napřímené. (ManagementMania, 2019)

Pozitivní motivace je založena na odměně za lepší výkony (ManagementMania, 2019):

- faktor hmotné zainteresovanosti,
- faktor morálního ocenění,
- faktor seberealizace.

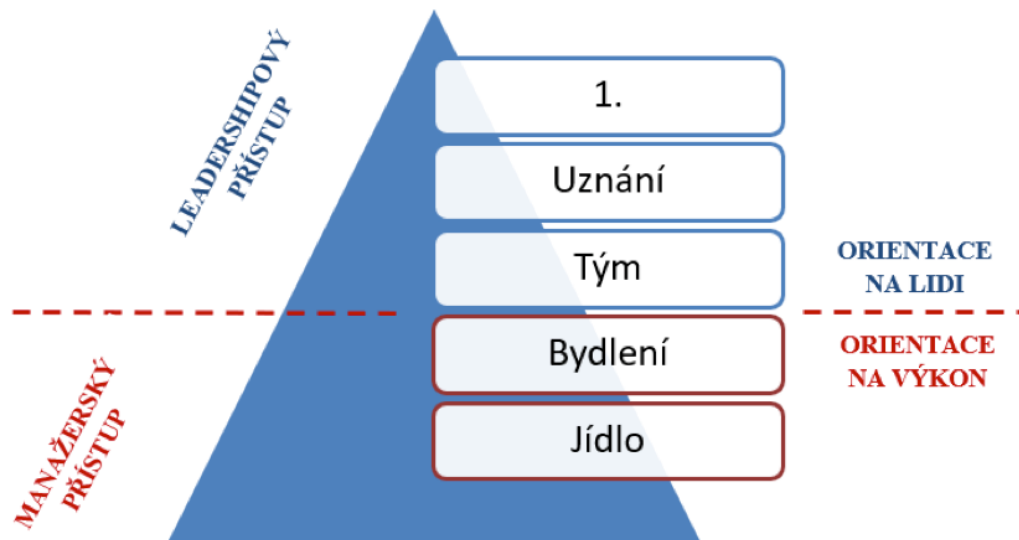
Negativní motivace je založena na silových faktorech (ManagementMania, 2019):

- faktor existenční,
- faktor strachu (obava o život, o práci nebo o pracovní místo).

2.4.3 LEADERSHIPOVÝ PŘÍSTUP K MOTIVACI

Známe-li teorii Maslowovy pyramidy potřeb a zároveň rozdíl mezi stimulací a motivací týmu, můžeme přistoupit k popsání rozdílných přístupů k motivaci týmu manažerem a leaderem. Jako východisko použijeme upravenou pyramidu potřeb pro náš účel – praktické uchopení.

UPRAVENÁ PYRAMIDA POTŘEB



Obrázek 2: Upravená pyramida potřeb

ÚROVNĚ POTŘEB

Pro naše účely představuje upravená pyramida potřeb zjednodušení Maslowovy pyramidy potřeb. Naprosto základními potřebami je mít co jíst a kde bydlet. Tyto potřeby jsou zpravidla uspokojovány formou mzdy a benefitů. O úroveň výše je potřeba být součástí týmu, v soukromém životě je to například touha být součástí party přátel. Nad týmem je potřeba uznání reprezentovaná poděkováním, oceněním (nefinančním), uznáním dobře odvedené práce. Naprosto nejvyšší potřebou je pak být nejlepší v tom, co dělám. Aplikovat všechny své znalosti, dovednosti, schopnosti a talent, abych předvedl nejlepší výkon ve srovnání s ostatními.

MOTIVACE

Již víme, že manažeři a leaderi používají celou řadu stimulů (externích podnětů), aby u zaměstnanců vyvolali motivaci (vnitřní pohnutku). Rozdíl mezi manažerským a leadershipovým stylem vedení spočívá v používaných stimulech.

Příklady používaných stimulů:

- růst mzdy,
- účast na projektech,
- variabilní složka mzdy,
- prémie,

- vedení vlastního projektu,
- stravenky,
- týden dovolené navíc,
- závodní stravování,
- samostatné řízení oddělení,
- příspěvek na penzijní pojištění,
- služební automobil,
- poděkování a ocenění,
- firemní notebook a telefon,
- delegování a autonomie,
- přizpůsobení pracovní doby,
- pružná pracovní doba,
- kafeterie,
- participativní vedení,
- možnost vlastních aktivit,
- interní vzdělávací program.

Podle možné reakce můžeme stimuly rozdělit do dvou kategorií:

- **Stimuly s vysokým motivačním potenciálem** mohou zaměstnance zasáhnout, pokud jsou individuálně aplikovány na zaměstnance s ohledem na jeho potřeby, očekávání, preference atd. Jestli zaměstnanec preferuje samostatnost a zodpovědnost, ocení vedení vlastního projektu a vysokou míru delegace. Pokud ocení spíše samostatnou práci na vlastním rozvoji, může si sám například zvolit způsob vzdělávání a navrhnout si vlastní rozvojový mix složený z jím preferovaných forem vzdělávání (např. on-line). Pokud nadřízený dokáže dobře mapovat individuální potřeby svých zaměstnanců a volit podle toho odpovídající stimuly, daří se mu své zaměstnance úspěšně motivovat. Dalšími stimuly s vysokým motivačním potenciálem mohou být například:

- vlastní projekt,
- samostatné řízení oddělení,
- poděkování a ocenění,
- delegování a autonomie,
- přizpůsobení pracovní doby,
- kafeterie,
- participativní vedení,
- interní vzdělávací program.

- **Blokátory demotivace** jsou stimuly, na které se zaměstnanec rychle adaptuje a pak již s nimi automaticky počítá. Tím ztrácí svůj potenciální motivační efekt a naopak roste riziko, že pokud by o tyto benefity přišel, nebo by nebylo naplněno jeho očekávání (např. stále zvyšujícího se platu), vyvolalo by to u něj vysokou míru

demotivace. Na pracovní výkon a atmosféru přitom tyto stimuly mají minimální vliv. Málokdy narazíte na vysmátého zaměstnance, který za týden dovolené navíc pracuje dlouhodobě na 120 % svého cíle. Pokud však o tento benefit přijde, vyvolá to u něj silnou negativní reakci. Například hrozba snížení mzdy navíc znamená významný zásah do vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, nadřízený je vnímán jako hrozba. Mezi blokátory demotivace patří například:

- pravidelný růst mzdy,
- variabilní složka mzdy, pokud je automaticky přiznaná
- roční prémie,
- stravenky,
- týden dovolené navíc,
- služební automobil,
- firemní notebook a telefon,
- pružná pracovní doba.

Zatímco manažeři spíše inklinují k aplikaci blokátorů demotivace, kdy přidávají nebo ubírají tyto stimuly v závislosti na posouzení výkonu zaměstnance, leadeři se soustředí primárně na stimuly s vysokým motivačním potenciálem.

MANAŽERSKÝ PŘÍSTUP

Výhodou manažerského přístupu je vysoká míra ovlivnění tam, kde zaměstnancům nezáleží na výkonu, nejsou tak loajální vůči společnosti, mají nízké cíle a ambice, nezáleží jim na ocenění nebo týmu, preferují klid a žádné změny nebo rozvoj. V rámci takových týmů pak nefunguje dobře vztah mezi zaměstnanci a vedením společnosti. Soustředěním se pouze na blokátory demotivace se často zavírají dveře k použití stimulů s vysokým motivačním potenciálem. Pokud zaměstnanec vnímá manažera jako hrozbu (např. snížením mzdy mu může nadřízený výrazně ovlivnit životní standard, ohrožuje základní životní potřeby zaměstnance), nebude na něj následné zvýšení odpovědnosti nebo přiřazení nového projektu působit motivačně, spíše naopak. Zaměstnanci v tomto případě odvádějí práci, protože musí, jinak je stihne trest.

LEADERSHIPOVÝ PŘÍSTUP

Leadeři jsou si dobře vědomi rizik, které s sebou aplikace blokátorů demotivace přináší, snaží se jim vyhnout a pracovat s nimi jen v nejnnutnějších případech. Soustředí se spíše na stimuly s vysokým motivačním potenciálem. Jejich aplikace je vnímána pozitivně, pokud o ně zaměstnanec samozřejmě jeví zájem. Jejich ubírání přitom nemá dramatický dopad na vztah a neuzavírá cestu k jejich opětovnému využití (přidělené projekty, delegované aktivity atd.). Úkolem leadera je zjistit, jaké stimuly vyvolají u zaměstnance potřebnou motivaci a ty pak aplikovat. Zaměstnanci v tomto případě odvádějí práci (často nad rámec svých povinností), protože chtějí. Takové týmy z pohledu výkonu a motivace převyšují týmy řízené čistě manažerským přístupem.

Leadershipový přístup však není uplatnitelný všude. Má svá omezení tam, kde zaměstnanci zkrátka nechtějí být vedeni nebo motivováni. V těchto případech nebude efektivní, spíše naopak může vest k rozkladu týmu, potažmo společnosti. K motivaci nemůžeme nikoho donutit, pokud on sám nechce. Může se tak stát, že zaměstnanec neslyší na žádné stimuly s vysokým motivačním potenciálem, chce mít zkrátka klid, dobře odvádí svou práci a stačí mu pouze mzda za vykonanou práci. V tomto případě je důležité se s tím smířit a násilně zaměstnance do ničeho netlačit (nepřidávat zodpovědnost, projekty atd.), rovněž by to u tohoto zaměstnance způsobilo demotivaci. Klíčem k odhalení potřeb, očekávání a preferencí je diskuze. Leader ji obratně využívá k tomu, aby své zaměstnance efektivně motivoval.

VOLBA PŘÍSTUPU

Z výše uvedeného je zřejmé, že je při volbě vhodného přístupu potřeba zvážit několik faktorů na úrovni týmu/společnosti:

- povaha a charakter odvětví,
- úroveň loajality a sounáležitosti se společností,
- výkon týmu, odměňování, mzdová hladina,
- preferovaná forma komunikace a spolupráce, hodnoty,
- očekávání týmu a jednotlivců od vedení společnosti,
- individuální očekávání členů týmu ohledně rozvoje a kariéry,
- sebereflexe v rámci vlastního výkonu a kompetencí.

Na základě zjištěných informací je pak na nadřízeném zvolit odpovídající mix manažerského a leadershipového přístupu. Klíčem je přitom individualizace. Čím individuálnější dokážeme v rámci vedoucí role být při zachování férovosti (není to totéž jako rovný přístup), tím většího motivačního efektu v týmu dosáhneme.

2.5 Časté chyby v leadershipu

Nyní se zaměříme na nejčastější chyby, které se v rámci leadershipu objevují. Velmi často plynou z toho, že po zvážení výše uvedených faktorů volíme nesprávný přístup, nebo se o zmíněné faktory vůbec nezajímáme. Jedná se tedy zejména o případy, kdy nadřízený:

- Nepečuje o atmosféru a vztahy na pracovišti (nízká orientace na lidi).
- Nejde příkladem, neukazuje cestu a jedná v rozporu s tím, co hlásá.
- Velmi často kritizuje, soustřeďuje se na minulost.
- Neusnadňuje pracovní postupy, nehledá prostor pro zlepšení.
- Prikazuje, nežádá, nenaslouchá a nevžívá se do role zaměstnanců.

- Nechválí, splněný cíl vnímá jako samozřejmost.
- Nestanoví jasná pravidla, nebo je nerespektuje.
- Neomlouvá se za své chyby.
- Přivlastňuje si zásluhy druhých.
- Nemá vizi, strategii, neudává směr.
- Špatně nastavuje očekávání a cíle, případně je nevyhodnocuje.
- Postrádá vlastní motivaci pro práci vedoucího, je na špatné pozici.
- Není autentický.



SHRNUTÍ KAPITOLY

V úvodu jsme definovali pojmy manažer a leader. Následně jsme si ukázali rozdíly v jednotlivých aspektech vedení týmu: autorita, vztahy, nastavování a kontrola cílů. Poté jsme se zaměřili na rozdíl mezi motivací a stimulací, abychom definovali rozdílný přístup manažera a leadera k motivaci týmů a jednotlivců. Kapitulu jsme zakončili výčtem častých chyb v leadershipu.



K ZAPAMATOVÁNÍ

Manažerský a leadershipový přístup je potřeba volit v kontextu mnoha situačních faktorů. Nelze přitom říci, že jeden z nich je obecně lepší nebo horší – vždy záleží na kontextu. V každém případě je nutné nejprve poznat odvětví, společnost, tým a jednotlivce. Pochopit jejich očekávání, preference a potřeby a na základě nich pak zvolit odpovídající styl s vědomím výhod a rizik, která s sebou nesou.



OTÁZKY

1. Jaký je rozdíl mezi manažerem a leaderem?
 2. Na jaké potřeby zaměstnanců se primárně soustředí manažer a na jaké leader?
 3. Jaký je rozdíl mezi stimulací a motivací?
 4. Jaké jsou stimuly s vysokým motivačním potenciálem a co jsou blokátory demotivace?
-

SAMOSTATNÝ ÚKOL



Vytvořte si seznam stimulů, které pro vás mají vysoký motivační potenciál.

ODPOVĚDI



1. Manažer využívá formální autority k dosažení cílů firmy. Leader využívá přirozené autority k podpoře dosažení cílů a jde příkladem.
 2. Manažer se soustředí na nižší potřeby (jídlo, bydlení), které jsou uspokojovány mzdou nebo jinými blokátory demotivace. Leader se soustředí na vyšší potřeby (sounáležitost, uznání, seberealizace) a orientuje se přitom na lidi.
 3. Stimulace je vnější podněcování. Motivace je vnitřní pohnutka, která podněcuje jednání člověka k něčemu.
 4. Stimuly s vysokým motivačním potenciálem jsou zacíleny na vyšší potřeby a mají větší potenciál ovlivnit výkon a motivaci týmu. Blokátory demotivace se rychle stávají samozřejmými a mají vysoký potenciál demotivovat.
-

3 FIREMNÍ IDENTITA A IMAGE



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Nyní se společně podíváme na to, jak vytvořit firemní identitu. Vysvětlíme si, jaký je rozdíl mezi identitou a image. Budeme hovořit o základních prvcích firemní identity. Ukážeme si příklady úspěšných firem a jejich log, logotypů a značek. Popíšeme si také na příkladu, co je to positioning a k čemu se využívá.



CÍLE KAPITOLY

- Definovat, co je to firemní identita a co je image.
 - Naučit se prvky firemní identity a vědět, jak pomoci nich vybudovat kvalitní značku.
 - Znat, co je to positioning a repositioning.
-



ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU

Čas potřebný k nastudování kapitoly je odhadován na 2h včetně zpracování úkolu.



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Firemní identita, firemní image, firemní design, firemní komunikace, firemní kultura, logo, logotyp, brand, positioning, repositioning.

3.1 Firemní identita vs. image

Firemní identita neboli corporate identity je neoddělitelnou součástí firmy. Jak bude společnost do firemní identity investovat, tak se její investice zhodnotí ve prospěch úspěšné firmy, kterou si lidé budou pamatovat a vnímat v souvislosti s ní kladné emoce.

Co firemní identita vlastně znamená a co o ní říkají jednotliví autoři v odborných literaturách, uvádím níže.

Bedrnová a Nový říkají, že jde o cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace konkrétního podniku v tržním prostředí. Mezi její elementy patří podniková komunikace, podnikový design a podnikové jednání. Firemní identita vytváří také obsahové i formální východisko pro utváření image. (Bedrnová a Nový, 2002)

Horáková sděluje, že firemní identita je strategicky naplánovaná představa, vycházející z podnikové filozofie a z dlouhodobého podnikatelského cíle. Je „chápáním sebe sama“ a tvoří ji firemní filozofie, kultura, osobnost a design. (Horáková, 2008)

Veber charakterizuje identitu organizace jako úsilí o vnější odlišnost, jedinečnost a osobitost, která se projevuje v takových komponentách, jako je design, kultura, chování organizace, komunikace a vlastní produkt. (Veber, 2009)

K ZAPAMATOVÁNÍ



Z výše uvedeného vyplývá, že firemní identita je dlouhodobě a strategicky plánována, sjednocuje firmu a odlišuje se tak oproti ostatním firmám. Firemní identitu vytváří filosofie firmy, komunikace ve firmě, kultura, design a v neposlední řadě i vlastní prodávající produkt.

Firemní identita a image jsou spolu sice provázané, nemůžeme je však zaměňovat, nejedná se o stejný pojem.

Jak si tedy představit firemní image a v čem je rozdíl? Co o rozdílu píše odborná literatura?

Vyskočilová, Mikeš říkají, že firemní identita je to, jaká firma je nebo chce být, zatímco image je veřejným obrazem této identity. Firemní identita je chápána jako prostředek ovlivňování image firmy. (Vyskočilová a Mikeš, 2009)

3.2 Základní prvky firemní identity

Co tedy firemní identitu naplňuje? Jsou to základní prvky, o kterých se nyní budeme zmínovat. Tyto prvky jsou na sebe navázány a vzájemně se ovlivňují tak, aby ve finále vznikl jednotný obraz, který bude společnost reprezentovat.

Podle Vyskočilové a Mikeše základními prvky jsou (Vyskočilová a Mikeš, 2009):

- firemní design (corporate desing),
- firemní komunikace (corporate communication),
- firemní kultura (corporate culture),

- produkt či služba.

3.2.1 FIREMNÍ DESIGN

Firemní design ukazuje okolnímu světu a také světu uvnitř firmy, jak společnost vizuálně vypadá. Takto se dá společnost vizuálně odlišit od jiných firem.

V této oblasti často používaným pojmem je také jednotný vizuální styl (JVS). Jedná se o graficky zpracovanou tvář firmy, která má svá pravidla a je popsána v design manuálu. Design manuál popisuje pravidla používání značky, barev, typografie a dalších grafických prvků tak, aby vizuální prezentace společnosti byla jednotná a odpovídala firemní identitě.

Co vše vytváří firemní design podle Vyskočilové a Mikeše (Vyskočilová a Mikeš, 2009):

- název firmy a jeho prezentace,
- logo jako identifikační zkratka,
- značka (brand) pro zviditelnění a odlišení produktu,
- písmo a barvy,
- služební grafika (propagační prvky a tiskoviny),
- orientační grafika (způsoby úprav interiérů, označení budov),
- oděvy zaměstnanců,
- grafika obalů,
- dárkové předměty,
- další prvky dle oboru podnikání.

Grafický manuál si můžeme představit jako soubor pravidel a zásad, které se musí dodržovat, když komunikujeme písemně či elektronicky se zákazníky, dodavateli, konkurencí i se zaměstnanci.

Nejdůležitějšími elementy, které vytváří tvář společnosti neboli brand (značku), jsou logo a logotyp.

Logo pomáhá vytvářet povědomí o značce. Jedná se o grafický symbol organizace. Vybavíte si logo americké sportovní společnosti NIKE?

Příklad úspěšných log:



Obrázek 3: Logo společnosti Nike – Swoosh

Swoosh v českém překladu vlnovka. Jedná se o logo úspěšné společnosti NIKE, které zná drtivá většina lidí. Společnost je úspěšná také díky svému logu, které je jednoduché a dynamické. Logo představuje křídlo řeckých bohů. Je odvozen od jména řecké okřídlené bohyně vítězství Níké.

Příklady méně úspěšných log:

Vybavíte si logo společnosti Kostecké uzeniny?



Obrázek 4: Logo společnosti Kostecké uzeniny



Obrázek 5: Logo společnosti Clinica Dental

Logotyp – je nápis, který se nejčastěji používá v kombinaci s logem.



Obrázek 6: Logotyp a logo společnosti Nike

Zvláště pro začínající společnosti je vhodnější používat logotyp, aby si zákazník spojil symbol s názvem společnosti a věděl, o co jde. Až společnost získá dostatečné povědomí o značce, stačí, když bude využívat už jen logo.

BRAND

Brand je v českém překladu značka. Jedná se o obchodní značku, která odlišuje od konkurence, a hlavně identifikuje produkt či službu u zákazníků. Značka se opravdovým „brandem“ stává až po nějaké době působení.

Proč je důležité budovat značku?

- Protože čím silnější je značka, tím vyšší budou prodeje a zisk.
- Protože čím silnější je značka, tím větší bude zákaznická věrnost, která značku podrží i v době recese.
- Protože značka dokáže vyvolat emoce, které prodávají.

Příklady úspěšných brandů (značek):



Obrázek 7: Apple

Apple, to nejsou jen revolučně inovativní, uživatelsky přátelské přístroje s krásným designem. Je to i status a pocit výjimečnosti. Pocit, že jsem součástí světa, který tahle ikonická značka stvořila, toho, co představuje. Naplněním vize Steva Jobse a nositelem jeho odkazu.



Obrázek 8: Nike

Nike, to jsou skvělé boty nebo oblečení, ve kterém se každý může cítit jako opravdový sportovec. Ale je to taky životní postoj. Je to víra, že každý může dokázat velké věci, když chce a je ochotný pracovat.



Obrázek 9: Babiččina volba

Babiččina volba – Pro ty, co pečou s láskou.

I v čistě komoditní kategorii může značka budovat silné pouto prostřednictvím emočně silné komunikace.

POSITIONING

V souvislosti s brandem řešíme také positioning, který nám ukazuje, kde se naše značka nachází v povědomí zákazníků.

Pelsmacker, Geunes, Bergh uvádí, že positioning značky nebo produktu je jeho odlišení od konkurentů v povědomí zákazníků. V tomto procesu musíme vzít v úvahu složitost vnímání, pocitů a dojmů zákazníka týkajících se značky nebo produktu. Zákazník totiž umisťuje značku do určitých asociačních schémat, dokonce i v těch případech, kdy firma aktivně nepropaguje konkurenční výhody svých produktů. (Pelsmacker, Geunes a Bergh, 2003)

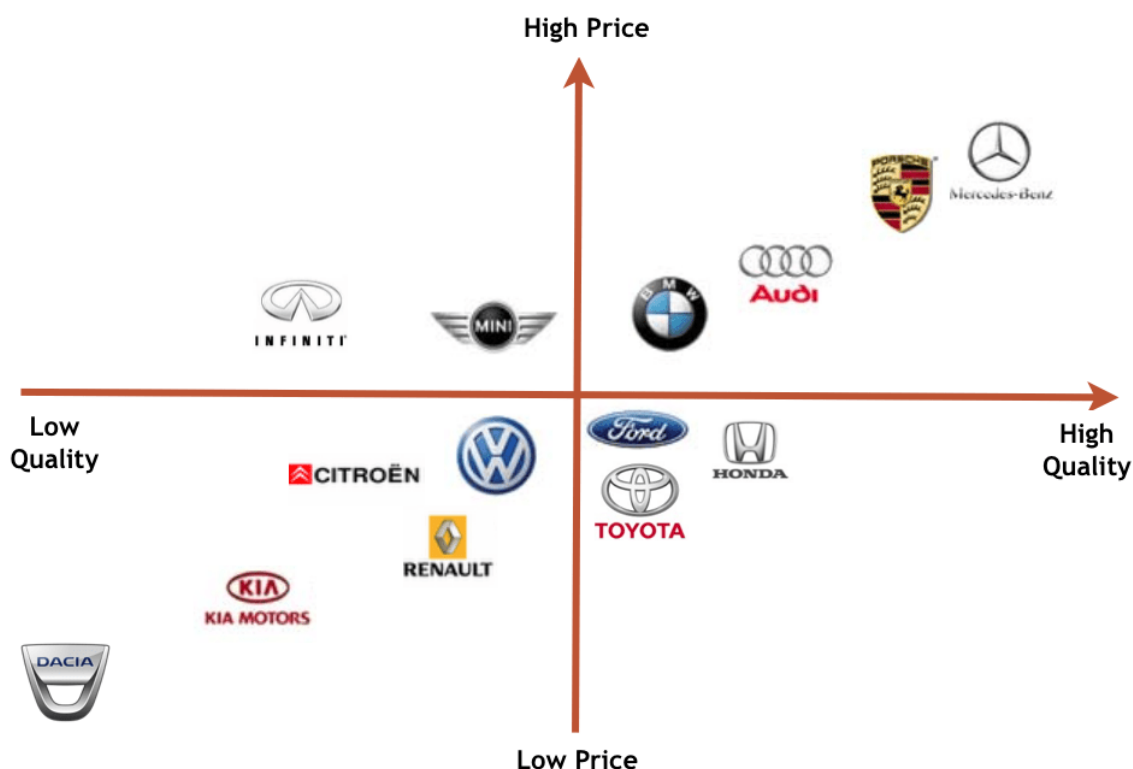


Obrázek 10: Zjednodušený příklad trhu čokolád

Vždy záleží, jaké proměnné si zvolíme na osách x a y. Například rozložení podle osobnosti spotřebitele a typu balení bude vypadat zcela jinak. Jaké hodnoty dát na osy nám může objasnit kvalitativní a kvantitativní výzkum.



Obrázek 11: Trh čokolád jiný pohled

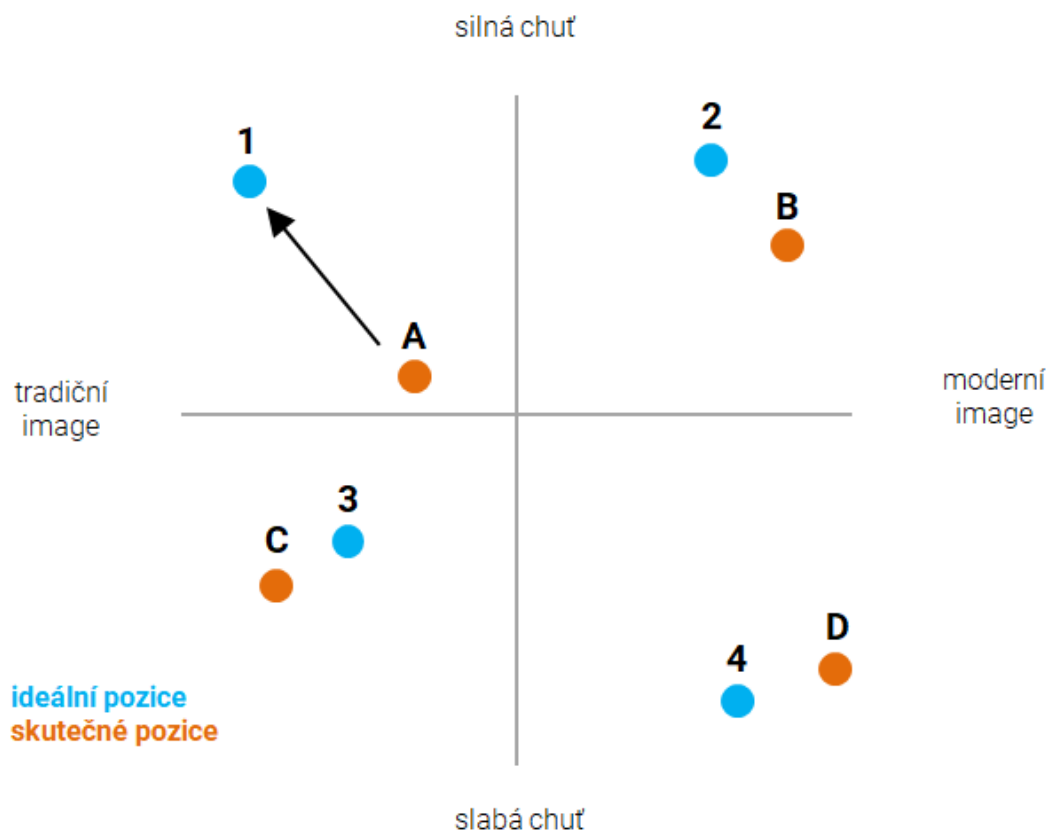


Obrázek 12: Trh automobilů

V rámci marketingové strategie si zvolíme, kam se chceme se svou značkou posunout ve vnímání zákazníků, konkurence, dodavatelů a nastavíme si dlouhodobé i krátkodobé kroky, abychom se k cíli dostali.

Podle Petrtyla marketing hledá soulad mezi tím, co si zákazníci přejí a tím, co jim firmy nabízejí. Na trhu existují místa, která lze označit za “ideální pozice”, respektive “skutečné pozice”. Ideální pozice označují místa, která vystihují přání zákazníků. Reálná místa ukazují, kde se značky/produkty skutečně nacházejí. Cílem je minimalizovat rozdíl mezi ideálem a skutečností. (Petrtyl, 2018)

Tak například bod A ukazuje, jakou konkurenční pozici má produkt A. V segmentu tradiční image a silná chuť však zákazníci preferují spíše tradičnější image doprovázenou silnější chutí. Pro produkt A by bylo výhodnější, kdyby došlo k repositioningu do bodu 1.



Obrázek 13: Ukázka repositioningu

3.2.2 FIREMNÍ KOMUNIKACE

Jedná se o souhrn všech forem chování, jimiž organizace komunikuje. Komunikace zahrnuje interní i externí subjekty. Jedná se o zaměstnance, akcionáře, veřejnost, konkurenci, dodavatele, zákazníky.

INTERNÍ KOMUNIKACE

Interní komunikace je velmi důležitá, protože rychlé a efektivní předávání informací a informovanost všech zaměstnanců může být velká konkurenční výhoda. Mezi nástroje interní komunikace můžeme zahrnout:

- porady,
- intranet,
- týdenní/měsíční newsletter,
- firemní časopis,
- clip boardy,
- setkávání zaměstnanců,

- road show,
- LCD obrazovky.

EXTERNÍ KOMUNIKACE

Je důležitá hlavně pro propagaci firmy. Nástroje jsou:

- reklama,
- public relations,
- sponzoring.

3.2.3 FIREMNÍ KULTURA

Podle Brože je firemní kultura soubor hodnot, norem a postojů specifických pro každou organizaci, které se utvářejí díky vzájemnému působení lidí a jsou ve velké míře společné pro zaměstnance dané firmy. Silná firemní kultura je pak ta, v níž dochází k vysoké míře sdílení. (Brož, 2017)

TYPY FIREMNÍ KULTURY

Firemní kultura se měří velmi obtížně. Můžeme jí rozdělit podle míry otevřenosti k tržnímu prostředí a svobody rozhodování zaměstnanců.

Podle Brože rozlišujeme 4 základní typy firemní kultury (Brož, 2017):

- klanová – vysoká míra vnitřní svobody a malá otevřenost,
- neformální – vysoká míra svobody a velká otevřenost,
- soutěživá – nízká míra svobody a velká otevřenost,
- hierarchická – nízká míra svobody a malá otevřenost.

Proč je firemní kultura důležitá?

Podle Brože je základním kritériem úspěšnosti angažovanost zaměstnanců. Angažovaný zaměstnanec sdílí hodnoty a cíle pracoviště, prožívá uspokojení z úspěchů organizace, jejíž je součástí. Pracuje s nadšením nad rámec svých povinností. Má pocit plného zapojení, které mu přináší uspokojení. (Brož, 2017)

Z pohledu zaměstnavatele přináší angažovanost zaměstnanců finanční prospěch. Při stejných nákladech podávají vyšší výkon. Angažovanost se však nedá koupit pomocí finančních odměn a benefitů. Dosáhnout jí je sice levné, ale ne snadné. Emocionální stav lidí, který se odráží v míře jejich angažovanosti, utváří právě firemní kultura dodává Brož. (Brož, 2017)



SHRNUTÍ KAPITOLY

Firemní identita je dlouhodobě a strategicky plánována, sjednocuje firmu a odlišuje se tak oproti ostatním firmám. Vytváří tak konkurenční výhodu nebo nevýhodu, a to podle toho, jak se firmě podaří nastavit základní prvky firemní identity. Základními prvky jsou firemní design, do kterého řadíme důležitá bod, a to vytvoření loga a brandu společnosti. Dále mezi prvky firemní identity řadíme komunikaci, kulturu a produkt.



OTÁZKY

1. Vysvětlete rozdíl mezi firemní identitou a image.
 2. Jaké znáte základní prvky firemní identity.
 3. Jaký je rozdíl mezi logem a logotypem.
 4. Nakreslete logo společnosti Nike a logotyp společnosti Nike.
 5. Co je to positioning?
-



ODPOVĚDI

1. Firemní identita je to, jaká firma je nebo chce být, zatímco image je veřejným obrazem této identity. Firemní identita je chápána jako prostředek ovlivňování image firmy.
2. Firemní design, komunikace, kultura, vlastní produkt.
3. U loga se jedná se o grafický symbol organizace. U logotypu je to nápis, který se nejčastěji používá v kombinaci s logem.

4.



5. Positioning nám ukazuje, kde se naše značka nachází v povědomí zákazníků.
-

4 TRENDY

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V této kapitole se budeme soustředit na to, co definuje moderní firmu v multikulturním prostředí. Zaměříme se na způsoby, jakým společnosti zapojují své zaměstnance do života ve firmě a jakými dalšími způsoby jim dávají najevo, že si jich váží. Podíváme se také na specifika pracovního trhu a výzvy, se kterými se potýkají náborové týmy. Nakonec si představíme význam interkulturního managementu.

CÍLE KAPITOLY



- Definovat moderní společnost.
- Znat způsoby zapojení zaměstnanců do života ve společnosti.
- Znat aktivity náborového týmu.
- Umět definovat interkulturní management.

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



Čas potřebný k nastudování kapitoly je odhadován na 1h včetně zpracování úkolu.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Firemní benefity, společenské akce, život ve společnosti, zdraví, sport, pracovní trh, interkulturní management.

4.1 Moderní zaměstnavatel

Podíváme-li se na zaměstnavatele optikou uchazeče, je pro něj velmi důležité, aby měl dobré jméno, vizi do budoucna, odpovídající mzdové ohodnocení, zajímal se o své zaměstnance a umožnil jim rozvíjet se a posouvat svou kariéru. Dalšími důležitými atributy, které jsou zvažovány, jsou smysluplná a zajímavá pracovní náplň, možnost práce z domova, dostupnost a možnosti parkování, dále například zázemí pro sport, osobnost nadřízeného a

tým, ve kterém budou pracovat. Kandidáti také srovnávají širokou škálu benefitů, které dnes společnosti nabízí. Důležité jsou také různé společenské akce a život ve společnosti, péče o zdraví a sport.

FIREMNÍ BENEFITY

Zvažované atributy pro výběr vhodného zaměstnavatele jsou vždy individuální a je zřejmé, že zaměstnanec nevyužije všech. Je však důležité, aby společnost, která chce na trhu práce uspět, tyto benefity neopomíjela, měla je v nabídce a sledovala aktuální trendy v jejich poskytování. I když nejsou využívány zdaleka všemi zaměstnanci, jejich nabídka vytváří o společnosti určitý obraz péče o své zaměstnance.

Mezi nejčastější benefity patří:

- pravidelný růst mzdy,
- variabilní složka mzdy,
- prémie,
- stravenky, kafeterie,
- týden dovolené navíc,
- závodní stravování,
- příspěvek na penzijní pojištění,
- služební automobil,
- firemní notebook a telefon,
- pružná pracovní doba,
- interní vzdělávací programy.

SPOLEČENSKÉ AKCE

Podobně jako v případě benefitů se těchto akcí účastní pouze část zaměstnanců, měly by být dobrovolné. Často se jedná o plesy, večírky nebo doprovodné programy pracovních konferencí, tzv. off-site akce. Tyto akce jsou velmi zajímavé pro zaměstnance, kteří mají dobré vztahy na úrovni týmu a mají rádi jejich přesah nad rámec běžných pracovních povinností, úkolů nebo společných projektů. Jsou to neformální události, které poskytují příležitost potkat se a poznat napříč týmy, nebo chtějí jen utužovat současné vazby. Společenské akce mají vysoký potenciál zlepšovat vztahy a spolupráci napříč společností.

ŽIVOT VE SPOLEČNOSTI

Celková atmosféra ve společnosti je dána mnoha faktory, přičemž klíčovou úlohu při tom hraje interní komunikace. Úkolem interní komunikace je propagovat akce a události u příležitosti různých výročí, významných dnů nebo událostí s cílem oslovit a zapojit co největší počet zaměstnanců. Jde o akce, které reagují na celospolečenská témata s cílem zvýšit povědomí nebo podpořit určitou iniciativu. Může jít například o týden zákaznické

spokojenosti, halloweenské zábavy, ale i zapojení do vážnějších témat a iniciativ jako Mo-vember, sběr oděvů pro Diakonii, skládání se na dárky dětem z dětského domova a spoustu dalších akcí a iniciativ, které mají sociální přesah a jimiž zaměstnanci společně podporují různé komunity. I když se ne všichni zaměstnanci zapojí, pracují ve společnosti, která není lhotejná ke svému okolí.

ZDRAVÍ

Spousta akcí, které moderní společnosti pořádají, jsou zaměřeny na zdraví. Tematicky může jít například o boj proti stresu nebo nadváze, zdravé vaření a stravování, relaxaci a další témata. Zaměstnancům bývají k dispozici posilovny, relax zóny, jsou pořádány profesionální masáže, měření tuků a diagnostika, ovocné týdny, zdravé snídaně, ochutnávky zdravých jídel místních dodavatelů a další akce zaměřené na zdravý životní styl. Zdravý životní styl je dobrý nejen pro zaměstnance, ale i pro zaměstnavatele je to mnohem zajímavější a efektivnější způsob prevence nemoci, než následně řešit situace spojené s krátkodobým nebo i dlouhodobým výpadkem zaměstnance na pozici.

SPORT

Sportovní akce patří k typickým akcím mnoha moderních společností. Běžné jsou fotbalové turnaje, celofiremní běžecké závody, nebo například dlouhodobé výšlapy na vrcholky hor v okolí.

4.2 Pracovní trh

Situace na pracovním trhu výrazně ovlivňuje úspěšnost společností obsazovat vhodné uchazeče na vypsání pozice. Cílem náborových týmů je oslovit a zaujmout nejen aktivní uchazeče o práci například z řad studentů, kteří si pečlivě vybírají svého prvního zaměstnavatele, ale stále více cílí také na pasivní, již pracující zaměstnance jiných společností, kteří sice splňují kompetenční kritéria, ale aktivně práci nehledají. V tomto ohledu náborovým týmům pomáhají aktivity, jejichž cílem je uchazeče oslovit, nabídnout pozici a následně ji obsadit.

4.2.1 AKTIVITY K OSLOVENÍ AKTIVNÍCH UCHAZEČŮ

PRACOVNÍ VELETRHY

Pracovní veletrhy jsou v dnešní době velmi rozšířené. Můžeme se setkat s různými formami jako jsou například osobní veletrhy, kde se zaměstnavatelé prezentují se svým stánkem a osobně kandidáty oslovují. Tyto osobní veletrhy jsou často organizovány školami nebo úřadem práce. Dále existují virtuální veletrhy, kde je stanoviště zaměstnavatele vytvořeno počítačem a kandidáti si mohou s jeho zástupci chatovat online.

SPOLUPRÁCE SE ŠKOLAMI

Původní spolupráce začala spíše na půdě vysokých škol, dnes ale společnosti komunikují také se středními i základními školami, kterým poskytují různou formu podpory. Může jít často o sponzoring, workshopy a přednášky, prezentace na dnech otevřených dveří nebo stáže. Často se v rámci různých akcí společnosti střídají a studenti mají tak šanci potenciální zaměstnavatele vidět najednou a porovnat.

SPOLEČENSKÉ AKCE

Zde bychom uvedli především konference, které se zaměřují na budoucí rozvoj, kariéru a novinky. Zde mají zaměstnavatele prostor studenty oslovit často při neformálním networkingu.

SPONZORING

Zmíněným sponzoringem může být jakákoliv aktivita zaměstnavatele, která podporuje provoz školy. Nejčastěji jde o ceny do různých soutěží a her, výjimkou není ale také finanční dotace na zařízení nových prostor a vybavení.

4.2.2 AKTIVITY K OSLOVENÍ PASIVNÍCH KANDIDÁTŮ

SCREENING

Screening představuje krátký rozhovor (přes telefon či počítač), kdy se personalista snaží získat základní informace o kandidátovi a zjistit jeho stěžejní požadavky.

DOPORUČENÍ

Stále významným zdrojem kandidátů je doporučení známého, vždy záleží na velikosti společnosti. Pokud jde ale o větší firmu, můžeme tak najít spoustu potenciálních kandidátů právě díky našim kolegům výměnou za odměnu, která bývá zpravidla vyplácena po zkušební době nového zaměstnance.

SOCIÁLNÍ SÍTĚ

Čím dál častěji se pro nábor využívají sociální sítě, které jsou zdrojem neskutečného množství informací. Těmi nejvíce používanými jsou LinkedIn (čistě pracovně zaměřená síť, kde mohou personalisté hledat kandidáty) a Facebook. U technických pozic pak často pomohou sociální sítě jako je například GitHub.

4.3 Interkulturní management

V mezinárodních společnostech a nadnárodních korporacích bývá běžné, že spolu zaměstnanci komunikují při různých příležitostech a respektují přitom odlišné kulturní zvyklosti druhé strany. Míra přijetí a respektování kulturních očekávání závisí na mnoha faktorech, zejména nadřazenosti, pozice, věku, roli hosta a hostitele, firemní hierarchii, vzájemné úctě a ochotě přijmout kulturní rozdílnost – diverzitu. Tyto otázky řeší interkulturní management, jehož cílem je usnadnit vzájemnou spolupráci v prostředí mnoha kultur. Vytvořit prostředí vyhovující odlišným kulturám, aby zbytečně nevznikaly třecí plochy a nedorozumění, je významnou úlohou managementu ve spolupráci s oddělením lidských zdrojů.

Interkulturní management vysvětluje chování lidí ve firmách a organizacích s rozdílným kulturním prostředím. Zabývá se řízením lidí hlavně v nadnárodních společnostech. Pomáhá lidem při práci s kolegy/zákazníky/dodavateli atp. z odlišných kultur. Za otce interkulturního managementu považujeme Geerta Hofsteda (60. léta 20. stol.). (Apas.cz, 2017)

V epicentru zájmu interkulturního managementu je řízení lidských zdrojů s ohledem na kulturní prostředí zaměstnanců, specifika dané kultury, vytvoření ideální firemní kultury vyhovující všem zapojeným. (Apas.cz, 2017)

Pracovat s příslušníky jiného etnika může být velkou výzvou. Nedostatek porozumění dané kultuře může mít za následek zraněné city, ztrátu důležité zakázky, klienta, rozpad týmu. (Apas.cz, 2017)

Hlavní přínosy interkulturního managementu (Apas.cz, 2017):

- vyznat se v kulturních rozdílech, odlišnostech,
- naučit se číst informace z neverbální komunikace,
- odstranit skrytý vliv kultury na jednání, pochopit myšlení cizinců,
- využít poznatků při vyjednávání a řešení konfliktů.

SHRNUTÍ KAPITOLY



V úvodu jsme se zaměřili na atributy, skrze které zaměstnanci pohlíží na společnost, pro kterou by chtěli pracovat. Soustředili jsme se zejména na firemní benefity, společenské akce, život ve společnosti, zdraví a sportovní akce. Poté jsme si přiblížili specifika pracovního trhu a význam náborového oddělení. Nakonec jsme definovali interkulturní management.



K ZAPAMATOVÁNÍ

Společnost, která chce být na pracovním trhu úspěšná, musí pečovat o své zaměstnance a v tomto ohledu splňovat náročná očekávání a kritéria, která jsou uchazeči kladena na moderního zaměstnavatele. Pokud k tomu přidáme mezinárodní působnost, je nutné se přizpůsobit a respektovat kulturní rozdíly a ukotvit je ve firemní kultuře. Současná situace na trhu práce klade obrovské nároky na náborová oddělení, jejichž aktivity stále více míří na oslovování pasivních kandidátů. To na druhé straně zvyšuje zaměření společností na udržení zaměstnanců, protože je výrazně levnější udržet stávajícího zaměstnance než nabírat nového.



OTÁZKY

1. Podle čeho se uchazeč rozhoduje o výběru vhodné společnosti pro nástup?
 2. Co je interkulturní management?
 3. Jaké aktivity má na starosti náborový tým?
 4. Na jaké kandidáty náborové týmy cílí?
-



ODPOVĚDI

1. Dobré jméno, vize do budoucna, odpovídající mzdové ohodnocení, zájem o zaměstnance, profesní a kariérní rozvoj, smysluplná a zajímavá pracovní náplň, možnost práce z domů, dostupnost a možnosti parkování, dále například zázemí pro sport, nadřízený a tým, benefity.
 2. Interkulturní management vysvětluje chování lidí ve firmách a organizacích s rozdílným kulturním prostředím. Zabývá se řízením lidí hlavně v nadnárodních společnostech.
 3. Oslovování aktivních uchazečů (pracovní veletrhy, spolupráce se školami, společenské akce, sponzoring), oslovování pasivních kandidátů (screening, doporučení, aktivita na sociálních sítích).
 4. V současné době cílí náborové týmy na oslovování pasivních kandidátů – zaměstnanců jiných společností.
-

5 HODNOTY

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V této kapitole se budeme soustředit na hodnoty jako klíčový sjednocující prvek společnosti, ve které pracujeme. Zaměříme se morálku, etiku, etiketu a zvyky v kontextu různých firemních nebo národnostních prostředích. Vystihneme její význam při budování integrity a sounáležitosti zaměstnanců s firmou a podíváme se na situace, které mohou vznikat v situaci, kdy jsou hodnoty zaměstnanců v rozporu s hodnotami společnosti.

CÍLE KAPITOLY



- Definovat hodnoty v kontextu firemní kultury.
- Umět vysvětlit rozdíl mezi etikou, etiketou a morálkou.
- Pochopit důsledky nesouladu hodnot firmy s hodnotami jejich zaměstnanců.

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



Čas potřebný k nastudování kapitoly je odhadován na 2h včetně zpracování úkolu.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Integrita, hodnoty, etika, etiketa, morálka, nesoulad v hodnotách.

5.1 Morálka

Morálku můžeme chápat jako celek, který se skládá z hodnot, norem a vzorců chování. Tento mix poté ovlivňuje a do jisté míry předpovídá chování a vzájemnou interakci mezi jednotlivci i celými týmy. Na základě morálky společnost dokáže odlišovat dobro od zla, vyzdvihovat „dobré“ projevy chování a jednání, postihovat na druhé straně ty „zlé“.

Morálka bývá také charakterizována jako schopnost rozlišovat dobro a zlo a v těchto intencích jednat. V této souvislosti se uvažuje také o morálním řádu. Morálka má vnitřní vazbu k emancipačním a humanizačním snahám lidských dějin, z nichž pramení tzv. mravní cíle a ideály. Pojem morálka se většinou užívá v českém jazykovém prostředí jako synonymum pojmu mravnost, i když termín mravnost se vyskytuje spíše ve starší literatuře a mívá výraznější hodnotící a výchovný podtext. Někdy se v běžné řeči používá jako synonymum morálky také slovo etika, což je nepřesné, protože etika je věda o morálce, je to filozofický obor zvaný též morální filozofie. (Sociologická encyklopedie, 2019)

Pokud se ovšem morální normy stanou kodifikovanými, psanými (morálními kodexy), jejich dodržování je také mnohem více sledováno a sankcionováno komunitou, na niž se daný kodex vztahuje. (Sociologická encyklopedie, 2019)

Přestože kodexy jsou formou přechodu od morálních norem k právním, vžilo se nazývat je „etikou“, resp. profesionální etikou. Pojmově přesnější je ovšem označovat pojmem etika obor, který se danými normami zabývá (např. lékařská etika je obor zabývající se etickými problémy lékařství a morálním kodexem lékaře). (Sociologická encyklopedie, 2019)

5.2 Etika a etiketa

ETIKA

Etika je vědní disciplína zabývající se mravy, morálkou, zásadami chování, které uznává společnost. (Doučování EUAGENCY, 2019)

Během vývoje řeší etika problémy (Doučování EUAGENCY, 2019):

- vztah mezi tím, co je a co má být individuálním a společenským zájmem,
- výběr mezi dobrem a zlem.

ETIKETA

Etiketa je souhrn společensky uznávaných norem, které se v různých společnostech liší. Uznává priority (např. starší má přednost před mladším, žena před mužem, nadřízený před podřízeným, přednost populární osobnosti). (Doučování EUAGENCY, 2019)

Z výše uvedených definic je zřejmé, že je při tvorbě firemních hodnot nutné dbát a ohlížet se na morálku, etiku i etiketu. Vše zmíněné se může regionálně ale i globálně značně lišit. Obzvláště platné je to v případě globálních společností, které mají nadnárodní působení a kde se v jednotlivých regionech a zemích mohou vyskytnout značné rozdíly v morálce, etice i etiketě. Dohromady s firemními hodnotami pak tvoří klíčové prvky firemní kultury, která se bude výrazně lišit například u českého zastoupení korejské automobilky

ve srovnání s italským bankovním domem. Hodnoty globální společnosti by měly být nastaveny globálně, na místních úrovních by však měly být lokálně přizpůsobeny podle tamějších morálních a etických pravidel a norem. V opačném případě může lokálně dojít k celkovému nepřijetí hodnot stejně jako celé společnosti.

5.3 Hodnoty

Hodnoty můžeme popsat zkrátka jako chování. Cílem hodnot ve společnosti je stanovit rámec a očekávání ohledně chování, přístupu a postojů zaměstnanců při naplňování cílů společnosti. Pokud ve společnosti chybí jasné nastavené hodnoty, mohou vznikat značné zmatky a nepochopení. Zaměstnanci mohou zároveň vnímat neférovost, pokud dochází k z jejich pohledu nevhodnému chování kolegů, které je však přehlíženo vedením společnosti.

To vše se může stát v důsledku nenastavení, nesprávného nastavení nebo nevyžadování hodnot, pokud definovány jsou. Společnost, která má správně nastaveny a ukotveny hodnoty a chová se v souladu s nimi, má výrazně vyšší naději dosáhnout stanovených cílů. Zaměstnanci si rozumí, nevznikají mezi nimi konflikty, nedorozumění nebo subjektivně vnímané křivdy. S dobře nastavenými a sdílenými hodnotami je komunikace a vzájemná spolupráce jednodušší, vztahy v práci harmoničtější a je tak dosahováno synergického efektu.

Na rozdíl od stanovení poslání a vize společnosti, k hodnotám by měl mít možnost vyjádřit se každý zaměstnanec společnosti. Následně by měly být jako výstup diskuze hluboce ukotveny ve všech procesech a strukturách společnosti. Je totiž velký rozdíl mezi tím hodnoty pouze definovat a jejich skutečným naplňováním a chováním se dle nich. Pakliže nabíráme nové zaměstnance, měli by tyto hodnoty rovněž naplňovat. Pokud tomu tak není, dochází dříve či později ke konfrontaci firemních a zaměstnaneckých hodnot, ztrátě integrity a sounáležitosti, často také k vysoké demotivaci a následnému odchodu zaměstnance.

Je proto nutné, aby byly hodnoty sdíleny a naplňovány při každé příležitosti, aby to nebyly pouze pojmy vyvěšené na firemních webových stránkách, ale skutečná DNA společnosti.

5.3.1 CHYBY PŘI TVORBĚ HODNOT

Při definici a následném vyžadování hodnot po zaměstnancích dochází k mnoha chybám zpravidla v důsledku nepochopení jejich významu a přínosu pro společnost. Jde zejména o jednostranné nastavení managementem, vágní definici a nedůslednost při jejich vyžadování.

JEDNOSTRANNÉ NASTAVENÍ MANAGEMENTEM

Nastavíme-li hodnoty jednostranně směrem dolů, je jen malá šance na jejich přijetí zaměstnanci. Stává se, že se vrcholné vedení společnosti potká v úzkém kruhu a společně

hodnoty

definují, jak by to asi mělo ve společnosti vypadat. Výstup v podobě hodnot se pak může předávat zaměstnancům formou pokynů, e-mailovou informací, v některých případech probíhají rovněž rozsáhlá školení a pompézní roadshow managementu napříč organizací, aby hodnoty náležitě odprezentovali a dali jim jistý význam. Pokud ale chybí klíčový prvek, a sice možnost vyjádřit se a reflektovat firemní realitu reprezentovanou zaměstnanci společnosti, naděje na úspěšné ukotvení firemních hodnot je zcela mizivá.

VÁGNÍ DEFINICE

Firemní hodnoty definují vzorce chování, postojů a přístupů, prostřednictvím kterých společnost dosahuje úspěchu. Pokud se jejich definice omezí pouze na obecné, i když dobře znějící pojmy (např. integrita, spolupráce, flexibilita atd.), rovněž ztrácí svůj smysl a význam. Hodnoty je potřeba jasně a srozumitelně definovat, dát jim konkrétní obsah nejlépe na konkrétních příkladech projevů chování z nitra společnosti. Konkrétní příklad hodnoty pak může například znít jako imperativ: “Nikdy nedovolte, aby vám ohled na zisk zabránil dělat to, co je správné pro zákazníka.” Toto je hodnota, se kterou se ztotožnili zaměstnanci v Bank One.

NEDŮSLEDNOST PŘI VYŽADOVÁNÍ

Aby hodnoty něco znamenaly, měly opravdovou váhu a význam, musí společnost odměňovat jejich naplňování a naopak netolerovat, ba přímo trestat jejich nenaplňování. Tím zdůrazní fakt, že nejde o pouhé fráze napsané na papíře, že vedle výsledku je důležitý také způsob, jakým je výsledku dosaženo. Zároveň to klade velký důraz a tlak na management, který se jimi musí rovněž řídit, pokud má vyžadovat jejich naplňování. Pokud zaměstnanci napříč všemi úrovněmi společnosti odchází z důvodu neplnění hodnot společnosti, mělo by to být všeobecně známo a prezentováno. Pokud dlouhodobě tolerujeme ve společnosti zaměstnance, který se neřídí hodnotami společnosti, dáváme tak jasně najevo, že firemní hodnoty pro nás nejsou důležité a sami bychom měli zvážit odchod ze společnosti.

5.3.2 NESOULAD V HODNOTÁCH

Společnost, která má dobře definovány hodnoty, je musí sdílet napříč celou společností a žít podle nich nehledě na postavení ve firmě. Kritickým okamžikem proto bývá přijetí nového zaměstnance. Cílem výběrového řízení by tak mělo být vedle posouzení kvalifikace a předpokladů pro danou pozici také posouzení vnitřních hodnot zaměstnance a to, do jaké míry korespondují s hodnotami společnosti. Pokud je míra sladění vysoká, je velká pravděpodobnost, že zaměstnanec “zapadne” a bude platnou součástí týmu. Zaměstnanec bude pravděpodobně spokojený v rámci společnosti, bude cítit sounáležitost a třecí plochy se minimalizují. V opačném případě si zaděláváme na problém. Lidé s hluboko zakořeněnými hodnotami se nemění, nebo se mění velmi obtížně, a tak je pouze otázka času, kdy vyplynou na světlo první problémy spočívající v nesouladu hodnot. Pokud je například společnost orientovaná velmi dynamicky, klade extrémní důraz na změny a rychlé rozhodování v

prostředí nedostatku informací, pak člověk, jehož vnitřní hodnota je orientována na jistotu a stabilní prostředí, bude v takové společnosti trpět. Málokdy se přitom stane, že se takový člověk změní a zcela otočí svůj přístup. Mnohem pravděpodobněji to skončí jeho odchodem. Proto je důležité již při náboru brát v úvahu nejen kvalifikační předpoklady, schopnosti a dovednosti, ale také hodnoty. Vnitřní hodnoty člověka jsou něčím, co dokážeme jen velmi obtížně změnit školením nebo jinými formami rozvoje. Jsou hluboko v nás.

SHRNUTÍ KAPITOLY



V úvodu jsme vymezili pojmy morálka, etika a etiketa a vysvětlili jejich význam pro stanovení fungujících hodnot ve společnosti. Následně jsme se soustředili na hodnoty a jejich význam pro společnost. Zaměřili jsme se na časté chyby při definování a vyžadování hodnot ve společnosti a rizika spojená s nesouladem firemních hodnot s individuálními hodnotami zaměstnanců.

OTÁZKY



1. Jaký je rozdíl mezi morálkou, etikou a etiketou?
2. Co jsou hodnoty a proč jsou pro společnost důležité?
3. Jaké jsou časté chyby při nastavování hodnot ve společnosti?
4. Jaké mohou být důsledky nesouladu firemních hodnot s individuálními?

SAMOSTATNÝ ÚKOL



Vytvořte si seznam svých individuálních hodnot, podle kterých žijete. Najděte společnost, která vám svými hodnotami vyhovuje.



ODPOVĚDI

1. Morálka je schopnost rozlišovat dobro a zlo a v těchto intencích jednat. Etika je vědní disciplína zabývající se mravy, morálkou; zásadami chování, které uznává společnost. Etiketa je souhrn společensky uznávaných norem, které se v různých společnostech liší.
 2. Hodnoty můžeme popsat jako vzorce chování. Společnost, která má správně nastaveny a ukotveny hodnoty a chová se v souladu s nimi, má výrazně vyšší naději dosáhnout stanovených cílů.
 3. Jednostranná definice managementem, vágní definice, nedůslednost při vyžadování.
 4. Vysoká míra nesouladu znamená velkou pravděpodobnost, že zaměstnanec “nezapadne” a nebude platnou součástí týmu. Zaměstnanec nebude spokojený v rámci společnosti, nebude cítit sounáležitost a pravděpodobně to skončí jeho odchodem.
-

6 TÝMOVÁ PRÁCE

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V této kapitole si nejdříve definujeme, co je to tým. Představíme si, jaké jsou typy týmů a jak efektivně tým vytvořit. Ukážeme si, jak využívat teambuilding. Popíšeme si základní fáze cyklu týmu. Focus groups nám ukáže, jak využívat názory zákazníků. Na konci kapitoly se podíváme na novinku ve vedení týmů, agilní přístup.

CÍLE KAPITOLY



- Získat přehled o vytvoření týmu a týmové práci.
 - Naučit se jednotlivé fáze cyklu týmu.
 - Zjistit, co je to teambuilding a jak se využívá v týmu.
 - Zjistit, co jsou to focus groups.
 - Získat přehled o agilním přístupu ve vedení týmu.
-

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



Čas potřebný k nastudování kapitoly je odhadován na 2h včetně zpracování úkolu.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Tým, typy týmů, teambuilding, cyklus týmů, focus groups, agilní týmy.

6.1 Co je to tým?

Podle Dědiny a Odcházela se týmem rozumí malá pracovní skupina, která se člení podle funkcí jednotlivých členů týmu. Členové sledují stejný jednotný cíl, vyznačující se poměrně intenzivními vzájemnými vztahy na základě intenzivní komunikace mezi členy týmu a specifickou formou práce. Dalšími společnými znaky jsou jejich týmový duch a poměrně silná soudržnost. (Dědina a Odcházal, 2007)

Většina z nás již v nějakém týmu pracovala. Tým může vzniknout kdekoliv. Nejčastěji se s ním setkáme v práci, kde do nějakého týmu patříme, jsme jeho součástí nebo jej vedeme. Dále vznikají týmy například ve škole, kde v týmu můžeme mít zadaný společný úkol, který musíme společnými silami vytvořit. Typickým příkladem jsou rovněž sportovní týmy, ve kterých jednotlivci spolupracují za účelem výhry.

6.2 Typy týmů

S jakými typy týmů se můžeme v organizaci setkat?

Rozlišujeme čtyři typy týmů podle Erica Sundstorma, Kenneth de Meue a Davida Futrella a dělíme je takto (ManagementMania, 2016):

Tabulka 1: Typy týmů

Typ týmu	Diferenciace	Integrace	Pracovní cyklus	Typické výstupy
Poradní	Nízká	Nízká	Proměnlivý, krátký nebo dlouhý	Rozhodnutí, výběr, návrhy, doporučení
Produkční	Nízká	Vysoká	Opakované či průběžné procesy	Výroba, zpracování, velkoobchod, péče o zákazníky, opravy
Projektový	Vysoká	Nízká	Proměnlivý, často jediný cyklus	Plány, návrhy, zprávy, prototyp, prezentace
Akční	Vysoká	Vysoká	Krátkodobý úkol opakující se za nových podmínek	Závody, soutěže, expedice, ochrana zájmů, chirurgické operace, mise

Pod diferenciací si představme odlišnost týmů od zbytku organizace a pod integrací si představme míru spolupráce s ostatními členy organizace.

Poradní týmy jsou zakládány, aby dodávaly informace managementu a ten se podle jejich rad mohl rozhodnout efektivně a správně. V určitých případech mohou také poradní týmy samy řešit problémy, které odhalili. Je však nutné, aby je management k tomuto pověřil.

Produkční týmy podle Dědiny a Odcházela se vyznačují relativně stálým počtem jednotlivců, kteří se snaží dosáhnout stanovených poměrně jednoduchých cílů. Jejich úkoly bývají často rutinní a opakované. Výrobní týmy vycházejí z Fordova pojetí pracovních skupin. (Dědina a Odcházal, 2007)

Projektové týmy řeší specifický úkol. V projektovém týmu se schází odborníci z více oddělení a ve stanoveném čase společně pracují na úkolu, který mají zadaný managementem. Po dokončení stanoveného úkolu, je projektový tým rozpuštěn.

Akční týmy podle Dědiny a Odcházela to jsou týmy, které provádějí specifickou činnost, jež je opakována, ovšem za změněných podmínek. Členové akčního týmu jsou specialisté a produkty týmu musí být sladěny s výstupy ostatních pracovních jednotek. Jako příklad můžeme uvést posádku letadla, která přechází na nový stroj. Změna technologie je provázena i změnou povahy práce celé posádky. (Dědina a Odcházela, 2007)

6.3 Efektivní vytvoření týmu

Myšlenka na nový tým začíná v drtivé většině případů v hlavách manažerů, kteří potřebují pomoci splnit cíle, které mají stanoveny od akcionářů, či které mají ve strategii podniku. Vybudovat tým, který bude řešit svěřený úkol, je záležitost efektivity, musí se však vybudovat precizně.

Prvním pravidlem je vybrat si správné členy týmu, kteří jsou týmoví a schopní ve svém oboru. Tyto členy týmu pak přesvědčit a „nakoupit“ pro danou věc tak, aby vzali svěřený úkol za svůj a chtěli se podílet na jeho řešení. Tým musí mít jasně dané vedení a odpovědnosti, jasně stanovené cíle a dostatek času, aby se lépe poznal a sebral.

VELIKOST TÝMU

Za optimální velikost týmu se považuje počet mezi sedmi až dvanácti členy týmu. Menší skupiny mohou mít problém s kreativitou a obsazením všech týmových rolí. Naopak ve větších skupinách je těžší koordinace týmu, samotná komunikace a také četnější konflikty a vyměňování názorů.

TEAMBUILDING

Teambuilding neboli stmelování týmů je důležitou součástí sblížování týmu. Tým, který projde teambuildingem se více pozná, více se sblíží a na ostatních členech v týmu jim začne více záležet a v konečném důsledku se to projeví v chuti spolupracovat a její efektivitě.

Jedná se tedy o různé druhy aktivit, které jsou pro členy týmu a vedení připraveny. Ve většině případů se začne společnými hrami a končí se večer u vína a piva.

K teambuildingu by však nikdo z členů týmu neměl být nucen. Každý má mít autonomii a právo se nezúčastnit, aniž by z toho pro něj vyplývaly nějaké důsledky.

6.4 Cyklus týmu

Známý psycholog Bruce Tuckman ukazuje, jakými fázemi týmy prochází. Tuckmanova teorie je založena na čtyřech fázích týmového rozvoje: forming - storming - norming - performing. Životní fáze poté navazují na vhodný styl vedení týmu.

1. **Fáze formování (forming)** - jedná se o úplný začátek. Členové týmu ještě neznají smysl týmu a cíle, kterých mají dosáhnout. Členové týmu se také ještě neznají pořádně navzájem. Dochází tedy k jistému oťukávání a sympatizování v menších skupinkách, dvojicích. Také se snaží přechíst svého nadřízeného, zda se mu dá věřit, jak je schopný.

V této fázi je důležitá role vedoucího týmu. Musí být připraven odpovídat na otázky, správně definovat zadání. Je potřeba nastavit očekávání, co se bude dělat, jak to mají členové týmu dělat a hlavně proč, co má být cílem a odměnou na konci práce. Styl vedoucího je v této fázi spíše dominantní, direktivní.

2. **Fáze krystalizace (storming)** - v této fázi dochází k prvním konfliktům. Mezi členy týmu navzájem, vůči vedení, vůči cíli samotnému, vůči své roli v týmu. Tato fáze je kritická. Cesta týmu zde může také skončit.

Opět je důležitá role vedoucího. Musí správně odhadnout členy týmu, co na ně platí, na co slyší. Zda je to pochvala nebo bič. Zda chtějí pracovat na podúkolů sami nebo v týmu. Dokázat tým stmelit a motivovat. Zde je na místě použití teambuildingu.

3. **Fáze normování (norming)** - pokud se tým dostane z těžké počáteční fáze krystalizace, tak v této fázi již vytváří standardy a normy. Členové týmu se již znají a umí společně pracovat.

Vedení týmu má nyní roli koordinátora, který dohlíží, aby bylo řešení inovativní a kreativní. Pokud není, vzbuzuje v týmu novou kreativitu, nadšení.

4. **Fáze výkonu (performing)** - nyní již jsou členové týmu zaběhnutí v práci tak, že dokáží pracovat bez vedení. Jsou motivováni vnitřní motivací a fungují nad rámec očekávání.

Styl vedení v této fázi je již jen podpůrný, spolupracující.

5. **Fáze obnovy** – vznikla až později a zahrnuje zrušení týmu poté, co splnil svůj úkol nebo přiřazení úkolu nového.

Podle Martina Hájka je namístě varovat před unáhlenou nedočkavostí při přechodu do další fáze, nebo dokonce, snahou o její přeskočení. Je chybou vedoucího, jestliže se chová, jako by tým byl již ve fázi výkonu, zatímco nejsou ještě dobře nastaveny struktury, organizační pravidla a lidé neumí samostatně rozhodovat. Zrovna tak je chybou, setrvává-li vedoucí rigidně u svého direktivního stylu, když se již tým posunul o hodně dále. To totiž členy týmu nemůže dlouhodobě uspokojovat a nelze se divit, že takový tým, nebo spíše takového vedoucího, opustí. (Hájek, 2012)

6.5 Focus groups

Jedná se o skupinu na sobě nezávislých lidí, kteří jsou pozváni k jednomu stolu, aby sdělili svůj názor, postoj, vnímání produktu či služby. Této metody se často využívá pro marketingový výzkum, průzkum spotřebitelských návyků, účinnost reklamy.

Zadavatel (management, marketingové oddělení) definuje účel diskuze a otázky, které mají zaznít. Účastníci focus group za účast obdrží finanční ohodnocení. Účastníci jsou vybíráni tak, aby měli k tématu co říci, aby například znali daný produkt či službu.

Standardní forma focus group čítá 6-8 účastníků diskuze a jednoho moderátora. Délka je kolem dvou hodin. Focus group moderuje facilitátor, který je zcela nezávislý, nedává najevo žádné emoce a neposuzuje jednotlivá tvrzení. Facilitátor moderuje diskuzi tak, aby se účastníci neodkláněli od tématu a zadavatel měl dostatek informací pro své účely.

Výstupem bývá nahrané video, které zadavatel použije pro svou potřebu. V důsledku odpovědí pak může upravit dosavadní výrobky či služby nebo vymyslet nový produkt či službu.

6.6 Agilní týmy

Novinkou u nás jsou Agilní týmy, které pracují na principu virtuálního týmu, který je poskládán z různých týmů, různých profesí a odborníků v nich. Vyznačuje se hlavně svou flexibilitou a rychlostí splnit požadovaný úkol.

6.6.1 ROLE V AGILNÍM TÝMU

Při využití agilního přístupu jsou v týmu rozděleny určité role. Jde o role Product Ownera, Scrum Mastera a samoorganizovaného týmu.

Podle Šochové a Kunce a Myslína je **Product Owner** člověk, který kontroluje vývoj práce, definuje vizi produktu, ale zároveň není ředitelem týmu. Jedná se o člověka, který zastupuje zákazníka, přitom to může být jak přímo zaměstnanec clientské firmy, tak i najatý externista, který se stará o to, aby požadavky a představy zákazníka ohledně produktu byly splněné. Problémem je časté pracovní přetížení. (Šochová a Kunc, 2014), (Myslín, 2016)

Scrum Master je pracovník ovládající metodiku Scrum, a tak je zodpovědný za porozumění a aplikaci pravidel Scrumu. Má za úkol pomáhat členům týmu s komunikací (nejen mezi sebou, ale i s druhými částmi podniku), sledovat agilní principy a pomoci týmu dospět k závěrům. Organizuje a moderuje jednotlivá setkání, pomáhá s dokumentací. Není součástí týmu. Má mít odolnost vůči stresu a vysoké komunikační schopnosti uvádí Šochová a Kunc a Myslín. (Šochová a Kunc, 2014), (Myslín, 2016)

Role Product Ownera a Scrum Mastra nesmí plnit jeden člověk, protože by docházelo ke střetu zájmů.

Agilní týmy jsou sestaveny jednotlivci z různých odvětví a týmů. Mohou být navzájem zastupitelní a je to také vítáno, kdyby někdo z nich onemocněl či odešel. Úkoly jsou časově rozděleny. Tyto časové úseky se nazývají sprinty. Cílem agilních týmů je dodat výsledky vždy na konci jednotlivých sprintů. Tým je velmi flexibilní, sám se organizuje, má vysokou sebemotivaci.

6.6.2 NÁSTROJE AGILU

Před zahájením práce nad projektem se dělá **product backlog** – kompletní seznam úkolů, které mají být ke konci projektu udělány. Každý úkol získává prioritu, dle které jsou potom úkoly plněny (čím vyšší je priorita, tím dřív úkol bude splněn). Předem jsou stanoveny i požadavky na úkoly, které pokud jsou splněny, tak ukazují na to, že úkol je hotový – **definition of done (DOD)** uvádí Šochová a Kunc. (Šochová a Kunc, 2014)

Myslín dále dodává, že základem pro týmovou práci je **sprint** (iterace) - opakující se a omezená časová jednotka. Má fixní délku, obvykle jde o dva až tři týdny. Tým pracuje v průběhu sprintu se **sprint backlogem**, což je před začátkem sprintu stanovený seznam úkolů, které by měly být ke konci sprintu splněny (úkoly pro sprint backlog jsou přebírány z product backlogu). Tento seznam je sestaven na **plánovacím meetingu**, kde kromě jiného jsou stanovené cíle sprintu a odhaduje se náročnost práce. Pokud je úkolů hodně, tomuto meetingu předchází **grooming**. (Myslín, 2016)

Týmy se setkávají každý den, většinou ráno na tzv. ranním Stand-upu. Jedná se o rychlou ranní poradou, kde se rozeberou novinky, problémy, postupy. Stand-up většinou trvá do 15 min a pokud nikdo nemá žádné novinky, je ukončen dříve.

Po ukončení sprintu následuje **sprint review**, kde tým ukazuje zákazníkovi svou práci. Na **retrospective meetingu**, který poté následuje, tým probírá, co se podařilo a co je naopak nutné změnit, dodává Myslín (2016).

6.6.3 VÝHODY A NEVÝHODY AGILU

Výhody:

- rychlost, flexibilita a tím vyšší konkurenceschopnost,
- efektivita, rychlost dodání hotového úkolu,
- komunikace a okamžitá zpětná vazba.

Nevýhody:

- lidé nemají rádi rychlé změny,

- silná podpora až tlak managementu,
- aktivní účast všech je nutností,
- nehodí se pro velké projekty, kde na sebe jednotlivé fáze navazují.

SHRNUTÍ KAPITOLY



Tým je menší pracovní skupina, která se člení podle funkcí jednotlivých členů týmu. Členové sledují společný cíl, týmy se vyznačují poměrně intenzivními vzájemnými vztahy na základě intenzivní komunikace mezi členy týmu a specifickou formou práce.

Typy týmů dělíme na poradní, akční, produkční a projektový. Dělí se podle odlišnosti od zbytku organizace, podle míry spolupráce s ostatními členy organizace, pracovního cyklu a výstupu.

I tým má svůj cyklus a prochází jednotlivými fázemi od formování přes krystalizaci, normování, výkon až po obnovu.

Focus groups nám pomáhají získat názor klientů, který můžeme využít při tvorbě nových produktů nebo služeb, nebo při změně stávajících produktů.

Agilní přístup je inovací ve světě vedení týmů. Výhodou je vysoká míra flexibility a rychlosti reakcen nevýhodou jsou velmi vysoké nároky na flexibilitu.

OTÁZKY



1. Co je to teambuilding?
2. Jaké jsou typy týmů podle Sundstorma, Kennetha de Meue a Futrella?
3. Jaké fáze má cyklus týmů?
4. K čemu se používá focus groups?
5. Jak pracuje agilní tým?
6. Jaké jsou výhody a nevýhody agilního přístupu?

ODPOVĚDI



1. Stmelování týmů. Jedná se o důležitou součást pro sblížování týmu. Tým, který projde teambuildingem, se více pozná, více se sblíží a na ostatních členech v týmu jim

začne záležet a v konečném důsledku se to projeví na chuti spolupracovat a jeho efektivitě.

2. Poradní, akční, projektový, produkční.
3. Formování, krystalizace, normování, výkon, obnova.
4. Využívá se často pro marketingový výzkum, průzkum spotřebitelských návyků, účinnost reklamy.
5. Pracuje na principu virtuálního týmu, který je poskládán z různých týmů, různých profesí a odborníků v nich. Vyznačuje se hlavně svou flexibilitou a rychlostí splnit požadovaný úkol.
6. Výhody:
 - rychlost, flexibilita a tím vyšší konkurenceschopnost,
 - efektivita, rychlost dodání hotového úkolu,
 - komunikace a okamžitá zpětná vazba.

Nevýhody:

- lidé nemají rádi rychlé změny,
 - silná podpora až tlak ze strany managementu,
 - aktivní účast všech je nutností,
 - nehodí se pro velké projekty.
-

7 ROLE V TÝMU

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V této kapitole se zaměříme na různorodé role v týmu a jejich poslání. Zároveň si definujeme různé typy lidí, jejich zaměření, silné a slabé stránky, potřeby a hrozby, které mohou dramaticky ovlivňovat atmosféru, motivaci a celkový výkon týmu. Na základě poznatků a preferencí jednotlivých typů lidí si ukážeme rozdíl v přístupu a komunikaci vůči jednotlivým typům na individuální (individuální rozvoj) i skupinové (týmové porady) úrovni.

CÍLE KAPITOLY



- Definovat týmové role a pochopit jejich přínos.
- Popsat jednotlivé typy lidí, jejich přednosti a zaměření, potřeby a hrozby.
- Umět nastavit komunikaci a spolupráci na základě potřeb a hrozeb jednotlivce a týmu.

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



Čas potřebný k nastudování kapitoly je odhadován na 3h včetně zpracování úkolu.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Týmové role, tvůrci, inovátor, vyhledávač zdrojů, vůdci, koordinátor, formovač, zaváděči, týmový pracovník, realizátor, dokončovači, vyhodnocovač, dotahovač, specialisté, specialista, typologie, potřeby a hrozby, individualizace.

7.1 Týmové role

Klíčem k úspěchu týmu je sebepoznání jednotlivce, potažmo celého týmu. Poznáním silných a slabých stránek a přizpůsobením stylu vedení na jejich základě můžeme

eliminovat rizika, která vyplývají ze současného nastavení týmu a dosáhnout synergického efektu, větší týmové motivace a tím většího výkonu.

Týmovým rolím se věnuje britský výzkumník a teoretik managementu Meredith Belbin. Belbinova práce na Henley Management College identifikuje devět různých typů chování, každý z nich se nazývá týmovou rolí. Každá týmová role má svou vlastní kombinaci přínosů a slabin. (Inovace.utb.cz, 2019)

Hodnota teorie týmových rolí Belbina spočívá v tom, že umožňuje jednotlivci i týmu přizpůsobit se vnějším požadavkům a využít sebepoznání k úspěchu. (Inovace.utb.cz, 2019)

Týmové role popisují vzorce chování, které ovšem nejsou neměnné a jsou ovlivněny mnoha různými faktory – například změnou zaměstnání. Vyhodnocení týmových rolí se nejčastěji provádí testem. Nyní si jednotlivé role blíže popíšeme. (Inovace.utb.cz, 2019)

7.1.1 TVŮRCI

INOVÁTOR

Typické vlastnosti: individualistický, přemýšlivý, neortodoxní, velmi inteligentní. (Inovace.utb.cz, 2019)

Silné stránky: genialita, představivost, intelekt, znalosti. Dokáže řešit náročné problémy. Cenný v počáteční fázi projektu (příprava). (Inovace.utb.cz, 2019)

Slabé stránky: Vysoko v oblacích, často nepřihlíží k praktickým detailům a k protokolu. Daleko víc se zajímá o velké a podstatné věci než o detaily a je opravdu schopen pohořet na detailech a dělat chyby z nedbalosti. Je velmi zaujatý vlastními myšlenkami na úkor efektivní komunikace. Věnuje příliš mnoho své tvůrčí energie nápadům, které ho zaujmou, ale které nesouvisí se zájmy a cíli týmu. Může těžko snášet kritiku vlastních nápadů, příliš se bránit a snadno trucovat, když tým jeho nápady pitvá nebo odmítne. Příliš mnoho inovátorů v projektovém týmu je kontraproduktivní – své návrhy řešení vnucují ostatním a vyvolávají mezi sebou spory. (Inovace.utb.cz, 2019)

VYHLEDÁVAČ ZDROJŮ

Typické vlastnosti: extrovertní, nadšený, zvědavý, sdílný a hovorný. (Inovace.utb.cz, 2019)

Silné stránky: Schopnost navazovat styky s jinými lidmi a zkoumat cokoli nového, schopnost přijímat výzvy, objevuje příležitosti. Přináší do skupiny informace zvenčí. Je to diplomat i obchodník, dokáže využít převzaté nápady, umí dobře komunikovat, klást otázky. Obvykle nejoblíbenější člen týmu – uvolněný, přátelský, pozitivní. (Inovace.utb.cz, 2019)

Slabé stránky: Nedostatek vytrvalosti – jakmile prvotní zaujetí pomine je vystaven nebezpečí ztráty pozornosti a zaujetí. Je nadmíru optimistický, někdy málo spolehlivý. (Inovace.utb.cz, 2019)

7.1.2 VŮDCI

KOORDINÁTOR

Typické vlastnosti: klidný, sebejistý, ovládající se, zralý. (Inovace.utb.cz, 2019)

Silné stránky: Silný cit pro plán. Vyjasňuje cíle. Dává lidem dohromady, aby podpořil týmovou diskuzi. Je přirozený vůdce. Uvědomuje si nezbytnost využití kombinace schopností jednotlivých členů týmu co nejefektivnějším způsobem. To znamená, že on je tím, kdo určuje pravomoci a zodpovědnosti ostatních a kdo vidí mezery a snaží se je odstranit. Dovede dobře mluvit i naslouchat. Má přirozený respekt – neformální vedoucí. Je cenný při vedení projektového týmu s rozdílnými znalostmi a charakteristikami členů. (Inovace.utb.cz, 2019)

Slabé stránky: Přinejlepším průměrný v oblastech kreativity a intelektuálních schopností. Může se zdát, že manipuluje. Usnadňuje si osobní práci, alibismus. Možné střety s formovačem. (Inovace.utb.cz, 2019)

FORMOVAČ

Typické vlastnosti: napružený, společenský, dynamický, vysoce motivovaný a energický, agresivní a tvrdohlavý extrovert. (Inovace.utb.cz, 2019)

Silné stránky: Nejsoutěživější týmová role. Přípravenost k zpochybňování strnulosti, neefektivity, sebeuspokojení nebo sebeklamu. Vyzývá k výkonu, je dynamický, prospívá mu tlak. Má průbojnost a odvahu překonávat překážky. Je plný energie, identifikuje myšlenky a nápady týmu, vytváří plány akcí, konkretizuje a často přispívá vlastními řešeními, o která se dokáže pohádat. Je to úkolový vedoucí. Obvykle nejefektivnější člen týmu. (Inovace.utb.cz, 2019)

Slabé stránky: Náchylnost k provokacím, podrážděnosti a netrpělivosti. Má sklony provokovat. Může urážet ostatní. Chce akci a chce ji hned. Je soutěživý, netoleruje neukáznenost, nepřesnost a nesystematické myšlení. Chybí mu mezilidské porozumění. Lidé mimo tým jej nejspíše hodnotí jako hrubého a neomaleného. I lidem v týmu hrozí, že je občas převálcuje, dokáže udělat v týmu nepříjemno, ale postrkuje věci kupředu. (Inovace.utb.cz, 2019)

7.1.3 ZAVÁDĚČI

TÝMOVÝ PRACOVNÍK

Typické vlastnosti: společensky orientovaný, mírný, citlivý, vnímavý a diplomatický. (Inovace.utb.cz, 2019)

Silné stránky: Schopnost reagovat na lidi a situace. Podpora týmového ducha. Naslouchá, buduje a odvrací třenice. Je hlídačem harmonických vztahů, nemá rád střety, proto urovnává vztahy mezi ostatními členy týmu. Dovede být diplomatický, má smysl pro humor, je velmi komunikativní. Dobrý posluchač, všeobecně akceptovaný člen týmu, bývá velmi oblíben i jako vedoucí. Obvykle největší opora projektového týmu. (Inovace.utb.cz, 2019)

Slabé stránky: Nerozhodnost a kolísavost v okamžiku krize. Snaží se vyhnout konfliktům za každou cenu. (Inovace.utb.cz, 2019)

REALIZÁTOR

Typické vlastnosti: konzervativní, svědomitý, předvídatelný. (Inovace.utb.cz, 2019)

Silné stránky: Organizační schopnosti, zdravý rozum, pracovitost, sebeovládání. Je disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní v návycích. Má schopnost činit praktické kroky a akce. Jeho silnou stránkou je tvorba organizačních plánů, je praktik. Je schopen dělat i to, co ho nebaví. Často dosáhne vysokých manažerských postů. (Inovace.utb.cz, 2019)

Slabé stránky: Nedostatek flexibility, nereaguje na neověřené a nové nápady. Nedostatek spontánnosti, přísnost. (Inovace.utb.cz, 2019)

7.1.4 DOKONČOVAČI

VYHODNOCOVAČ

Typické vlastnosti: střízlivý, nevzrušený a opatrný. (Inovace.utb.cz, 2019)

Silné stránky: Posuzování, uvážlivost, praktičnost, věcnost. Vážně založený, je strateg a má vysoké nároky. Vidí všechny možnosti. Má přesný úsudek. Je střízlivý analytik a kritik, dovede vstřebávat a hodnotit materiály, zvažovat pro a proti, odvrátit tým od nesprávné cesty. (Inovace.utb.cz, 2019)

Slabé stránky: Nedostatek inspirace nebo schopnosti motivovat ostatní. Obezřetná osobnost s vnitřní imunitou proti přílišnému nadšení – „nudný suchar“. Pomalejší v rozhodování, ale zřídka kdy se mýlí. Někdy je negativistický a příliš kritický. (Inovace.utb.cz, 2019)

DOTAHOVAČ

Typické vlastnosti: snaživý, ukázněný, pečlivý, svědomitý, úzkostný introvert, perfekcionista. (Inovace.utb.cz, 2019)

Silné stránky: Schopnost pokračovat a dotahovat věci do konce. Perfekcionismus. Hledá chyby a přehlédnutí. Plní termíny. Ovládá se a má silný charakter. Jeho neúnavný dohled je důležitým přínosem. Dotahovače je třeba si v týmu vážit. (Inovace.utb.cz, 2019)

Slabé stránky: Dělá si starosti i z drobností, neochota ponechat věci vlastnímu osudu. Má sklony přehnaně se strachovat. Neochotně nechává ostatní podílet se na své práci. Je netrpělivý a netolerantní vůči méně zodpovědným členům týmu. Když si nedá pozor, může se stát demoralizujícím škarohlídem s deprimujícím vlivem na ostatní členy týmu. Snadno ztratí přehled o celkových cílech a zabředne do detailů. (Inovace.utb.cz, 2019)

7.1.5 SPECIALISTÉ

SPECIALISTA

Typické vlastnosti: extrovert s úzce vyhraněnými schopnostmi. (Inovace.utb.cz, 2019)

Silné stránky: Je cílevědomý, iniciativní a oddaný své profesi. Poskytuje vědomosti a dovednosti, které jsou vzácné. Do projektu je obvykle přizván k rozhodování – nezastupitelná role. (Inovace.utb.cz, 2019)

Slabé stránky: Přispívá pouze v úzké oblasti. Zaobírá se osobními speciálními zájmy. Má problémy v komunikaci, obvykle postrádá zájem o ostatní lidi a témata. Soustřeďuje se na rozšiřování svých znalostí a hájí své oblasti zájmu. (Inovace.utb.cz, 2019)

7.2 Práce s týmem podle týmových rolí

Nyní známe týmové role. Podívejme se na to, jak s nimi pracovat. Sestavit tým o určitém počtu lidí a věřit, že nyní začne fungovat jako tým, nestačí. Je potřeba pochopit jednotlivé týmové role a jejich specifika a je rovněž důležité, aby toto chápali i členové týmu navzájem. Již pouhé uvědomění přitom může mít pozitivní efekt při komunikaci a spolupráci mezi členy v týmu. Dokáží se lépe přizpůsobit druhé straně a pochopit, kdy se mají chopit iniciativy a kdy ji přenechat druhé straně.

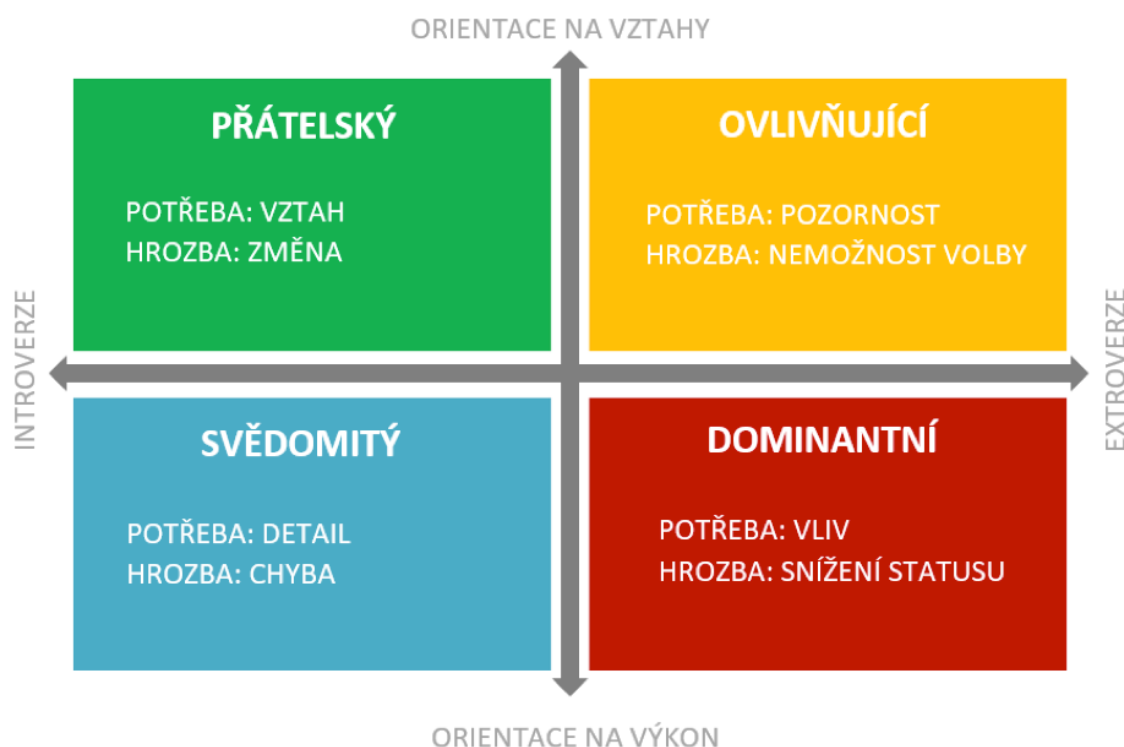
Může se tak velmi efektivně předcházet konfliktům a úpadkům vztahu, celkově se může zlepšit atmosféra a výkon týmu. Manažeři mohou lépe cílit na nové zaměstnance podle toho, jaké týmové role jim aktuálně chybí, nebo kterých je naopak nadbytek. Mohou lépe přemísťovat zaměstnance v rámci současných týmů tak, aby zlepšili jejich fungování a efektivitu. Dají se rovněž dobře předvídat nedostatky i silné stránky současného sestavení týmu a predikovat způsob přijetí nadcházejících změn.

Týmové role předpovídají způsob uvažování a chování lidí v týmu a managementu následně usnadňují komunikaci a spolupráci při změnách, nastavování cílů a týmové motivaci. Týmová role určuje jistou tendenci chovat se určitým způsobem, což umožňuje dobře se dopředu připravit na změny.

Z výše uvedeného plyne, že opět záleží na kontextu týmového zaměření, odvětví, životního cyklu týmu a společnosti, aktuální výkonnosti, míry inovace a mnoha dalších faktorů, které je potřeba zvážit. Nicméně obecně doporučuji mít týmy poskládané ze všech rolí tak, aby tvůrci přinášeli stále nová řešení a inovace, vůdci mohli efektivně řídit závědče a dokončovače, přičemž bylo dosaženo excelentního výsledku díky specialistům. Klíčem je přitom vzájemné sebezpoznání týmu, které může mít za následek odosobnění se od týmových rolí, a tím vyšší míru empatie a vzájemného porozumění, zlepšení atmosféry a úrovně spolupráce v týmu.

7.3 Osobnostní typologie

Setkal jsem se s mnoha typologiemi, které se dívají na zaměstnance z různých úhlů pohledu. Pro naše účely využijeme jejich kombinaci, která bere v úvahu zaměření člověka (extrovert a introvert) a jeho orientaci na výkon nebo vztahy.



Obrázek 14: Typologie

Podobně jako v případě týmových rolí, lze tuto typologii, která je založena typologií DISC (někdy bývá označována jako barevná typologie), aplikovat na tým nebo jednotlivé zaměstnance testováním nebo pozorováním. Rozřazení zaměstnanců do jednotlivých

segmentů nám poskytne náhled na jejich potřeby a vnímané hrozby a poskytne nám orientační “návod”, jak s nimi pracovat, komunikovat a dále je rozvíjet. Obecně platí, že týmy a jednotlivci se částečně profilují ve všech kvadrantech, některý z nich však často dominuje. Jeden až dva další kvadranty pak mohou dominantní kvadrant doplňovat, přičemž poslední bývá zastoupen minimálně. Toto rozložení je však velmi individuální, vždy záleží na konkrétním jedinci a týmu. Čím více je tým nebo jednotlivec vyhraněn, tím jednoznačnější návod nám to dává při jednání a spolupráci s ním. Nyní se pojďme blíže podívat na jednotlivé kvadranty.

PŘÁTELSKÝ

Lidé tohoto typu kladou velký důraz na vztah. Často se stává, že nevíte, co si myslí. Svůj názor si totiž často nechávají pro sebe v případě, že by to mohlo znamenat ohrožení vzájemného vztahu nebo narušení atmosféry v týmu. Jejich potřeba je totiž mít dobré, harmonické vztahy. Na druhou stranu se obávají změn, nevyhledávají je a mohou vůči nim působit rezistentně. Změny totiž mohou mít výrazný dopad na vztahy a atmosféru v týmu. Tito lidé změnu zpracovávají zpravidla pomaleji.

Konkrétní charakteristika:

- je rád, když jej má někdo rád,
- jde mu o jistotu a vlastnictví,
- ptá se, je znamenitý posluchač,
- skrývá své pocity a někdy zatrpkne,
- jde mu primárně o jistotu, o dosažení cíle méně,
- má rád, co je známé a pod kontrolou, nemá rád změny,
- je srdečný, společenský, spolehlivý,
- je velmi podporující a bývá považován za příliš srdečného,
- nemá rád tlak lhůt, nátlak a jakékoliv konflikty,
- říká spíše to, co ostatní chtějí slyšet,
- málokdy otevřeně kritizuje, nebo se pře,
- rád pomáhá ostatním a umí výborně poradit,
- rozhoduje se pomalu z obavy, co si budou myslet ostatní,
- jakmile se rozhodne k akci, pracuje vytrvale a trpělivě,
- potřebuje hodně ujišťování a chvály.

Jak s těmito lidmi pracovat:

- pokuste se odhalit jeho osobní cíle, pokud nějaké má,
- nespíchejte na něj, nabídněte mu pomoc a podporu,
- věnujte hodně času navázání kontaktu,
- věnujte pozornost jeho potřebám i práci,
- osobně jej podporujte a ujišťujte,

- • ukažte mu, že rizika změny jsou minimální,
- snažte se dozvědět více, proniknout do jeho osobního života,
- dejte najevo, že o něj máte zájem jako o člověka.

SVĚDOMITÝ

Svědomití lidé si zjišťují veškeré dostupné informace, aby mohli udělat kvalifikované rozhodnutí. Jdou do detailu, mají rádi vše jasné, strukturované a detailně popsané. Jejich primární hrozbou je totiž chyba. Obávají se toho, že na základě nedostatečných nebo nerosozumitelných dat a informací udělají chybu nebo špatné rozhodnutí. Nezajímají je řeči kolem, ale konkrétní fakta, o která se mohou opřít. Přemýšlí prakticky, mají systematický přístup.

Konkrétní charakteristika:

- velmi mu záleží na tom, aby se neudělal chybu,
- je systematický, plánuje, organizuje, postupně popořadě,
- rozhoduje se většinou racionálně, ne emotivně,
- jakmile se rozhodne, dokáže být velmi nekompromisní,
- přesný a pozorný vůči detailům,
- neúměrně se spoléhá na sběr informací,
- vytrvale a systematicky řeší problémy,
- dokáže se přizpůsobit situaci, aby zažehnal konflikt,
- zdvořilý, vážný, obezřetný,
- bývá rezervovaný, konzervativní, kritický,
- chce vše vidět a mít písemně, rozhodnutí odkládá a chce mít písemné údaje,
- precizní, potřebuje fakta a racionální úvahu,
- miluje přehledy, tabulky a grafy.

Jak s těmito lidmi pracovat:

- buďte systematictí, srozumitelní, vše si předem promyslete,
- podpořte jeho organizovaný a strukturovaný přístup,
- buďte připraveni na spoustu otázek, mějte faktické údaje,
- zkoumá své potřeby racionálně a prakticky,
- zanechte pro něho přínosy do tabulky, přehledu, grafu,
- řekněte výhody i nevýhody,
- při popisu přínosu se vyhněte nadsázce,
- je podezřívavý vůči čemukoliv, co vypadá příliš dobře,
- pozor na triky nebo náznaky manipulace,
- poskytněte mu časový harmonogram,
- dejte mu dostatek času na rozhodnutí.

DOMINANTNÍ

Dominantním lidem stačí pouze minimum informací k tomu, aby učinili rozhodnutí. Své rozhodnutí nebo postoj mění obtížně a zpravidla na základě vlastní zkušenosti, nicméně dokáží uznat vlastní chybu. Jsou stále nespokojeni se statem quo, potřebují věci neustále posouvat. Jsou to velcí praktici, kteří jsou orientováni na výstup a smysl akce, nenechají se opít rohlíkem. Potřebují věci ovlivňovat, jsou velmi nároční na sebe i své spolupracovníky. Spolupráce s nimi se jednoduše zablokuje, pokud z vašeho jednání vycítí hrozbu snížení statu tím, že nejsou respektováni, že se s nimi nepočítá nebo jsou obcházeni.

Konkrétní charakteristika:

- je rád středem pozornosti, soběstačný individualista,
- dosahuje vynikajících výsledků,
- do své pozice se dostal vlastním úsilím,
- nespokojen se stavem věcí, potřebuje věci posouvat,
- přímý, pozitivní, přímočarý, odvážný, snadno podléhá stresu,
- občas tvrdohlavý, netrpělivý a nepřístupný,
- silně zaměřený na dosažení cíle, nepouští si lidi k sobě,
- tvrdě se zasazuje o vlastní řešení problémů,
- dokáže přijmout dočasnou porážku, nezatrpkne,
- dobře pracuje pod tlakem a dává věcem spád,
- rozhodný, má tendenci práci zcela propadnout,
- náročný vůči sobě a ostatním, působí v krizovém klimatu.

Jak s těmito lidmi pracovat:

- buďte připraveni rychle přejít k akci,
- podložte své informace jasnými důkazy a fakty,
- poskytněte různé varianty pro správné rozhodnutí,
- stůjte pevně na svém, buďte si jisti sami sebou,
- ujistěte jej, že nebude marnit čas, působte energicky,
- musíte být přesní, efektivní a vše mít promyšleno,
- zaměřte se na jeho cíle,
- zdůrazněte, co z toho bude mít,
- připravte řešení s přesnými pro a proti.

OVLIVŇUJÍCÍ

Ovlivňující lidé působí velmi spontánně, jsou družní a kolegiální, dobře navazují vztahy a ovlivňují ostatní. Z pohledu výkonu a nálady bývají kolísaví a nestálí, jsou to velmi dobří prodejci a prezentátoři ideí, dokáží upoutat pozornost. Je to spojeno s tím, že pozornost vyžadují. Potřebují si být vědomi, že jsou platnou součástí týmu, že se o nich ví a počítá se

s nimi. Jsou rádi za slova chvály a uznání. Velmi se obávají nemožnosti změny, například pokud je jim jednostranně zadán pokyn a nemají možnost zvolit si například mezi variantami nebo jinou, vlastní cestou, jak dosáhnout cíle.

Konkrétní charakteristika:

- je to snílek, často s nereálnými cíli, snadno dostává tvůrčí myšlenky,
- potřebuje mnoho uznání, komplimentů a pozornosti,
- rychle myslí a rychle se rozhoduje,
- jedná podle okamžitých nápadů a intuice,
- mýlí se v lidech, často jim příliš věří a dělá chybná rozhodnutí,
- má tendenci zobecňovat, přehánět, přehlížet fakta,
- společenský, přesvědčivý a družný,
- vyrovnaný, přátelský, snadno se nadchne,
- je spontánní a vzbuzuje důvěru, snadno se seznamuje,
- nestálý, přechází od projektu k projektu,
- dává přednost názorům a přesvědčení před fakty,
- jeho ego je všudypřítomné.

Jak s těmito lidmi pracovat:

- je přístupný, nechte jej hovořit o sobě a svých cílech,
- rád o sobě mluví – poslouvejte a sbírejte informace,
- zaměřte se na to, jak jeho sny změnit ve skutečnost,
- bavte jej, s nudnými nemá trpělivost,
- nesnažte se rozhovor popohánět, rád si popovídá,
- dohodněte se, pokud možno, ihned,
- proberte s ním názory, sny, ale ne fakta,
- rozprava o detailech ho velmi nudí, posuzujte věci z nadhledu,
- rychle zapomíná podrobnosti, dodáte je později, nejsou pro něj podstatné,
- vyžaduje zvláštní pozornost, nadchne se pro vše nové a odlišné,
- nebuďte konzervativní, nebojte se přijít s novými myšlenkami.

7.4 Individualizace

Jak bylo zmíněno v úvodu kapitoly, klíčem je poznání. Jakmile detailně znám sebe a svůj tým, důležitá je pak následná individualizace - přizpůsobení se týmu, jednotlivcům a jejich potřebám. Jde o to vědět, jaký jsem jako manažer, jaký je tým jako celek a jací jsou konkrétní jednotlivci, který tento tým tvoří. Jde potřeba vnímat toto nastavení z většího

nadhledu, odosobnit se od role vedoucího týmu a objektivně posoudit hrozby a příležitosti, silné a slabé stránky současného nastavení týmu a jednotlivců v něm. Analýza týmových rolí a osobnostní typologie mohou být velmi účinnými nástroji pro efektivní vedení týmu. Velký důraz je přitom kladen na osobnost manažera, jehož úkolem je přizpůsobit styl vedení, komunikaci a motivaci, aktuální situaci a nastavení týmu v kontextu týmových rolí a osobnostní typologie. Profesionál dokáže přizpůsobit svůj styl vedení, i když je jeho týmová role a osobnostní typologie v kontrastu s týmem nebo konkrétními jednotlivci. Na úrovni jednotlivce by přístup vedoucího měl být striktně individuální právě s ohledem na typologii a roli, kterou konkrétní zaměstnanec v týmu zastává. Jinou formu by proto měla mít například zpětná vazba u dominantního (osobnostní typologie) formovače (týmová role) v porovnání s přátelským (osobnostní typologie) realizátorem (týmová role). Právě individualizace je v současné době největší manažerskou výzvou.

SHRNUTÍ KAPITOLY



Manažerský a leadershipový přístup je potřeba volit individuálně na základě znalosti týmu jako celku, tak i konkrétních individualit. K tomuto poznání nám může pomoci znalost týmových rolí a osobnostní typologie. Na základě hrozeb a příležitostí, silných a slabých stránek, potřeb a preferencí, které vyplývají ze současného nastavení týmu a jednotlivců pak můžeme jako manažeři volit odpovídající styl vedení týmu založený na individuálním přístupu.

OTÁZKY



1. Proč je dobré znát týmové role a osobnostní typy v týmu?
2. Jaké znáte týmové role?
3. Jaké znáte osobnostní typy?

SAMOSTATNÝ ÚKOL



1. Otestujte se na typologii DISC na tomto linku <https://www.123test.com/disc-personality-test/>. Zvažte své silné stránky a možná rizika a příležitosti při vedení různorodých týmů. Jaké týmy by pro vás bylo snadné vést? Jaké týmy by pro vás v kontextu vedení byly výzvou?
2. Využijte detailní charakteristiku jednotlivých typů osobnostní typologie k tomu, abyste analyzovali své okolí. Pokuste se následně uplatnit některé z doporučení, jak s těmito lidmi pracovat. Pozorujte výsledek.



ODPOVĚDI

1. Abychom mohli přizpůsobit styl vedení aktuálnímu nastavení týmu/jednotlivců a byli tak při vedení efektivnější, dokázali lépe tým stimulovat k lepším výsledkům.
 2. Tvůrci: inovátor, vyhledávač zdrojů; vůdci: koordinátor, formovač; zaváděči: týmový pracovník, realizátor; dokončovači: vyhodnocovač, dotahovač; specialisté: specialista.
 3. Přátelský, svědomitý, dominantní, ovlivňující.
-

8 VZTAHY

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V této kapitole se podíváme na vztahy a jejich schopnost ovlivnit týmovou produktivitu. Rovněž se zaměříme na týmovou komunikaci, která je nedílnou součástí fungování každého týmu. Nakonec projdeme konkrétní aktivity a jejich specifika ve vztahu k obsahu a formě komunikace.

CÍLE KAPITOLY



- Umět popsat základní předpoklady dobře fungujících vztahů v týmu.
- Definovat složky komunikace.
- Nastínit specifika a zásady jednotlivých komunikačních aktivit (porada, individuální 1:1, rozvojová zpětná vazba, rozjezdovka).

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



Čas potřebný k nastudování kapitoly je odhadován na 2h včetně zpracování úkolu.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Sociální inteligence (SQ), emoční inteligence (EQ), vztahy, koheze, synergie, nadřazenost, komunikační model, týmová komunikace, porady, individuální 1:1, rozvojová zpětná vazba, rozjezdovka, operační rytmus.

8.1 Předpoklady dobrých vztahů

V posledních letech je kladen stále větší důraz na emoční a sociální inteligenci, coby důležitého předpokladu vnitřního fungování každého týmu. Průměrně inteligentní lidé mají vyšší emoční inteligenci (EQ) než lidé nadprůměrně inteligentní. Zejména ve větších týmech pak hraje čím dál větší roli sociální inteligence (SQ), která je předpokladem efektivní spolupráce členů týmů a dosahování synergického efektu.

8.1.1 SOCIÁLNÍ INTELIGENCE

Sociální intelligence (anglicky Social Intelligence) označuje specifický koncept intelligence, kterým v roce 1933 navázal na model intelligence E. L. Thorndikea britský psycholog Philip Ewart Vernon a rozšířil pojetí sociální intelligence takto: „Sociální intelligence se projevuje ve všeobecné schopnosti poradit si s lidmi, v sociotechnické zručnosti, v poznání záležitostí společnosti, v pohotovosti reagovat na podněty vycházející od jednotlivců i skupin a ve vcítění se do proměnlivých nálad i skrytých osobnostních vlastností přátel i neznámých lidí.“ (ManagementMania, 2016)

Sociální intelligence jedince zásadním způsobem ovlivňuje jeho schopnost pracovat v týmu či jiné skupině lidí a tím i jeho výsledky. Existují profese, kde je sociální intelligence důležitější než jiné druhy intelligence - všude tam, kde je práce s lidmi - obchod, management, psycholog a mnoho dalších. (ManagementMania, 2016)

8.1.2 EMOČNÍ INTELIGENCE

Emoční intelligence (anglicky Emotional Intelligence, EI, někdy EQ) je lidská schopnost zacházet s emocemi, empatií a spolupracovat se svým sociálním okolím. (ManagementMania, 2016)

Emoční intelligence je koncept specifické intelligence původně představený Danielem Golemanem v roce 1995 (Goleman nebyl prvním autorem tohoto konceptu, ale byl nejvlivnější). (ManagementMania, 2016)

Goleman definoval emoční inteligenci jako: „Schopnost vyznat se sám v sobě i v ostatních, vnitřní motivace a zvládání vlastních emocí i emocí cizích.“ (ManagementMania, 2016)

Podle Golemana zahrnuje emoční intelligence tyto složky (ManagementMania, 2016):

- Sebeuvědomování – uvědomování si a porozumění vlastním emocím.
- Seberegulace – zvládání vlastních emocí a impulsů.
- Sociální dovednosti – umění a dovednost v mezilidských vztazích.
- Empatie – vnímavost k emocím jiných lidí.
- Motivace – schopnost sám sebe motivovat.

Emoční intelligence je zejména o schopnosti zvládat vlastní emoce a vcítit se do emocí ostatních (empatii). Je vrozená a v průběhu života se spoluvytváří v nejrozličnějších sociálních interakcích ať již v rodině, okruhu známých, ve škole nebo v práci. V životě ji tedy buď navyšujeme nebo naopak poškozujeme a snižujeme. Na rozdíl od IQ nám EI pomáhá v běžných životních situacích, lidé s vyšší EI snáze komunikují, navazují vztahy, dokážou

mít své emoce pod kontrolou a jsou schopni lépe zvládat stresové situace. (ManagementMania, 2016)

8.1.3 KOHEZE

Sociální a emoční inteligence mají klíčový vliv na týmovou kohezi – soudržnost týmu. Soudržnost je třeba budovat dlouhodobě a je potřeba ji zohledňovat při změnách týmu nebo každém novém náboru. Klíčová otázka tak je, jestli nováček posílí týmovou soudržnost (integritu) nebo naopak. Důležitým kritériem výběru vhodného kandidáta také možný vliv na tým. Je třeba si ujasnit:

- Nenaruší nováček aktuální atmosféru v týmu?
- Jak bude týmem přijat? Zapadne dobře do týmu?
- Jak se nováčkovi bude v současné atmosféře pracovat?

Týmová atmosféra je do značné míry závislá na oboru nebo odvětví, ve kterém se společnost nachází a rovněž manažerovi, který tým specifickým způsobem vede. Naprosto odlišná atmosféra panuje v obchodních nebo tréninkových týmech a zcela jiná pak v IT nebo projektových týmech. Rovněž záleží na poslání týmu, zdali je vyžadován čistě homogenní nebo spíše heterogenní tým, který sice může být náchylnější vůči konfliktům, ale naopak zase dobře zvládá změny.

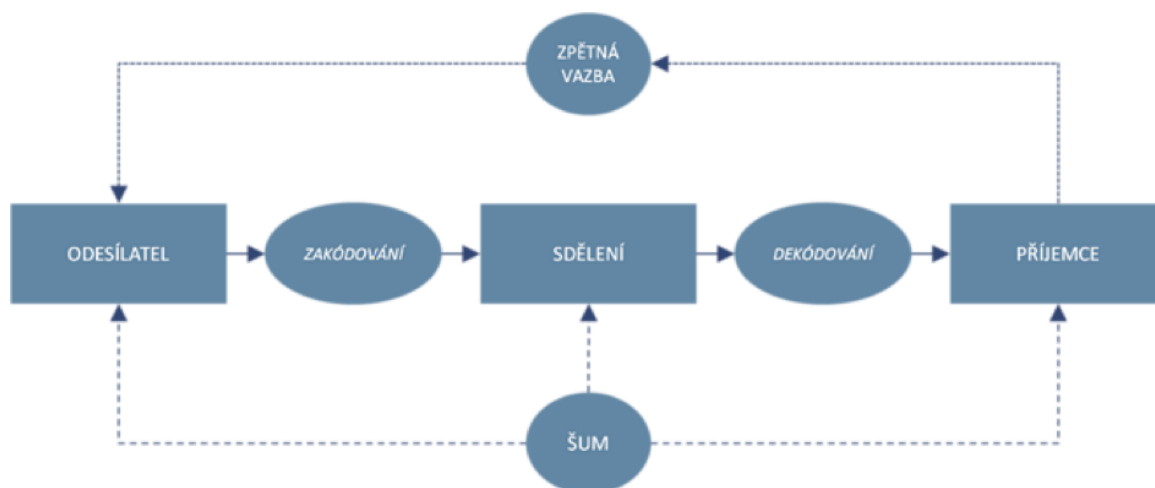
Ne vždy musí platit, že očekávání ohledně emoční a sociální inteligence zaměstnance musí být na velmi vysoké úrovni, aby tým dobře fungoval. Například, pokud se pohybujeme v prostředí, kde je důležitý individuální výkon, který je relativně nezávislý na ostatních členech, není emoční a sociální inteligence stěžejní. Pakliže jsou procesy a lidé na sobě závislí a jejich spolupráce přímo ovlivňuje výstup, význam emoční a sociální inteligence dramaticky roste.

8.2 Synergie

Synergie je souhra několika faktorů přinášející lepší výsledný efekt, než kdyby působily samostatně. V případě týmu je cílem sladění jednotlivců, kteří si z pohledu týmových rolí, osobnostní typologie, emoční a sociální inteligence dobře sednou. Pak mohou jednotlivci uplatňovat svůj talent a silné stránky, vzájemně si vykrývají slabá místa v rámci týmu, efektivně spolupracují a komunikují v pozitivní atmosféře důvěry. Právě v takových týmech je dosahováno významného synergického efektu. Pakliže tým dosahuje synergického efektu, vidí smysl své spolupráce a její konkrétní výstup, zpětně se to pak odráží v lepší soudržnosti týmu. Stěžejní roli přitom hraje komunikace nejen ze strany manažera, ale i vzájemná komunikace mezi jednotlivými členy týmu.

8.3 Týmová komunikace a komunikační model

Týmová komunikace je pro správné fungování a výkon týmu stěžejní. Pokud narazíme na to, že komunikace nefunguje, příčina bývá často ve zdroji. Vedle volby vhodného komunikačního kanálu, přizpůsobení se jazyku druhé strany, načasování a působení dalších situačních faktorů, které mohou způsobovat šum v komunikaci, je potřeba ověřit si zpětnou vazbou, že došlo na druhé straně k pochopení a správné interpretaci sdělení. K tomu dochází zřídka.



Obrázek 15: Komunikační model

Základní model sociální komunikace (anglicky Basic Model of Social Communication) vychází z komunikačního modelu obvyklého v oboru informačních a komunikačních technologií. Tento model se ukázal natolik vhodný, že ho sociální psychologové „vzali na milost“ a dodnes se často používá jako výchozí model. (ManagementMania, 2018)

Model chápe komunikaci jako lineární aktivitu takto (ManagementMania, 2018):

- Odesílatel(nějak) zakóduje myšlenku.
- Myšlenka nabývá podoby sdělení (mluveného, psaného, neverbálního, grafického...).
- Příjemce dekóduje sdělení a (nějak) ho pochopí.
- Následně poskytne odesílateli zpětnou vazbu, zda sdělení pochopil či nepochopil.
- Bohužel jak odesílatel, tak sdělení (přenos) i příjemce jsou vystaveni šumu, který sdělení více či méně zamlžuje.

8.4 Operační rytmus

Týmová komunikace zpravidla probíhá na čtyřech úrovních, individuálních a skupinových. Jejich formát a četnost pak udává takzvaný operační rytmus týmu – schéma, v rámci kterého se tým setkává, komunikuje a spolupracuje. Operační rytmus je závislý na povaze

podnikání a mnoha dalších faktorech, například aktuální výkonnosti, strukturálních změnách nebo projektech a dalších. Například v prodejních týmech v retailovém bankovníctví je velmi rychlý, jednotlivá setkání jsou častější, reporting je velmi intenzivní oproti týmům, které se například nacházejí ve stabilním výrobním prostředí s dlouhými lhůtami dodání.

Individuální aktivity:

- rozvojová zpětná vazba (nárazová nebo pravidelná schůzka manažera a zaměstnance),
- individuální 1:1 (pravidelné setkání manažera a zaměstnance).

Výhodou individuálních aktivit je zacílení na jednotlivce, efektivnější komunikace, větší srozumitelnost a přizpůsobení. Nevýhodou je časová náročnost pro vedoucího a riziko odlišné interpretace stejné informace různými lidmi.

Skupinové aktivity:

- rozjezdovka (úvodní schůzka týmu, zpravidla ráno),
- týmová porada (pravidelné setkání týmu).

Výhodou skupinových aktivit je časová úspora hromadné komunikace a jednotné předání informace. Nevýhoda spočívá v nižším zacílení a přizpůsobení komunikace jednotlivcům a riziku emočního zkreslení informace vlivem týmové nálady. Neutrální jedinci například mohou být strženi negativním postojem ostatních členů týmu.

Konkrétní agenda, četnost, délka, pravidla a další zásady a zvyky těchto aktivit jsou závislé na povaze týmu, její náplně a dalších attributech. Níže uvádím několik příkladů zásad.

Rozvojová zpětná vazba – zásady:

- nechat vždy prostor pro vyjádření,
- nevyvracet názory,
- dávkujte (max. 3 body),
- orientujte pouze na výkon, ne osobu,
- má být konkrétní a vyvážená,
- jde o vedení dialogu a ověření porozumění,
- chvalte upřímně i dílčí pokroky,
- soustřeďte se na budoucí výsledek – ten můžete ovlivnit,
- přizpůsobte ji příjemci,
- mějte standard a konstrukci,
- mějte poznámky/záznam,
- definujte a ověřte si jasný výstup,
- zpětnou vazbu dávejte pravidelně.

Individuální 1:1 - zásady:

- nastavte jasná očekávání od schůzky a nechte zaměstnance, aby se připravil,
- zhodnoťte minulé období a nastavte plány na období následující,
- zaměřte se na výkon i kompetence,
- dejte prostor k diskuzi a definici vlastních témat,
- nesrovnávejte s ostatními,
- přistupujte k členům týmu individuálně,
- jako srovnání používejte historický výkon jednotlivce nebo týmový průměr,
- řešte postojové, vztahové věci, konflikty, připomínky a nápady,
- diskutujte spokojenost zaměstnance a jeho další rozvoj,
- ptejte se na kariérní záměry,
- nechte si dát zpětnou vazbu na sebe,
- nabídněte pomoc,
- nechte zaměstnance, aby zrekapituloval výstupy individuální 1:1.

Porada – zásady:

- definujte název a agendu porady,
- zaměřte se na 1-2 témata,
- buďte věcní a vizualizujte,
- zaměřte se na výkon, výsledky, provozní novinky a informace,
- stanovte prioritu na další období,
- zahrňte workshop, hraní rolí, diskuzní okno,
- nechte tým, aby přišel s vlastními tématy – porada je pro něj,
- chvalte a děkujte,
- zapojte celý tým, pozvěte hosty
- definujte cíle ve SMART podobě,
- využívejte fakta, reporty, výstupy z pozorování,
- připravte si vhodné otázky a návrhy,
- požadujte přípravu,
- delegujte role rotačním způsobem (zápis, time-keeper, atd.),
- realizujte poradu i v nepřítomnosti manažera,
- nechte vyhotovit zápis, pošlete/uložte jej účastníkům.

Rozjezdovka – zásady:

- rozjezdovka je úvodní schůzka týmu, která jej má “nakopnout”,
- požadujte přípravu a komentáře k prioritám (výkon, výsledky atp.),
- vizualizujte výsledky, aktuální plnění plánů,
- nechte zaměstnance, aby vám reportovali, vyvolejte zodpovědnost,
- uvolněte atmosféru něčím neformálním,

- leader hecuje, chválí jednotlivce,
- leader na závěr rekapituluje za celý tým.

SHRNUTÍ KAPITOLY



Na začátku jsme se odrazili od předpokladů pro efektivní týmovou komunikaci a definovali pojmy emoční a sociální inteligence. Ukázali jsme si, jaký vliv mají tyto dva aspekty na týmovou kohezi a interakci, a jak prostřednictvím těchto a dalších faktorů dosahovat synergického efektu. Nakonec jsme se zaměřili na komunikační model a definovali si operační rytmus na úrovni individuálních a skupinových týmových aktivit včetně výčtu klíčových zásad pro jejich efektivní využití.

K ZAPAMATOVÁNÍ



Emoční a sociální inteligence nabývají stále většího významu pro budování týmové integrity, který je zase klíčovým předpokladem pro vytváření synergického efektu. Týmová integrita a synergický efekt je podporován vhodnou komunikací, která probíhá na týmové (skupinové) i individuální úrovni, ideálně jde o jejich kombinaci, protože obě úrovně mají své specifické využití, výhody a nevýhody. Jejich konkrétní nastavení (operační rytmus) je pak závislý na povaze a poslání konkrétního týmu.

OTÁZKY



1. Co je to sociální a emoční inteligence?
2. Jak můžeme dosáhnout synergie v rámci týmu?
3. Co je to operační rytmus a jaké aktivity obnáší?

SAMOSTATNÝ ÚKOL



1. Otestujte si svou emoční inteligenci zde: <https://apas.cz/emocni-inteligence/test-zdarma/>.
2. Zvažte, jaký vliv může mít vaše emoční inteligence na fungování v týmu, ve kterém se nacházíte/můžete nacházet. Jaká rizika/příležitosti pro týmovou spolupráci to může přinést?



ODPOVĚDI

1. Sociální inteligence se projevuje ve všeobecné schopnosti poradit si s lidmi, v sociotechnické zručnosti, v poznání záležitostí společnosti, v pohotovosti reagovat na podněty vycházející od jednotlivců i skupin a ve vcítění se do proměnlivých nálad i skrytých osobnostních vlastností přátel i neznámých lidí. Emoční inteligence je lidská schopnost zacházet s emocemi, empatií a spolupracovat se svým sociálním okolím.
 2. Sladěním jednotlivců, kteří si z pohledu týmových rolí, osobnostní typologie, emoční a sociální inteligence dobře sednou.
 3. Jde o formát a četnost individuálních (rozvojová zpětná vazba, individuální 1:1) a skupinových (porada, rozjezdovka) aktivit.
-

9 ŘÍZENÍ PODLE SILNÝCH STRÁNEK

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V této kapitole se zaměříme na talent a silné stránky jako klíčové předpoklady dosahování výjimečnosti. Podíváme se na to, jak rozpoznat talent a jak s ním dále pracovat a rozvíjet jej. Rozklíčujeme, jaká jsou specifika tohoto přístupu a jak můžeme zaměření na silné stránky využít při vedení týmu k dosahování skvělých výsledků.

CÍLE KAPITOLY



- Umět popsat talent.
- Definovat přístup k osobnímu rozvoji na základě silných stránek.
- Reflektovat složení týmu na základě silných stránek individualit.

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



Čas potřebný k nastudování kapitoly je odhadován na 2h včetně zpracování úkolu.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Talent, silné stránky, vedení podle silných stránek.

9.1 Talent a silná stránka

Běžně se ve společnostech potýkáme s tím, že se zaměřujeme na vylepšení slabých stránek, abychom posunuli výkon týmu nebo jednotlivce. Standardní výkon považujeme za samozřejmý, výjimečný výkon možná zaregistrujeme a možná také odměníme, ale málokdy se pídíme po tom, co za ním stálo, kde je jeho kořenová příčina – jaké konkrétní talenty a silné stránky stály za úspěšným naplněním nebo překonáním cíle. Zkrátka si cíl odškrtneme a jdeme se dále soustředit na slabiny, které se snažíme dále eliminovat. Přístup zaměřený na silné stránky se snaží toto změnit, zaměřuje se právě na talent a silné stránky, protože ty jsou kořenovou příčinou excelentního výkonu, vysokého zapojení

(angažovanosti), velmi rychlého a efektivního učení a rozvoje zaměstnance a tím celé společnosti. Práce s talenty zkrátka přináší výrazně vyšší efektivitu a produktivitu ve srovnání s upozadováním stránek slabých. Rovněž z pohledu motivace týmů a jedinců je zaměření na silné stránky mnohem přínosnější.

Podle Jana Mühlfeita, který se řízením podle silných stránek a uplatňováním talentu dlouhodobě zabývá, se talentem myslí typické vzorce uvažování, pocitů a chování, které lze využít pro něco produktivního. Mezi takové příklady talentu patří (Jan Mühlfeit, 2018):

- bezprostřední a přirozené navazování hovoru,
- systematické myšlení a dodržování harmonogramu,
- schopnost přesvědčit ostatní,
- rozeznávání vzorců v údajích,
- neustálý pozitivní přístup k životu.

Talent (Jan Mühlfeit, 2018):

- nám pomáhá zjistit, kdo jsme,
- nás dobře popisuje,
- ovlivňuje naše volby,
- řídí naše chování,
- objasňuje, proč nám některé věci jdou samy a jiné ne,
- pomáhá nám filtrovat naši práci.

Talent je výchozím předpokladem pro vytvoření silné stránky. Pakliže znám svůj talent, je potřeba do něj dále investovat a rozvíjet jej, aby se přeměnil v silnou stránku. (Jan Mühlfeit, 2018)

5 znaků talentu podle Jana Mühlfeita (Jan Mühlfeit, 2018):

- **touha** – chuť, zájem, hlad po tom, co děláte – ke kterým činnostem vás to přirozeně táhne?
- **rychle se učíte** – které činnosti jste se byli schopni velmi rychle naučit?
- **intuice** – u kterých činností jste jaksí přirozeně poznali, jak na ně?
- **dokonalost** – u které činnosti jste si najednou uvědomili, že se vám opravdu daří, a ptali se sami sebe, jak jsem to sakra udělal?
- **uspokojení** – z jakých činností cítíte uspokojení, ať během jejich výkonu nebo po něm, a hned se těšíte, až je budete moci opět dělat?

9.2 Řízení podle silných stránek

Nejprve je nutné své (manažerské) a silné stránky zaměstnanců v týmu rozpoznat a definovat. Podobně jako u ostatních typologií nebo týmových rolí je toto možné provést formou testování prostřednictvím institutu Gallup, který nabízí online testování 34 silných stránek nebo vlastním pozorováním. Každou stránku lze následně dále rozvíjet a uplatňovat. Nejprve si pojďme definovat silnou stránku.

3 principy a strategie pro využívání talent podle Jana Mühlfeita (Jan Mühlfeit, 2018):

- poznej svůj **talent**.
- procvičuj svůj talent, pomůže ti vytvořit **silné stránky**.
- převezmi **odpovědnost** za jejich použití.

Silná stránka = **Talent x Investice do něj, kde** (Jan Mühlfeit, 2018):

Silná stránka = schopnost trvale poskytovat téměř perfektní výkon.

Talent = přirozený způsob myšlení, pocit nebo chování.

Investice = čas strávený cvičením, tréninkem na rozvíjení svého talentu.

Dlouhodobě výborní manažeři podle Jana Mühlfeita (Jan Mühlfeit, 2018):

- Váží si silných stránek.
 - Věří, že lidský talent/silné stránky jsou nejlepší cestou k úspěchu.
 - Pochopí a ocení talent a silné stránky zaměstnanců a použijí je k umožnění toho, aby každý měl šanci uspět.
- Vidí individuální talenty lidí a berou odpovědnost za jejich rozvoj.
 - Zaměřují se na zapojení zaměstnanců.
 - Autenticky pečují o každého člověka v týmu a pomáhají jeho osobnímu růstu.
 - Budují týmovou kulturu spolupráce a partnerství.
 - Zaměřují se na aktivní zapojení zaměstnanců a týmů a zajišťují, aby byly splněny potřeby zaměstnanců na pracovišti.
- Jsou orientovaní na výkon.
 - Zaměřují se na jasné výkonnostní cíle a očekávání.
 - Používají správná měření výsledků.

- Poskytují pravidelnou zpětnou vazbu a směr, který pomáhá zaměstnancům a týmům činit správná rozhodnutí a přijmout nutná opatření.

ROZVOJ SILNÝCH STRÁNEK

Nyní se zaměříme na to, jak se silnou stránkou dále pracovat. Poté, co známe své silné stránky (doporučuje se pracovat s maximálně 5 silnými stránkami), je důležité si uvědomit, které z nich jsou pro vlastní pracovní roli ty nejdůležitější, které mě povzbuzují a jsou důležité pro společnost, kde pracuji. Následně můžeme postupovat takto:

- Vyhledávat příležitost ve společnosti, kde je mohu dále uplatnit.
 - Jak je využiji častěji na stávajících úkolech/procesech?
 - Kde je mohu nově využít?
- Vytvořit si vlastní rámcový plán rozvoje s uplatněním silných stránek.

VEDENÍ TÝMU PODLE SILNÝCH STRÁNEK

Analogicky by měl manažer pomoci svým lidem identifikovat jejich talenty, dále do nich investovat a proměnit je v silné stránky, které následně uplatní při různých pracovních úkolech, projektech a situacích a může je tak dále rozvíjet. Možnosti, jak pracovat na týmové úrovni je mnoho a opět závisí na týmovém kontextu, poslání, povaze práce a dalších faktorech, které mohou mít vliv na optimální rozložení týmu z pohledu silných stránek. Jako manažer mohu svým zaměstnancům v souladu s jejich silnými stránkami:

- Poskytnout různé formy rozvoje, školení a kurzů, které by dále posilovaly jejich silné stránky.
- Přizpůsobit pracovní pozici a náplň práce, aby byly silné stránky mých zaměstnanců více uplatněny.
- Jejich uplatnění při různých aktivitách mohu navrhnout jako odměnu za výkon.
- V rámci týmu mohu zaměstnanci partnera s jinými silnými stránkami, aby se vzájemně doplňovali.
- Mohu na zaměstnance delegovat různé aktivity a projekty, požádat je o pomoc.
- Mohu změnit jejich pozici a v krajním případě tyto zaměstnance také ukončit, pokud jsou jejich silné stránky zcela v rozporu s posláním a zaměřením týmu a zaměstnanec do týmu nezapadá.

Silné stránky, které jsou testovány institutem Gallup jsou například (Gallup, 2018):

- Akční
- Přizpůsobivý
- Produktivní
- Analytický

- Komunikativní
- Rozvíjející potenciál
- Empatický
- Vymýšlející
- Zvídavý

Tyto silné stránky jsou pak rozděleny do 4 kategorií a podle zaměření týmu je lze různě kombinovat, abychom dosáhli optimálního výkonu týmu s ohledem na silné stránky jeho členů. 4 kategorie silných stránek (Gallup, 2018):

- Vztahový
- Strategický
- Realizační
- Ovlivňující

9.3 Přínosy vedení podle silných stránek

Tradiční přístup, který je zaměřen na udržení silných stránek a eliminaci těch slabých, vychází z mylných předpokladů, že všechny vzorce chování mohou být naučeny a přenášeny například formou školení nebo stínování. Zároveň vycházejí z předpokladu, že skvělí zaměstnanci dosahují svého úspěchu naprosto stejným způsobem a že umenšování slabých stránek je cesta, jak dosáhnout skvělých výsledků.

Oproti tomu přináší řízení podle silných stránek, které je zaměřeno za objevení talentu a budování silných stránek, nesporné výhody ve vyšší profitabilitě, produktivitě, aktivním zapojení i zvýšení zákaznické spokojenosti. Často se slabými stránkami vůbec nezabývá. Pokud nejsou kritické a nemají přímý negativní vliv na výkon, jsou slabé stránky zkrátka akceptovány. To následně zamezuje zbytečnému nátlaku, který je kladen na změnu zaměstnance v určitých oblastech (které nejsou pro výkon klíčové), a který způsobuje zbytečnou demotivaci.

SHRNUTÍ KAPITOLY



V úvodu jsme si představili pojem talent, představili různé příklady a způsoby, jakým jej lze identifikovat. Poté jsme se zaměřili na to, jak z talentu vytvořit silnou stránku, a na principy vedení podle silných stránek. Nakonec jsme si představili způsob, jak prostřednictvím silných stránek můžeme poskládat efektivně fungující tým.



K ZAPAMATOVÁNÍ

Silné stránky vznikají dalším rozvojem našich vrozených talentů. Sestavení týmu a jeho vedení podle silných stránek maximalizuje týmový potenciál a pomáhá dosáhnout excellentních výsledků. Klíčem je identifikace talentu jednotlivce, další investice do něj za účelem vytvoření silných stránek a pak pro ně najít uplatnění, aby se nadále rozvíjely. Z pohledu manažera je pak důležité sestavit tým z lidí s odpovídajícími silnými stránkami a tyto dále uplatňovat, aby naplňovaly poslání týmu. Tento přístup má nesporné výhody ve vyšší profitabilitě, produktivitě, aktivním zapojení i zvýšení zákaznické spokojenosti.



OTÁZKY

1. Co je talent?
 2. Co je silná stránka? Jak je mohu dále rozvíjet?
 3. V čem spočívá vedení podle silných stránek? V čem je rozdíl oproti tradičnímu přístupu?
 4. Jaké jsou přínosy vedení podle silných stránek?
-



SAMOSTATNÝ ÚKOL

1. Vytvořte si seznam svých talentů.
 2. Zamyslete se, jak do nich dále investujete, abyste z nich vytvořili silné stránky.
 3. Srovnajte své silné stránky se silnými stránkami 3 lidí ve vašem okolí. V čem se doplňujete?
 4. Otestovat své silné stránky můžete zde:
 5. <https://www.gallupstrengthscenter.com/product/cs-cz/10108/top-5-cliftonstrengths-access>
 6. K dispozici dostanete své individualizované silné stránky a doporučený způsob, jak s nimi dále pracovat a rozvíjet je.
-



ODPOVĚDI

1. Typické vzorce uvažování, pocitů a chování, které lze využít pro něco produktivního.

2. Silná stránka vzniká investicí (rozvojem) do talentu. Silné stránky můžeme dále rozvíjet jejich vlastním uplatněním při různých aktivitách, můžeme je podpořit i jejich cíleným rozvojem.
 3. Vedení podle silných stránek spočívá v pomoci svým lidem identifikovat jejich talenty, dále do nich investovat a proměnit je v silné stránky, které následně uplatní při různých pracovních úkolech, projektech a situacích, a může je tak dále rozvíjet.
 4. Vyšší profitabilita, produktivita, aktivním zapojení zaměstnanců, vyšší zákaznická spokojenost.
-

10 ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ A ZPĚTNÁ VAZBA



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

V této kapitole si nejdříve definujeme, co je to konflikt. Jaké existují způsoby řešení konfliktů a jak je možno vyjednávat. Ukážeme si prvky a zásady podávání zpětné vazby. Podíváme se na způsoby podávání zpětných vazeb.



CÍLE KAPITOLY

- Zjistit, jaké jsou způsoby řešení konfliktů.
 - Naučit se základy podávání zpětné vazby.
 - Zjistit jaké jsou druhy zpětných vazeb.
-



ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU

Čas potřebný k nastudování kapitoly je odhadován na 2h včetně zpracování úkolu.



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Konflikt, vyjednávání, řešení konfliktů, zpětná vazba, koučink, skupinová zpětná vazba.

10.1 Konflikt

S konflikty se setkáváme v osobním i pracovním životě. Od konfliktů neutíkejme a řešme je. Efektivně vyřešený konflikt je přínosný a potřebný ke změně, která může následovat.

Nakonečný uvedl, že konflikt je střetnutí vyvolané neslučitelnými cíli. (Nakonečný, 2005)

10.1.1 ZPŮSOBY ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

Tři způsoby řešení konfliktů dle Výrosta a Slaměníka (Výrost a Slaměník, 1997):

Autoritativní řešení – jsou založené na síle, vlivu, resp. moci, kterou některá ze zúčastněných stran disponuje. Řešení založená na autoritě jsou v mnohých případech vynucená a zúčastněné strany s řešením nemusí souhlasit. Rozhodnutí musí sporné strany respektovat.

Alternativní řešení – alternativní řešení poskytují konfliktním stranám svobodnou možnost rozhodnout se, zda a jakým způsobem se dohodnou. Řešení konfliktů je plně v kompetenci sporných stran, mají možnost ovlivňovat průběh konfliktu, produkují větší spokojenost s výsledkem konfliktu než v případě jeho vynucení autoritou. Pokud nejsou jedinci schopni dosáhnout žádoucího výsledku, může být využita změna struktury výsledku na základě konfliktu cílů. Ta se soustředí buď na odměňování spolupráce nebo na trestání nespolupráce, např. se obě strany nakonec dohodnou, že zvolí soudce, který situaci definitivně vyřeší.

Intervence třetí strany – postupy, kdy se s pomocí třetí strany pomáhají řešit konflikty, které sporné strany jinak nedokážou řešit. Třetí strana používá různé strategie:

procesní kontrola – tj. kontrola třetí strany nad sdělením a interpretováním,

rozhodovací kontrola – tj. kontrola třetí strany nad výsledkem sporu.

Na základě různého namíchání těchto dvou strategií vznikají 4 možné role třetí strany:

stimul – pokud třetí strana nemá ani procesní ani rozhodovací kontrolu (tj. poskytuje rady a doporučení),

vyšetřovatel – pokud třetí strana má jak procesní, tak rozhodovací kontrolu,

posuzovatel – má pouze rozhodovací kontrolu (př. soudce, který všechny strany vyslechne a následně rozhodne),

prostředník – má pouze procesní kontrolu, nazývá se tzv. mediací, je nejčastější (konfliktní strany s jeho pomocí samy směřují k aktivnímu hledání inovativního řešení).

VYJEDNÁVÁNÍ

Vyjednávání je proces prosazování zájmů zainteresovaných stran za účelem dosažení vzájemné dohody. K dosažení dohody se používají různé strategie dle Výrosta a Slaměníka (Výrost a Slaměník, 1997):

Změna vlastních zájmů/požadavků – jedná se o ustupování - je to posun k požadavkům druhé strany, nebo snížení vlastních požadavků o určitou úroveň (nesmí však klesnout pod určitou minimální úroveň, jinak k dohodě nedojde). Čím náročnější jsou počáteční požadavky jedné strany a čím pomalejší je ustupování strany druhé, tím méně pravděpodobné

je dosažení dohody → pokud však nakonec k dohodě dojde, zainteresované strany jsou s ní mnohem spokojenější.

Změna požadavků druhé strany – soubor postupů, jejichž cílem je, aby druhá strana ustoupila, nebo změnila své požadavky. Nejrozšířenějšími postupy jsou přesvědčování, poziční vyjednávání a hrozby. Účinnost těchto postupů je přímo závislá na úrovni minimálních požadavků druhé strany (za touto hranicí opět není dohoda možná).

Vyjednávání založené na zájmech – je zaměřené na alternativy, které uspokojí požadavky všech zúčastněných stran. Základem je spolupráce, která generuje oboustranné výhody. Jedná se o aktivní prosazování vlastních zájmů s ohledem na potřeby druhé strany a také o flexibilitu při koncipování konečné dohody. Při výběru strategie vyjednávání byla prokázána spojitost mezi situačními, resp. osobnostními charakteristikami (interakční přístup) vyjednavče a výběrem strategie vyjednávání. Je obecná tendence vyjednavců, na začátku používat strategii změn požadavků druhé strany a později uplatnit vyjednávání založené na zájmech.

Základní taktiky vyjednávání Výrosta a Slaměníka (Výrost a Slaměník, 1997):

Imitace – je to kopírování chování, požadavků a ústupků druhé strany; když jedna strana nastolí požadavek, druhá strana na něj reaguje protipožadavky.

Kompenzace – naopak neutralizuje chování druhé strany; když jedna strana ve vyjednávání postupuje velmi rychle, druhá strana záměrně zpomaluje.

10.2 Zpětná vazba

Zpětná vazba je důležitou součástí nejen pracovního života. Ten, kdo přijímá zpětnou vazbu, se může mnohé naučit. Totéž platí i o poskytovateli. Je důležité zpětnou vazbu správně a ve vhodný čas poskytnout a pozorovat, zda ten, kdo zpětnou vazbu přijímá, vůbec poslouchá a ze zpětné vazby si něco odnáší.

V této kapitole budeme často používat názvy příjemce a poskytovatel. Máme tím na mysli příjemce zpětné vazby, který zpětnou vazbu na svůj výkon nebo chování dostává. Poskytovatel zpětné vazby bude většinou vedoucí, který zpětnou vazbu poskytuje.

Podle Reitmayerové a Broumové cílená zpětná vazba pomáhá člověku nahlédnout do sebe samého a lépe porozumět chování lidí, se kterými přichází do kontaktu. (Reitmayerová a Broumová, 2015)

Dle Pruknera je pojem zpětná vazba definován buď jako sdělená informace nebo také jako proces pozorování činnosti nebo systému a shromažďování informací pro jejich vyhodnocení nebo korekci. V praxi se setkáváme se zpětnou vazbou jako formou pomoci jinému člověku dovědět se, jak jej vidí ostatní lidé. Jde tedy o komunikaci, během které je někomu sdělováno, jak působí na své okolí. Zpětná vazba pomáhá lidem upravovat své

chování, aby mohli snáze dosahovat svých cílů. Po celý náš život jsme všichni v pozici, kdy poskytujeme a přijímáme zpětnou vazbu. Většině z nás ale tato činnost působí potíže. V případě, že před ní stojíme jako příjemci, vyvolává v nás jisté napětí a máme sklon se chystat na obranu. Obdobně emotivně zpravidla prožíváme i situace, kdy bychom zpětnou vazbu měli poskytnout my někomu jinému. Způsob provedení zpětné vazby může významně ovlivnit úroveň mezilidských vztahů, výkon práce jednotlivce i celých týmů. (Prukner, 2014)

Důležité je, aby si poskytovatel řekl, jaká má mít zpětná vazba cíl, co má změnit a jak může příjemci pomoci. Proto je důležité pro poskytovatele se před poskytnutím zpětné vazby důkladně připravit.

V pracovním světě je zpětná vazba součástí vedení a rozvíjení lidí v týmu, je součástí ročních či půlročních hodnotících rozhovorů. V osobním životě také dáváme zpětnou vazbu, ať již na něco, co se nám nelíbí nebo naopak líbí. Zpětnou vazbu poskytujeme a ani o ní nepřemýšlíme.

10.2.1 DRUHY ZPĚTNÉ VAZBY

Druhy zpětné vazby jdou pravidelná a nepravidelná (operativní). Pravidelná zpětná vazba je plánována dopředu, u nepravidelné je to na základě rychlé akce.

Dále můžeme zpětnou vazbu dělit na pozitivní, negativní a smíšenou. U pozitivní zpětné vazby nemáme co doporučit ke zlepšení, se vším jsme spokojeni.

Negativní zpětná vazba ukazuje nedostatky v práci, na které je potřeba se zaměřit. Pozor na to, kolik bodů ke zlepšení příjemci servírujete. Ani největší jedlík na světě nesní najednou celého slona. Proto zpětnou vazbu dávkujte a příjemci naservírujte ke zlepšení maximálně tři body, na které se má zaměřit. U nováčků počet snižte na body dva.

Smíšená zpětná vazba se sestává z pozitivní i negativní stránky. Pozor na tzv. sendvič. Tj. začnete pozitivní zpětnou vazbou, proložíte ji negací a ukončíte opět pozitivou. Lidé si nejvíce pamatují a odnesou závěr komunikace, proto jim v hlavě s největší pravděpodobností zůstane jen ten med, který jste namazali na závěr. Věřím, že vy z toho budete mít lepší pocit, negativní zpětná vazba se vždy podává hůře, protože musíte čelit určitým námitkám či nevraživosti, avšak efekt bude nulový. Podávejte vyváženou zpětnou vazbu, začněte pozitivou, co se vám na práci příjemce líbí. Tímto si otevřete dveře k příjemci a začne vás poslouchat. Po pozitivě plynule přejděte k části, kterou má příjemce zlepšit. Záměrně nepíšu přijděte k negativům, nepoužívejte slova jako negativum, mínus. Všichni si to spojíme s hodnocením ve škole, které jsme neměli rádi a zase se uzavřeme a již neposloucháme. Raději volte slova jako prostor pro zlepšení. Opět pozor na slona, volte maximálně tři body ke zlepšení. U nich řekněte, co má příjemce zlepšit, jak to má udělat, proč to má dělat jinak. Nechte příjemce si to vyzkoušet. Nakonec se domluvte, kdy změnu provede.

10.2.2 RADY PŘI PODÁVÁNÍ ZPĚTNÉ VAZBY

Při poskytování zpětné vazby buďte konkrétní. Nejlépe používejte příklady, na kterých danou věc popíšete.

Zpětnou vazbu poskytujte pravidelně, vždy buďte dobře připraveni. Zvolte si vhodné místo, kde nebudete rušení a čas naplánujte tak, aby vám příjemce po obědě neusnul.

Nehodnoťte osobnost příjemce, ale vždy jen jeho práci.

Nepoužívejte slova jako je problém, katastrofa, mínus, negativum, naopak volte slova jako prostor pro zlepšení, bod k rozvoji nebo zamyšlení.

Zeptejte se na začátku zpětné vazby, jak se příjemce má (jestli je nyní vhodný čas na zpětnou vazbu). Pokud má doma například nějaké velké osobní problémy, zpětnou vazbu odložte. Buďte empatičtí.

Poskytujte zpětnou vazbu osobně. Emailem nikdy nedosáhnete takového efektu jako u ústní zpětné vazby.

Nechte prostor pro příjemce, ať se na začátku zpětné vazby sám zhodnotí. Uvidíte, jak se sám vidí. Zda jednáte a člověkem, který má sklony se podceňovat či přeceňovat. Dobré je pro toto rozřazení také použít slepých map s výsledky týmu. Nechte na zaměstnanci, ať se sám zaznačí, kde si myslí, že se nachází.

V prostoru pro zlepšení nechte na zaměstnanci, ať si sám navrhne řešení situace. Bude návrh považovat za svůj a vy také nemáte patent na rozum, řešením může být překvapivě velmi inovativní.

Dle Pruknera se efektivní zpětná vazba opírá o tři hlavní principy. Je poskytována průběžně, snaží se vyvarovat nepříznivým emocionálním reakcím zaměstnance bránícím jejímu přijetí a pomáhá hledat východiska ke zlepšení výkonu. (Prukner, 2014)

SKUPINOVÁ ZPĚTNÁ VAZBA

Pokud máte tým početnější a všichni vykonávají stejnou práci, můžete uspořádat skupinovou zpětnou vazbu. Dobře se uplatní například v call centrech, kde se mohou poslouchat hovory od členů týmu a každý člen poskytne svou zpětnou vazbu na hovor. Výhodou je, že členové týmu uslyší hovory i ostatních členů, uslyší zpětnou vazbu od jiné osoby, než je vedoucí a procvičí se sami v podávání zpětné vazby. Pozor si však dávejte, aby členové týmu uměli podávat zpětnou vazbu. Na začátku skupinové zpětné vazby sdělte členům pravidla poskytování zpětné vazby. Vy skupinovou vazbu facilitujte. Dohlédněte, aby členové odcházeli s body ke zlepšení, opět pozor na slona.

KOUCINK

Koučink není to samé jako zpětná vazba, ale jedná se také o určitý druh sebezhdnocení a posunu vpřed v dovednostech. Základním předpokladem je vlastní motivace zaměstnance, ochota se rozvíjet a definovat vlastní cíle. Bez splnění tohoto předpokladu může být koučink silně demotivační. Často se v praxi používá spíše zpětná vazba s prvky koučování.

Koučink je založený na důvěrném vztahu kouče a koučovaného. Koučovaný může mít za cíl například posunout se přes nějakou pracovní překážku nebo složité životní období. Kouč je velmi empatický člověk, který rád jedná s lidmi a chce jim pomoci. Kouč nemusí být odborníkem v dané oblasti, v tom je rozdíl oproti mentorovi. Kouč však musí být expert v kladení otázek a v práci s motivací lidí.

Na úvodní koučovací schůzce se sladují vzájemná očekávání a mapují se pohnutky a motivace koučovaného. V rámci následných pravidelných schůzek kouč pomocí správných a cílených otázek pomáhá koučovanému najít cíl, řešení jeho konkrétní situace.

SHRNUTÍ KAPITOLY



Konflikt je střetnutí vyvolané neslučitelnými cíli. Je důležité umět konflikt řešit buď autoritativním, alternativním řešením nebo intervencí třetích stran.

Vyjednávání je proces prosazování zájmů zainteresovaných stran za účelem dosažení vzájemné dohody. Využívají se různé strategie pro výsledné řešení.

Zpětná vazba pomáhá člověku nahlédnout do sebe samého a lépe porozumět chování lidí, se kterými přichází do kontaktu. Jedna z nejvyužívanějších zpětných vazeb je zpětná vazba smíšená, která v sobě obsahuje pozitivní i negativní stránku.

OTÁZKY



1. Co je to konflikt?
2. Jaké existují způsoby řešení konfliktů?
3. Jaké existují strategie vyjednávání?
4. Jaké zásady pro podávání zpětné vazby znáte?



ODPOVĚDI

1. Konflikt je střetnutí vyvolané neslučitelnými cíli.
 2. Autoritativní řešení, alternativní řešení, intervence třetích stran.
 3. Změna vlastních zájmů/požadavků. Změna požadavků druhé strany. Vyjednávání založené na zájmech.
 4. Například buďte konkrétní, připraveni, nehodnoťte osobu, dávejte maximálně tři doporučení ke zlepšení, používejte prostor pro zlepšení místo mínusy.
-

LITERATURA

1. Agilní metody projektování. *Wikisofia* [online]. [cit. 2019-05-22]. Dostupné z: https://wikisofia.cz/wiki/Agiln%C3%AD_metody_projektov%C3%AD._Principy,_role,_organizace,_n%C3%A1stroje
2. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
3. BROŽ, David. Jaká firemní kultura je nejlepší?. *HR News*[online]. 20.10.2017 [cit. 2019-05-22]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/řízení-id-2698710/jaka-firemni-kultura-je-nejlepsi-id-3189551>
4. Co je to interkulturní management: Slovníček pojmů. *Apas.cz* [online]. 2017 [cit. 2019-05-23]. Dostupné z: <https://apas.cz/slovnicek-pojmu/interkulturni-management/>
5. DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
6. DISC personality test. *Test Yourself!* [online]. December 14, 2018 [cit. 2019-05-22]. Dostupné z: <https://www.123test.com/disc-personality-test/>
7. Emoční inteligence. *ManagementMania.com* [online]. 18.05.2016 [cit. 2019-05-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/emocni-inteligence>
8. Etika. *Doučování EUAGENCY* [online]. [cit. 2019-05-22]. Dostupné z: <http://www.eu-agency.cz/poradna/etika>
9. HÁJEK, Martin. Životní fáze týmu. *Vedeme.cz* [online]. 14. duben 2012 [cit. 2019-05-22]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/66-tymy/153-faze-tymu.html>
10. Inovace. *Inovace.utb.cz* [online]. [cit. 2019-05-22]. Dostupné z: http://www.inovace.utb.cz/files/M7_Belbnv_test_Popis_tmovch_rol.pdf
11. KELLER, Jan. *Sociologie organizace a byrokracie*. Vyd. 2., přeprac. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. ISBN 978-80-86429-74-8.
12. Konflikty a způsoby jejich řešení. *Wikisofia* [online]. [cit. 2019-05-22]. Dostupné z: https://wikisofia.cz/wiki/Konflikty_a_zp%C3%ADsoby_jejich_řešen%C3%AD
13. Maslowova pyramida. *Wikipedie* [online]. 02.05.2019 [cit. 2019-05-22]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova_pyramida
14. Morálka. *Sociologická encyklopedie* [online]. [cit. 2019-05-22]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Mor%C3%A1lka>
15. Motivace, motivování a motivační teorie. *ManagementMania.com* [online]. 07.05.2019 [cit. 2019-05-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>
16. MÜHLFEIT, Jan. Odemykání týmového potenciálu. Praha, 2018. Dostupné také z: <https://www.recruitmentacademy.cz/otevrene-kurzy/jan-muhlfeit-odemykani-tymoveho-potencialu>
17. MYSLÍN, Josef, 2016. *Scrum: průvodce agilním vývojem softwaru*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2016. ISBN 978-80-251-4650-7.

18. NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0577-X.
19. Organizace. *Wikisofia* [online]. [cit. 2019-05-22]. Dostupné z: <https://wikisofia.cz/wiki/Organizace>
20. PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0254-1.
21. PETRÝL, Jan. Positioning. *Marketing Mind* [online]. 01.01.2018 [cit. 2019-05-22]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/positioning/>
22. PRUKNER, Vítězslav. *Manažerské dovednosti* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014 [cit. 2019-05-22]. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/Prukner.html>
23. REITMAYEROVÁ, Eva a Věra BROUMOVÁ. *Cílená zpětná vazba: metody pro vedoucí skupin a učitele*. Vydání třetí. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0988-1.
24. SCHEIN, Edgar H. *Psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Orbis, 1969.
25. Sociální inteligence. *ManagementMania.com* [online]. 27.03.2016 [cit. 2019-05-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/socialni-inteligence>
26. Stimul. *ManagementMania.com* [online]. 11.08.2016 [cit. 2019-05-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/stimul>
27. STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 9788072611782.
28. ŠOCHOVÁ, Zuzana a Eduard KUNCE, 2014. *Agilní metody řízení projektu*. Brno, Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4194-6.
29. Top 5 CliftonStrengths Access. *Gallup* [online]. 2018 [cit. 2019-05-22]. Dostupné z: <https://www.gallupstrengthscenter.com/product/cs-cz/10108/top-5-cliftonstrengths-access>
30. Typologie pracovních týmů. *ManagementMania* [online]. 11. 08. 2016 [cit. 2019-05-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/typologie-pracovnich-tymu>
31. Udělejte si test emočně inteligentní komunikace zdarma. *Apas.cz* [online]. 2017 [cit. 2019-05-22]. Dostupné z: <https://apas.cz/emocni-inteligence/test-zdarma/>
32. VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 9788072612000.
33. VÝROST, Jozef. a Ivan. SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie = Sociálna psychológia*. Praha: ISV, 1997.
34. VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2790-5.
35. Základní model sociální komunikace. *ManagementMania.com* [online]. 27.12.2018 [cit. 2019-05-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zakladni-model-socialni-komunikace>

SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY

Očekávání. Pokud na úrovni jakékoliv mezilidské interakce dochází k rozčarování a nespokojenosti, na vině bývají zpravidla nenastavená nebo špatně nastavená očekávání v úvodu. Týká se to pracovního i soukromého života.

Očekávání jsou spjata se všemi tématy, kterým se tato skripta věnují. Nastupuji-li do nového zaměstnání, pak musím reálně očekávat jisté limity, které to s sebou přináší. Na druhou stranu však očekávám kvalitní vedení, individuálně nastavený rozvoj a možnost využít svých silných stránek. Očekávám, že pokud budu mít správný přístup, vlastní motivaci a budu přitom respektovat odlišnost svých kolegů, dosáhnu dobrých výsledků, což mi umožní podílet se na úspěchu společnosti – dostanu adekvátně zapláceno. Zároveň mi to přinese větší autonomii, zodpovědnost a možnost kariérně růst. Na druhé straně jsem si ale plně vědom toho, že pokud mé vnitřní hodnoty nebudou v souladu s hodnotami týmu nebo společnosti, do které nastupuji, nebudu spokojený a je pouze na mě, abych s tím něco dělal. I pokud by to mělo znamenat změnu týmu. Úspěšná společnost si je vědoma všeho výše zmíněného.

Velmi inspirativním zahraničním autorem v oblasti vedení týmů je Jack Welch a jeho Cesta k vítězství. Kniha bývalého generálního ředitele General Electric Jacka Welche plná osobních příběhů nabízí hluboké vhledy, originální myšlení a řešení zásadních problémů, které změní způsob, jakým lidé uvažují o práci.

Na domácí scéně, avšak s velkým zahraničním přesahem, je podobně inspirativní Jan Mühlfeit a jeho dílo Pozitivní leader. Autor, bývalý prezident evropského Microsoftu, shrnul do knihy své mnohaleté zkušenosti ve vedení lidí. Pomůže vám najít způsob, jak inspirovat vlastní tým, dosáhnout vytyčených výsledků, a přitom si zachovat rovnováhu mezi úspěchem a štěstím. Zjistíte, jak se zbavit stresu a negativismu a odemknout potenciál u sebe i u lidí, kteří vás obklopují.

Věřím, že vaše očekávání od tohoto studijního textu byla naplněna a váš (nejen) pracovní život bude díky nim uchopitelnější.

PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON



Čas potřebný ke studiu



Klíčová slova



Průvodce studiem



Rychlý náhled



Tutoriály



K zapamatování



Řešená úloha



Kontrolní otázka



Odpovědi



Samostatný úkol



Pro zájemce



Cíle kapitoly



Nezapomeňte na odpočinek



Průvodce textem



Shrnutí



Definice



Případová studie



Věta



Korespondenční úkol



Otázky



Další zdroje



Úkol k zamyšlení

Název: Firemní kultura a týmová práce

Autor: **Ing. Richard Přenosil, Ing. Marie Jedličková**

Vydavatel: Slezská univerzita v Opavě
Filozoficko-přírodovědecká fakulta v Opavě

Určeno: studentům SU FPF Opava

Počet stran: 105

Tato publikace neprošla jazykovou úpravou.