

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

OLOMOUC 2014

JANA KAZMIRSKÁ

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

TÝMOVÁ PRÁCE V MATEŘSKÉ ŠKOLE

Teamwork in Kindergarten

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

JANA KAZMIRSKÁ

Vedoucí práce: Mgr. David Kryštof

OLOMOUC 2014

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedených pramenů a literatury.

V Ostravě 31.3.2014

.....

vlastnoruční podpis

PODĚKOVÁNÍ

Průměrný učitel vypráví. Dobrý učitel vysvětluje. Výborný učitel ukazuje. Nejlepší učitel inspiruje.“

Charles Farrar Browne

Děkuji panu Mgr. Davidu Kryštofovi za vedení a konzultace bakalářské práce, za cenné rady, připomínky a za velkou trpělivost.

Děkuji rodině, přátelům a pracovnímu týmu Mateřské školy Ostrava – Mariánské Hory, Zelená 73A, příspěvková organizace, za pochopení a podporu při mém studiu.

Obsah

Úvod	4
1. Týmová práce	5
1.1. Týmová práce a její specifika v mateřské škole	5
2. Metody pro tvoření týmů.....	6
2. 1. Skupiny k týmu	6
2.1.1. Rozdíly mezi skupinou a týmem.....	7
3. Budování týmů	8
3.1. Budování týmů z hlediska postojů, vlastností a schopností pracovníků	9
3.2. Role pro vytváření a udržování skupiny	10
3.3. Role v pracovních týmech	12
3.4. Fáze budování týmů	13
3.5. Faktory ovlivňující fungování týmu a jeho výkon	16
3.6. Motivační faktory	20
4. Principy řízení v roli manažera	22
4.1. Dělení manažerských rolí podle autority a postavení.....	24
4.2. Využití týmových rolí při fázích týmové práce	26
4.3. Efekt synergie	27
5. Techniky pro efektivní řízení týmové práce	31
6. Projekty	33
6.1. Projekt jako proces.....	33
6.2. Charakteristika projektů.....	34
6.3. Tvorba cílů projektů v týmové práci	36
7. Návrh možností týmové práce při realizaci projektů v mateřské škole	37
Závěr.....	40
REJSTŘÍK SLOV	42
Seznam použité literatury a všech zdrojů	43
Seznam zkratk:	45
Anotace	46
Abstract	47

Úvod

Týmová práce je jedním z nejdůležitějších pilířů dobře fungující organizace (mateřské školy). V současné době je projevovaná snaha o týmovou realizaci při projektech, akcích nebo aktivitách, které jsou součástí strategie řízení mateřské školy, ale příliš nefungují.

Změny v rámci týmové práce mohou úspěšně vyřešit organizaci činností, časovou úsporu a výsledný efekt každého projektu, akce, aktivity. Účinná týmová práce se významně podílí na vývoji kultury, historie a image mateřské školy. Při změnách v organizování a řízení týmů se mohou zlepšit vzájemné vztahy mezi pracovníky na pracovišti, jejich vztah a postoj k mateřské škole jako její spoluvytvářející součást.

Cílem bakalářské práce je navrhnout způsob týmové práce na projektech v mateřské škole Ostrava, Mariánské Hory, Zelená 73A, příspěvková organizace. Najít tedy možnosti využití týmové práce v mateřské škole, na které pracuji jako ředitelka třetím rokem. Možnosti, které týmová práce upřednostňuje, vhodné způsoby, jak zvolit role v realizačních týmech, tvorba týmů a jejich příprava pro realizaci. Jakým způsobem řešit projekty, granty, využití finančních prostředků z nadačních fondů pro vytvoření a realizaci činností pro děti v této mateřské škole.

V bakalářské práci budu analyzovat možnosti organizování týmové práce, přínosy týmové práce pro MŠ. Budu hledat možnosti uplatnění rolí v pracovních týmech MŠ, jakým způsobem, v jakých fázích týmy budovat a jak týmovou práci realizovat projekty v MŠ. Budu zkoumat, jak a kdo může řídit týmy a jaké faktory ovlivňují týmovou práci a pak navrhuji možnosti týmové práce při realizaci projektů v Mateřské škole Ostrava – Mariánské Hory, Zelená, 73A, příspěvková organizace.

1. Týmová práce

1.1. Týmová práce a její specifika v mateřské škole

Aby z pracovní skupiny byl vytvořen pracovní tým i v mateřské škole, podle Bělohlávka¹ bude zapotřebí jednak aktivní podílení se všech na plánování a přijetí celého postupu, a také „schopnosti vedoucího“ dokázat přidělovat práci podle potenciálu, schopností a dovedností lidí s využitím znalosti jejich slabých nebo silných stránek a tím jim dát možnost se rozvíjet, seberealizovat, v žádném případě pracovníky nedeptat. Týmová práce se pak může realizovat v mateřské škole, pokud si vedoucí stanoví *„jasně definovaný celek spolupracujících lidí s časově omezeným cílem, limitovanou velikostí, Jasnými pravidly a rolemi a s charakteristickým procesem práce.“*² Pro vytváření pracovních týmů je nutné si uvědomit, že *„Týmy jsou – pokud fungují – bezesporu výkonnější než pracovní formy v klasické, hierarchicky uspořádané organizační struktuře.“*³ Státní mateřská škola je příspěvkovou organizací, je tedy nezisková, a *„cílem manažerů neziskových organizací je produkovat něco jiného než zisk, většinou uspokojovat potřeby mimo rámec tržních vztahů“*⁴. Týmovou práci nebudeme pravděpodobně moci v mateřské škole uplatňovat za předpokladu, kdy *organizační systém charakterizovaný dlouhodobými cíli, rozdělením práce, stanovením osobních a skupinových pracovních rolí, pracovních procesů a koordinačních mechanismů odráží tzv. formální organizaci. Ta v zásadě nepřihlíží ke konkrétním osobám, které jednotlivé pracovní úkoly a role převezmou, nebo k nim přihlíží jen ve velmi obecné poloze.*⁵

„Když pravidla organizace neumožňují, aby se psychosociální potřeby jedinců a vyslovily a řešily, vzniká stres vyvolaný tím, že jsou potlačovány pocity a názory těch, který daný režim nevyhovuje... Každá skupina se vyvíjí ve dvou oblastech, totiž na jedné straně ve směru plnění pracovních úkolů a na straně druhé v úrovni sociálních

¹ BĚLOHLÁVEK, František a SENGE. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2000, viii, 100 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 80-722-6308-0. Str. 16

² ZAHŘÁDKOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-736-7042-9. Str. 19

³ BAY, Rolf H. BĚLOHLÁVEK. *Účinné vedení týmů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 152 s. ISBN 80-247-9068-8. Str. 23

⁴ CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. BĚLOHLÁVEK. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 152 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

⁵ URBAN, Jan a Jiří DĚDINA. BĚLOHLÁVEK. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2004, 162 s. ISBN 80-726-1105-4. Str. 19

vztahů“.⁶ Dále zde Hermochová uvádí, že ve vztazích mezi členy pracovní skupiny se „vytváří určitá sociální struktura, která má své důsledky viditelné sice i na úrovni výkonu, ale především na skupinové klima“.⁷

2. Metody pro tvoření týmů

2. 1. Skupiny k týmu

„Lidé se na pracovištích setkávají ve zvláštním kontextu. Nejsou totiž vybíráni, podle toho kdo jsou, ale čím jsou. Na vyšší úrovni vedení firem přijímají většinu kolektivních rozhodnutí vedoucí jednotlivých oddělení“.⁸ Podle Belbina je v dnešní době zcela běžnou praxí, že lidé ze státní správy „tráví stále více času nejrůznějšími diskusemi a poradami. Z toho plyne zřetelný požadavek pro zefektivnění týmové spolupráce a dalších skupinových aktivit.“⁹

„**TEAM** můžeme vnímat jako zkratku klíčových slov:¹⁰

Together – společně

Everybody – všichni

Achieves – dosáhnou

More – více

„ Je nemálo příčin, proč týmy ztroskotávají:

- ✓ Členové skupiny zastupují zájmy svých oddělení a ne zájem projektové skupiny.
- ✓ Přes nemalé úsilí se nezdaří sestavit jasné společné cíle projektu. Jednotlivci sledují své vlastní cíle.
- ✓ Jednotliví členové skupiny pocítují účast v ní jako obtěžující záležitost. Argumentují tím, že jejich hlavní úkoly jsou důležitější a že by je podporovaly i ostatní skupiny.
- ✓ Smluvené časy a dohody jsou dodržovány ne všemi členy skupiny. Jednotliví účastníci se nechávají omlouvat, přicházejí příliš pozdě nebo dříve odcházejí a svěřené úkoly plní jen zčásti nebo vůbec.

⁶ HERMOCHOVÁ, Soňa a Jiří DĚDINA. BĚLOHLÁVEK. *Teambuilding*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 113 s. ISBN 80-247-1155-9. Str. 21

⁷ HERMOCHOVÁ, Soňa a Jiří DĚDINA. BĚLOHLÁVEK. *Teambuilding*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 113 s. ISBN 80-247-1155-9. Str. 21

⁸ BELBIN, R a DĚDINA. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, xi, 159 s. ISBN 978-80-7357-892-3. Str. 102

⁹ BELBIN, R a DĚDINA. *Nové obzory týmů: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, xi, 159 s. ISBN 978-80-7357-893-0. Str. 1

¹⁰ KOLAJOVÁ, Lenka a DĚDINA. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 105 s. ISBN 80-247-1764-6. Str. 12

- ✓ *Mezi jednotlivými členy skupiny je veden otevřený nebo skrytý konkurenční boj.*
- ✓ *Všichni se navzájem sledují a kontrolují, převážně s negativními úmysly. Málo spolu a otevřeně hovoří.*
- ✓ *Členové prokazují nedostatečnou loajalitu ke skupině. V praxi se můžeme setkat s různými typy týmů.¹¹*

Existují týmy projektové, inovační, strategické, procesní, týmy na zlepšování kvality, týmy pro rychlé řešení úkolů, virtuální týmy, týmy na kontinuální proces zlepšování, týmy vytvořené za účelem vývoje výrobku a další.¹² V mateřské škole se bude především jednat o týmy projektové, týmy pro rychlé řešení úkolů, týmy na zlepšování kvality předškolního vzdělávání a výchovy.

2.1.1. Rozdíly mezi skupinou a týmem¹³

Tabulka 1 Rozdíly mezi skupinou a týmem

Charakteristické znaky	Skupina	Vysoce výkonný tým
<i>Jak je tomu se zájmy členů?</i>	<i>Většina sleduje vlastní zájmy.</i>	<i>Všichni táhnou za jeden provaz.</i>
<i>Jak je tomu s cíli?</i>	<i>Jsou sledovány různé cíle.</i>	<i>Všichni sledují tentýž cíl.</i>
<i>Co má prioritu?</i>	<i>Příslušnost ke skupině je podřazena osobním zájmům.</i>	<i>Příslušnost k týmu má nejvyšší prioritu.</i>
<i>Jak to vypadá s organizací?</i>	<i>Organizace je uvolněná a nezávazná.</i>	<i>Organizace je jasná, pevná a závazná.</i>
<i>Jaká je motivace?</i>	<i>Motivace přichází z venku (prostě se musí...).</i>	<i>Motivace přichází zevnitř (prostě se chce...).</i>
<i>Kdo a komu konkuruje?</i>	<i>Jednotlivci si konkurují navzájem.</i>	<i>Konkurence je zaměřena směrem navenek.</i>
<i>Jak se komunikuje?</i>	<i>Komunikuje se zčásti otevřeně, zčásti skrytě.</i>	<i>Informační proces a zpětné vazby probíhají otevřeně.</i>
<i>Jak je tomu se vzájemnou důvěrou?</i>	<i>Vzájemné důvěry ke skupině zvláště bývá málo.</i>	<i>Silná důvěra mezi členy navzájem a v týmu vůbec.</i>

Zdroj: Kruger, W., *Vedení týmů*, 2004, str.14

¹¹ KRÜGER, Wolfgang a DĚDINA. *Nové obzory týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 108 s. ISBN 80-247-0780-2. Str. 13

¹² BAY, Rolf H a HANZELKA. *Účinné vedení týmů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 152 s. ISBN 80-247-9068-8. Str. 4

¹³ KRÜGER, Wolfgang a HANZELKA. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 108 s. ISBN 80-247-0780-2. Str. 14,15

3. Budování týmů

Oblast týmové práce, dosahování vysoké produktivity a efektivity v managementu zkoumaly psychologické výzkumy. Uvádějí, že jedním ze stěžejních důvodů vysoké úspěšnosti jsou „jako důležité faktory uváděny pocit sounáležitosti, emocionální klima, ...ovšem obtížně měřitelné a ne vždy zakládají úspěšnost týmu v úkolové situaci.“¹⁴

O tom, že při budování týmu je potřeba hlavně vycházet z psychologie a psychologickými jevy, které souvisí s využitím potenciálu lidských zdrojů, které vycházejí z cílů pro dosažení efektivity. „Podmínkami efektivního přístupu jsou spolupráce, důvěra soudržnost. V psychologii mluvíme o tzv. skupinové kohezi neboli o celkové přitažlivosti týmu pro jeho členy, ba i pro nečleny.“¹⁵ Dále uvádí některé z faktorů, které ovlivňují míru koheze a rozlišuje je na výhody nebo na nevýhody:

Výhody koheze týmu:

- ✓ Pracovníci lépe spolu pracují
- ✓ Fluktuace a absence bývá nižší
- ✓ Vyšší odolnost pracovníků proti psychické zátěži
- ✓ Otevřenost a vyspělejší komunikační dovednosti v týmu

Nevýhody koheze týmu

- ✓ Nové názory se hůře prosazují
- ✓ Při osvědčených pracovních postupech neochota ke změně
- ✓ Tým je více uzavřenou jednotkou k ostatním, náročněji spolupracuje s jiným týmem
- ✓ Doplňující noví členové jsou ostatními členy týmu hůře přijímáni

Při budování týmu podle Nicky Hayes¹⁶ je nejdůležitějším bodem vytvoření vzájemné pozitivní a silné vazby k týmu, který lze vybudovat nejen znalostí psychologie a používáním nástrojů z koučování, ale především citlivým přístupem – dovést členy k sounáležitému společnému „my“ v týmu se společnou identitou. Dále pak zmiňuje „Pět různých přístupů, které jsou metodami pro budování týmu:

- a) Interpersonální přístup – znamená lepší pochopení spolupracovníka, usnadňuje lepší komunikaci a lepší spolupráce

¹⁴ HERMOCHOVÁ, Soňa. *Teambuilding*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1155-9. Str. 26

¹⁵ KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 105 s. ISBN 80-247-1764-6. Str.44 - 45

¹⁶ HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2006, 189 s. ISBN 80-717-8983-6. Str. 62 - 83

- b) Přístup definování rolí – se liší od interpersonálního přístupu, základem je upřímnost a pravdivost, důležité je to, co má každý jednotlivec vykonat a co je vyžadováno od ostatních
- c) Hodnotový přístup – společné sdílení hodnot a principů řídících jejich práci
- d) Udržování týmu – je způsob, jakým tým po celou dobu existence funguje, aby se nerozpadl před dokončením pracovního úkolu, je zde uváděno několik technik, např. společný výlet do přírody, kde se mohou členové týmu podívat na sebe jiným úhlem pohledu
- e) Přístup zaměřený na úkol – plnění úkolu je prvořadým cílem s předpokladem, že tento fakt znají a mají všichni členové týmu společný, tento přístup je používán a zároveň nejvíce oceňován ve vysoce výkonných týmech

3.1. Budování týmů z hlediska postojů, vlastností a schopností pracovníků

„Management, který má svým přístupem týmu pomoci dobře fungovat v rámci organizace, musí také podporovat všeobecné vědomí soudržnosti a identifikace mezi všemi pracovníky. Není nic špatného na tom, když má každý tým vlastní identitu. Tato identita se však nesmí vymykat celkové atmosféře organizace.“¹⁷ Plamínek v knize Vedení lidí, týmů a firem popisuje důležitost znalostí vlastností, postojů, schopností pracovníků, která je významnou součástí vedení a řízení lidí a popisuje lidské zdroje obnovitelné – motivy, neobnovitelné – čas, zdroje, které se vyčerpávají – energie lidí, které se rozvíjejí – dovednosti, a které se vytvářejí – návyky.¹⁸

A dále v kapitole *„Rozvoj lidských zdrojů“¹⁹* rozlišuje čtyři typy lidí podle toho, jak se jim chce nebo nechce pracovat.

1. Umí, ale nechce – jsou lidé, kteří mají schopnosti, ale důvod, proč je nechtějí uplatnit, záleží na motivaci, jestli změní své rozhodnutí a budou v týmové práci uplatněni
2. Umí a chce je ideální pracovní pro tým
3. Chce, ale neumí – jsou lidé snaživí, ovšem nelze je týmu příliš využít

¹⁷ HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. Praha: Portál, 2005, 189 s. ISBN 80-717-8983-6. Str. 144

¹⁸ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, 157 s. ISBN 978-80-247-3664-8. Str. 60

¹⁹ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, 157 s. ISBN 978-80-247-3664-8. Str. 62

4. Neumí a nechce – jsou pro každou organizaci, jsou pro týmovou práci neproduktivní

Při plánování realizace úkolu týmovou prací můžeme hovořit tehdy, „*je – li skupina vzájemně spolupracujících osob spojená společným cílem, zainteresovaností a odpovědností i vzájemnou důvěrou a společně přijatými pravidly spolupráce. Od běžné pracovní skupiny tak tým odlišuje především jistá míra samostatnosti a vnitřní soudržnost, kterou může podpořit i vědomí určitého poslání týmu. Samostatnost týmu znamená, že na rozdíl od pracovní skupiny disponuje i určitými pravomocemi, tj. možnostmi společně rozhodovat o pravidlech společné práce, jejím postupu, organizaci či rozdělení, o zavádění změn apod. tým tak může pracovat bez každodenních zásahů manažera.*“²⁰

3.2. Role pro vytváření a udržování skupiny²¹

Tabulka 2 Role vytváření a udržování skupiny

<i>Povzbuzující člen</i>	Jiné oceňuje, chválí, akceptuje, je solidární k celé skupině
<i>Harmonizátor</i>	Uklidňuje napětí ve skupině, harmonizuje nesoulad, vyrovnává nesouhlasná stanoviska, používá humor k odstranění napětí
<i>Člen hledající kompromis</i>	Nachází se v konfliktu se svou myšlenkou nebo stanoviskem, dokáže z něj odstoupit, přizpůsobí se, přizná svou chybu nebo omyl
<i>Člen urychlující komunikaci</i>	Navrhuje úpravu toku informací, dává prostor se vyjádřit všem tím, že omezí délku jednotlivých příspěvků
<i>Člen určující standardy</i>	Určuje standardy pro skupinu, používá je při hodnocení kvality procesu ve skupině
<i>Pozorovatel skupiny, komentátor</i>	Zapisuje, vede dokumentaci práce celé skupiny, uplatňuje navrženou interpretaci při hodnocení výkonů skupiny
<i>Nohsled</i>	Je jen pasívním posluchačem při rozhodování skupiny, se skupinou se jen pohybuje

Zdroj: Adair, E., *Vytváření efektivních týmů*, 1994, str. 57, 58

²⁰ URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 275 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8. Str.166 - 167

²¹ ADAIR, John Eric. *Vytváření efektivních týmů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-856-0370-5. Str. 47

Z této analýzy funkcí členů se členové dají usměrnit, budou pracovat pro skupinu a chovat se k ní odpovědně.

Adair²² se zmiňuje o rolích členů skupiny, které nejsou pro skupinu prospěšné, protože vycházejí „z vysokého výskytu individuálně zaměřené účasti ve skupině,“ členové skupiny si hledí především uspokojování především vlastních potřeb.

Osm neprospěšných individuálních rolí v pracovní skupině:

Tabulka 3 Individuální role

<i>Agresor</i>	Je útočný na skupinu a její problémy, nesouhlasí s jinými názory, hodnotami nebo výkony, závidí, libuje si v agresivních vtipcích
<i>Blokující člen</i>	Vrací se k problémům, které jsou již vyřešeny, je umíněný, vše negativizuje
<i>Člen hledající uznání</i>	Neustále upoutává na sebe pozornost, je vychloubačný, vyzdvihuje své přednosti a úspěchy
<i>Sebe zpovědník</i>	Prezentuje své názory, pocity a dojmy, které nesouvisí s řešením úkolů skupiny, strhuje na sebe pozornost a zdržuje
<i>Vládce</i>	Vynucuje si pozornost, autoritativně přikazuje, přerušuje hovořící lidi, manipuluje skupinou
<i>Playboy</i>	Nemá zájem o skupinové procesy, pouze vtipkuje, je cynický a nonšalantní
<i>Hledač pomoci</i>	Podceňuje se, zdůrazňuje svou nejistotu a potřebu pomoci
<i>Člen obhajující speciální zájmy</i>	Mluví za jiné, schovává se za stereotypy všech ostatních „my podnikatelé, ženy v domácnosti“ apod., aby sledoval především své vlastní cíle

Zdroj: Adair, E., *Vytváření efektivních týmů*, 1994, str. 48, 49

²² ADAIR, John Eric. *Vytváření efektivních týmů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-856-0370-5. Str. 49

Dále pak Adair v knize Vytváření efektivních týmů²³ upozorňuje na pět funkcí, které skupina potřebuje dodržet, aby splnila úkol. Jsou jimi „*podněcování, regulování, informování, podpora, hodnocení*“.

3.3. Role v pracovních týmech

Podle Belbina v knize Týmové role v práci²⁴ jsou týmové role v neustálém vývoji. Týká se to např. přejmenování „z důvodu větší přijatelnosti“. „*Předseda byl změněn na Koordinátora, Pracovník společnosti v realizátora*“. Ještě dále byly názvy rolí pozměňovány, a nyní se používají podle následující tabulky „*Devět týmových rolí*“.²⁵

Tabulka 4 Devět týmových rolí

Role a jejich popis – přínos pro týmové role	Přípustné slabé stránky
Inovátor: tvůrčí, nápaditý a nekonvenční. Řeší obtížné problémy.	Nezabývá se detaily, je na tolik zaujatý svými úkoly, že občas není schopen efektivní komunikace
Vyhledávač zdrojů: nadšený a komunikativní extrovert. Hledá vhodné příležitosti. Rozvíjí kontakty.	Příliš velký optimista, jakmile pomine počáteční nadšení, ztrácí zájem.
Koordinátor: vyzrálý, sebejistý a schopný vedoucí. Objasňuje cíle, podporuje rozhodování, ovládá delegování odpovědnosti.	Má sklony ostatními manipulovat. Vlastní práci občas přenáší na druhé.
Usměřňovač: inspirující, náročný a dynamický. Vyhovuje mu práce pod tlakem. Má energii a odvahu překonávat překážky.	Má sklony provokovat. Zraňuje city ostatních.
Monitor vyhodnocovač: je schopen strážlivého pohledu na věc, promýšlí vše do hloubky, dokáže zhodnotit všechny varianty, má přesný úsudek.	Postrádá průbojnost a schopnost podněcovat ostatní. Bývá příliš kritický.
Týmový pracovník: kooperativní, mírný, vnímavý a diplomatický. Dovede naslouchat, je konstruktivní a urovnává spory.	V klíčových situacích je nerozhodný, snadno se nechá ovlivnit.
Realizátor: disciplinovaným spolehlivý, konzervativní a výkonný. Myšlenky a nápady přivádí v život.	Má sklony k přehnané úzkostlivosti. Neochotně deleguje odpovědnost na druhé.
Specialista: cílevědomý, iniciativní a oddaný své práci. Má výjimečné vědomosti a dovednosti.	Přispívá k práci týmu pouze v úzce vymezené oblasti. Lpí na odborných stránkách problémů. Občas nedokáže vidět „celkový obraz“.

Zdroj: Belbin, R. Týmové role v práci, 2012, str. 25

²³ ADAIR, John Eric. *Vytváření efektivních týmů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-856-0370-5. Str. 49

²⁴ BELBIN, R. *Týmové role v práci*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, xi, 159 s. ISBN 978-80-7357-892-3. Str. 23 – 25.

²⁵ BELBIN, R. *Týmové role v práci*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, xi, 159 s. ISBN 978-80-7357-892-3. Str. 25

Týmové role, do kterých lidé vstupují v týmové práci podle Plamínka²⁶, týmů a firem rozhoduje právě „motivační založení. Těžiště poloh lidí, kteří výrazně preferují belbinovské role, jsou porovnávání s rolemi podle motivačního založení.“

Týmové role nelze stanovit čistě a dodržovat striktně. V pracovních týmech může docházet ke změnám rolí nebo jejich vzájemnému přebírání.

„Nejúspěšnějšími týmy byly vytvořeny směsí týmových rolí. Role, kterou člověk ve skupině zastává, není pevná a může se podle okolností měnit. Jedinci mohou podporovat některé týmové role, se kterými se cítí být spojeni více než se svou původní rolí v týmu. Týmové role se liší od toho, co Belbin nazývá funkční role. Jedná se o role, které členové týmu jsou do funkčních rolí typicky vybíráni na základě určitých technických požadavků na základě svých zkušeností, nikoli povahových rysů nebo postojů.“²⁷

3.4. Fáze budování týmů

Ve třech krocích špičkového týmu Kruger²⁸ uvádí, že k vybudování špičkového týmu je zapotřebí dodržet tři fáze, „organizace, kvalifikace a kooperace“, které pak lze v průběhu rozvíjet a formovat.

Tabulka 5 Fáze, úkoly a opatření pro rozvoj týmu

Úkoly	Fáze 1 - formování	Fáze 2 - orientování	Fáze 3- aktivování a stabilizování	Opatření pro příslušnou fázi formování týmu
Organizace	Výběr vedoucího týmu, stanovení velikosti týmu	Zorganizování složení a postupu prací v týmu, dohodnutí cílů	Zjišťování a oceňování dosažených výkonů	Výběr vedoucího týmu, stanovení velikosti skupiny
Kvalifikace	Formování týmu podle odborných a osobnostních požadavků a schopností		Plánování potřeby dalšího vzdělávání, analýza způsobu učení, aktivace učebních potenciálů	Sestavení týmu podle odborných a osobních vlastností a schopností vybíraných osob

²⁶ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, 157 s. ISBN 978-80-247-3664-8. Str. 96.

²⁷ CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7. Str. 160

²⁸ KRÜGER, Wolfgang a HANZELKA. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 108 s. ISBN 80-247-0780-2. Str. 16 - 21

Kooperace	<i>Formování týmu podle schopností týmové práce</i>		<i>Trénink a koučink týmu</i>	<i>Sestavování týmu s ohledem na předpokládané kooperativní schopnosti jeho budoucích členů</i>
------------------	---	--	-------------------------------	---

Zdroj: Kruger, W., Vedení týmu, 2004, str. 17

Tento třífázový model by měl pomoci vyhodnotit hned na začátku budování týmu jeho „stupeň zralosti“, z něž je možno předpokládat výkonnost tohoto týmu, dále pak promyšleně a plánovitě „provádět opatření k rozvoji týmu v již uvedených třech oblastech úloh:

- *organizaci (cíle a závazný řád)*
- *Kvalifikaci (znalosti a schopnosti)*
- *Kooperaci (důvěra a loajalita)“.*²⁹

„Čtyřfázový model

Osvědčil se jako velice vhodný, protože na jedné straně ukazuje, co je pro každý tým nevyhnutelné. Na druhé straně ale také slouží jako kompas k určení pozice v konkrétním vývojovém procesu.“³⁰ Podle něj Bělohlávek uvádí, že je tento čtyřfázový model velmi vhodnou, logickou a jednoduchou pomůckou nebo vodítkem při přípravě realizačního týmu k řešení projektu i v mateřských školách.

a/ Orientační fáze

Fáze vzniku – utváření týmu, do kterého vstupuje každý člen s určitou představou, očekáváním, názorem nebo již postojem, který je dán předešlými zkušenostmi.

Rovina věcná:

Zjišťování odpovědí na otázky: Co budeme dělat? Čeho máme dosáhnout? Jaké máme cíle? Jak utvořit organizaci? Jak a kdy začít pracovat?

Rovina interakce:

Čas hledání a nejistoty. Většinou všichni vyčkávají, oťukávají, zůstávají v obranné pozici, zkoušejí, co je dovoleno. Každý se snaží najít svou roli, sbírá informace o ostatních členech.

b/ Fáze konfrontační a konfliktní

V této fázi dochází ke střetům pohledů, názorů, vytrácí se opatrnost. Je velmi důležitá a neměla by se podcenit, protože zde může dojít k boji o důležité pozice. Můžou se

^{29 29} KRÜGER, Wolfgang a HANZELKA. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 108 s. ISBN 80-247-0780-2. Str. 16

³⁰ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005, viii, 100 s. ISBN 80-251-0505-9. Str. 20

hledat zastánci pro vlastní stanovisko, může docházet k rozdílnosti vlastních představ na realizaci úkolu s reálnou skutečností. Tato druhá fáze je největší hrozbou na rozpad týmu, proto musí být vyjasněny požadavky na splnění úkolu, je vhodné do této fáze zapojit spolehlivého kouče týmu, který emoce zpracuje a usměrní.

c/ Fáze konsenzu, kooperace a kompromisu

Zde již všichni by si měli uvědomit, že nejde o soutěž ani souboj, ale je zapotřebí cítit sounáležitost, protože jsou již vyjasněny priority schopností jednotlivých členů týmu s vědomím, že každá role je nezastupitelná a má stejně důležitý význam pro výsledný efekt. Hledají se řešení problémů, dochází k předávání potřebných informací, názorů, zkušeností a dochází k vytvoření podmínek a pravidel hry, případně se stanoví normy chování (např. mluví jeden a ostatní nebudou skákat do řeči). Vhodné je nehovořit otevřeně o odlišných názorech, které by mohly vyvolat konflikt a doporučit vyčkat, jak se stanovený postup osvědčí.

d/ Fáze integrace a růstu

Zde již probíhá samotný průběh realizace úkolu, týmová práce dobře funguje, každý člen týmu plní své stanovené úkoly a může mít celkový, ale musí mít vždy svůj dílčí přehled vývoje celé aktivity. V této fázi dochází k vysoké efektivnosti, perfektnímu plnění úkolů,

sami pracovníci dosahují svých vysoce kvalitních výkonů bez větší námahy, protože vše probíhá v přátelské atmosféře a vzájemné kooperaci, ocenění a pomoci si navzájem.

Urban³¹ rozlišuje dvě možné role manažer v týmové práci, buď jako přímého účastníka týmu nebo deleguje vedoucího týmu některého pracovníka.

„Fáze skupinové dynamiky“³² Zahrádková uvádí 6 fází, které na sebe navazují:

- 1) Vznik – probíhá výběr vedoucího, výběr členů týmu, definice formálních rolí, stanovení formálních pravidel, zasazení do kontextu ve firmě
- 2) Formování – orientace: seznamování jednotlivých členů týmu, vyjasňování neformálních rolí a pozic, začátek práce
- 3) Krise – bouření je fází, kde dochází ke střetům rozdílných názorů, pracovních stylů a úhlů pohledů

³¹ URBAN, Jan, *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, viii, 100 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8. Str. 171

³² ZAHŘÁDKOVÁ, Eva, *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 173 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-736-7042-9. Str. 52 - 67

- 4) Stabilizace – ujednotí se pravidla procesů, postupů, řešení, stanoví dodržování týmových rolí, stabilizuje se kultura týmu, vyústění nejvhodnějšího a nejefektivnějšího řešení, které jsou zapotřebí ke správnému fungování
- 5) Produktivní fáze – práce na projektu, maximální zaměření na cíl, využití silných stránek jednotlivců pro práci týmu a dosažení cíle, nadále využívání různých úhlů pohledů a názorů v týmu
- 6) Uzavírání – dokončení projektu, hodnocení, závěry, odměny, oslava, loučení členů týmu, zakončení spolupráce, ukončování procesů

Všechny fáze Zahradková rozpracovává podrobně v pěti zásadních bodech: které pro řízení může dobře sloužit jako metoda monitoringu a analýzy:

- 1) Procesy
- 2) Principy pod povrchem
- 3) Jak týmu pomoci ve zdravém vývoji
- 4) Konzervace – pokud skupiny ustrne ve fázi uzavírání
- 5) Co v této fázi působí destruktivně

kteřé pro řízení celého týmu slouží jako vhodná a praktická metoda monitoringu a analýzy pro všechny fáze.

3.5. Faktory ovlivňující fungování týmu a jeho výkon

K faktorům podle Hermochové³³ ovlivňující *úspěšnost týmů* přispívají:

- a) Jasně formulované cíle – podle výzkumů zaměřených na analýzu týmové spolupráce je základní podmínkou úspěchu a spokojenosti postavení, vydefinování, formulace CÍLE tak, aby byl jasný, hodnotný a důležitý pro celý tým.
- b) Přiměřená vnitřní struktura týmu – znamená
 - 1/ *Jasně definované role jednotlivých členů*
 - 2/ *Efektivní komunikační strukturu*
 - 3/ *Metody sledování individuálních výkonů a poskytování zpětných vazeb*
 - 4/ *Důraz na to, aby hodnocení nebylo subjektivní, ale založené na faktech*³⁴

³³ HERMOCHOVÁ, Soňa. *Teambuilding*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1155-9. Str.26 - 33

³⁴ HERMOCHOVÁ, Soňa. *Teambuilding*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1155-9. Str. 26

- c) Přípravenost členů k plnění stanoveného úkolu – tým není tvořen partou kamarádů, je vytvořen na základě vhodnosti předpokladů dovedností a schopností členů týmu
- d) Pracovní klima a podpora týmu „zvenci“ – se opírá o společné „psychické naladění“, které je postaveno na vzájemné důvěře. Pokud dochází ke zklamání důvěry, tento faktor může velmi vážně poškodit a negativně ohrozit celý výsledek pracovního úsilí. Důvěru může podpořit otevřená a upřímná vzájemná komunikace.
- e) Externí podpora a uznání – často opomíjený nebo podceňovaný faktor, kterým je výkon týmové práce, efektivita a rychlost také ovlivňována. *„zajímavým zjištěním v tomto kontextu je skutečnost, že týmy reagují silněji na absenci tohoto typu uznání, vedoucí týmů i jejich členové těžce snášejí, když se jim vnějšího uznání nedostává.“³⁵*
- f) Odpovědné a schopné vedení – je jedním z nejdůležitějších nebo nejdůležitější faktor, protože osobnost vedoucího týmu a jeho styl vedení ovlivňuje v týmu atmosféru a výkony.

Co je nebezpečím, co vždy ohrozí týmovou práci a její efektivitu jsou konflikty v týmu pracovníků. Urban³⁶ se zmiňuje o důvodu konfliktů, kterým jsou omezené zdroje, cíle nebo potřeby jednotlivých členů jsou neslučitelné, při řadě organizačních úkolů – rozdělování zdrojů, odměňování, při řešení heterogenních týmů nebo při střetu osobností. Dále pak vymezuje tyto **nejčastější příčiny vzniku konfliktů**:

- „1/ vzájemná závislost pracovních skupin – jedna je výkonnější než ta druhá
 - 2/ odlišné cíle pracovních skupin – organizace cíle nestanoví tak, aby se podporovaly vzájemnou spoluprací nebo na sebe navazovaly,
 - 3/ rozdílný pohled na věc – vzniká tehdy, když pracovní skupiny jsou ovlivněny odlišnými zájmy, profesními zkušenostmi nebo danými prioritami.³⁷
- Zahrádková³⁸ vymezuje „**hierarchii pravidel a podmínek**“, které jsou stanoveny podmínkami organizace a dalšími subjektivními nebo objektivními vlivy, které se nedají objektivně změnit, jsou to:

³⁵ HERMOCHOVÁ, Soňa. *Teambuilding*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1155-9. Str. 28

³⁶ URBAN, Jan. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 162 s. ISBN 80-7261-105-4. Str. 129 - 132

³⁷ URBAN, Jan. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 162 s. ISBN 80-7261-105-4. Str. 130

1/ *to, co se nedá změnit* - podmínky dané společností, zákony, firemní kulturou nebo jejími možnostmi

2/ *to, co by se mohlo dát změnit, ale nelze* – pravidla daná v organizaci, dají se ovlivnit „proaktivitou, upozorňováním na možnost zlepšení“, rozhodnutí změny nezáleží na členech pracovního týmu, záleží na pracovnících mimo tým

3/ *subjektivní pravidla členů týmu* – jejich limity, každý se prezentuje svými postoji a stanovisky, které vycházejí z vlastních zkušeností, hodnot a představ.

Kolajová³⁹ vymezuje jako **nejčastější „kritické faktory“ při spolupráci v týmu:**

Tabulka 6 Kritické faktory při spolupráci v týmu

<i>Kritické faktory</i>	<i>Příčiny vzniku</i>	<i>Symptomy před vypuknutím</i>
Konflikt	neúspěch, frustrace, termín, kvalita, nereálný cíl, náročnost úkolu	Neshody v plánech a návrzích, argumentace ve stavu emoční rozladěnosti, vzájemné napadání členů, odpor proti vedoucímu týmu, zamítání nápadů, pomlavy
Ztráta zájmu	Podcenění zadaného úkolu, tým není schopen úkol vyřešit, špatná atmosféra v týmu	Zívání a přikyvování, pasivita, menší míra komunikace, nepřipravenost, neochota přijmout odpovědnost, neplnění rozhodnutí, malá účast na společných aktivitách, odkládání rozhodnutí
Nerozhodnost	Obavy z rozhodnutí, příliš obtížné řešení, nebezpečí rozhodnutí z hlediska dopadu	Vše trvá dlouho, vyhýbání se zodpovědnosti, čekání – vleklý průběh, nepodnětné, plané diskuze, tým spolu nedrží, nedostatečná příprava, nerozhodnost výběru z variant, strach z následků špatného rozhodnutí, nespokojenost

Zdroj: Kolajová, L., Týmová spolupráce, 2006, str. 55 - 60

„Týmové procesy nikdy neprobíhají bez napětí a konfliktů.“⁴⁰ konflikty v týmu považuje Kruger za přirozenou součást týmové práce, celého procesu s důrazem na včasné odhalení a následného vyřešení. Konfliktem nemusí být hned považována

³⁸ ZAHŘÁDKOVÁ, Eva, *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 173 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-736-7042-9. Str. 112

³⁹ KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1764-6. Str. 55

⁴⁰ KRÜGER, Wolfgang. *Vedení týmů: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 108 s. ISBN 80-247-0780-2. Str. 69

nesrovnalost nebo rozdílnost v názorech, jeho úspěšné vyřešení lze využít jako způsob, který tým podpoří a upevní, tím se pak rozvíjí loajalita a důvěra v týmu.

Podle Plamínka „*konflikty porušují rovnováhu nebo stabilitu systémů, a tím systémy dynamizují. Porušení rovnováhy je při tom přirozeným jevem, kdežto porušení stability definuje zvláštní typ konfliktu – krizi. Krize je potom typická omezením schopnosti systémů řešit své vlastní problémy*“.⁴¹Dále se pak zamýšlí nad typy konfliktů a jejich způsobu řešení, kdy průběh řešení konfliktů považuje za „palivo do motoru vývoje“. Z uvedených typů konfliktů považuje za nejzajímavější ty způsoby řešení, v nichž přímí účastníci konfliktu se podílejí na jeho řešení, jehož vyústěním je dohoda nebo rozhodnutí.

Pro správné rozhodování doporučuje Nollke⁴² pět kroků ke správnému rozhodnutí:

1/ **Určit způsob dotazování:** definování, co se bude rozhodovat a v jakém čase se musí rozhodnutí uskutečnit.

2/ **Ujasnění cíle:** rozhodnutím je sledován určitý cíl nebo cíle, z individuálního pohledu mohou být cíle různé, špatně definované cíle bývají příčinou špatných rozhodnutí! Vhodné je definovat hlavní a vedlejší cíle.

3/ **Rozvíjení možností volby:** potřeba nashromáždit co nejvíce informací, možností řešení s nasimulováním následků, kterým se vytvoří dvojstupňový postup – určit co nejvíce množství možností, druhá fáze je samotný výběr té nejvhodnější

4/ **Rozhodnutí:** po prověření všech možností, do jaké míry odpovídají cílům a požadavkům přichází samotná volba nejlepší varianty řešení, v případě nejistoty je potřeba odhadnout míru rizika a pravděpodobnost správnosti odhadu

5/ **Prověření výsledku:** každé vykonané rozhodnutí zlepšuje rozhodovací schopnost. Pro zjišťování důsledků správnosti rozhodnutí je nezbytné provést podrobnou analýzu, která zabezpečí zkrslení výsledků.

⁴¹ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, 157 s. ISBN 978-80-247-3664-8. Str. 100

⁴² NÖLLKE, Matthias. *Rozhodování: jak činit správná a rychlá rozhodnutí*. Praha: Grada, c2003. ISBN 80-247-0411-0. Str.60 - 70

3.6. Motivační faktory

Na volbu přidělení rolí členům týmu je přínosné pro vedoucího týmu znát motivační faktory, pod kterými budou pracovníci vyvíjet úsilí nebo naopak, při špatném odhadu, jejich spolupráce bude váznout.

V knize Jak řídit a vést lidi⁴³ Bělohlávek uvádí „*utřídění lidských potřeb a odhalení principů jejich působení podle Maslowovy hierarchie potřeb*“:

- a) **Fyziologické potřeby** jsou potřeby základní. Jejich naplnění je nezbytné pro přežití. Zahrnují potřebu vody, potravy, vzduchu, přiměřených klimatických podmínek, vše, čeho je třeba k udržení života.
- b) **Potřeby jistoty a bezpečí** znamenají zajištění a uchování existence i do budoucna, neexistenci nebezpečí nebo ohrožení.
- c) **Sounáležitost** (láska, přátelství) představují potřebu začlenit se do nějaké skupiny, většího celku, a také odborných vztahů k ostatním lidem.
- d) **Potřeby uznání a ocenění** obsahují sebe ocenění, respekt a uznání osoby ze strany ostatních.
- e) **Sebeaktualizace** je realizací potenciálu jedince Maslowovými slovy „být více a více sám sebou, stát se vším, čím je člověk schopen se stát“ realizovat všechny své schopnosti a talent.

Všechny tyto potřeby může firma uspokojovat nebo opomíjet.“⁴⁴

A dále pak vymezuje motivy, které podle různých typů lidí lze použít v praxi jako motivační faktor, který Vychází z potřeb jednotlivců. Jsou jimi:

Peníze: u některých tento motiv bývá velmi silným motivačním faktorem. Pracovníci s tímto faktorem jsou pro vedoucího týmu snadno motivováni, mají ochotu pracovat na své maximum

Osobní postavení: je to uspokojenost, pýcha z vlastní dosažené pozice, odpovědnost za svěřené úkoly z řízení jiných, potřebná u vedoucích týmu

Pracovní výsledky, výkon: tato motivace je účinná pro lidi, kteří rádi pracují, snaží se vyniknout, jsou soutěživí a snaží se vynikat svými pracovními výsledky

Přátelství: těmto lidem nejvíce vyhovuje přátelská atmosféra na pracovišti, záleží jim více na vztazích než na penězích nebo pracovních výsledcích

Jistota: tito lidé potřebují „mít své jisté“, nebudou riskovat, netouží ani po vyšším postavení ani po vyšším platu

⁴³ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2000, 142 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-722-6308-0. Str. 40

⁴⁴ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2000, 142 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-722-6308-0. Str. 40 - 43

Odbornost: pracovníci, kteří se chtějí posunovat dál ve své kariéře, vítají možnost sebevzdělávání, odborného růstu, snaží se ve svém oboru vyniknout

Samostatnost: lidé, kteří nemají rádi, někdy se nemohou vůbec vyrovnat s autoritami, rozhodují se podle svého, dělají věci podle svého

Kreativita: je motivací lidí, kteří mají neustále rádi něco nového, odcházejí od již zaběhaného systému, tito lidé rádi vymýšlejí nové věci

Motivace vychází z potřeb, které stanovil Maslow na pět úrovní, Bělohlávek⁴⁵ je shrnul do tří

Tabulka 7 Tři úrovně potřeb

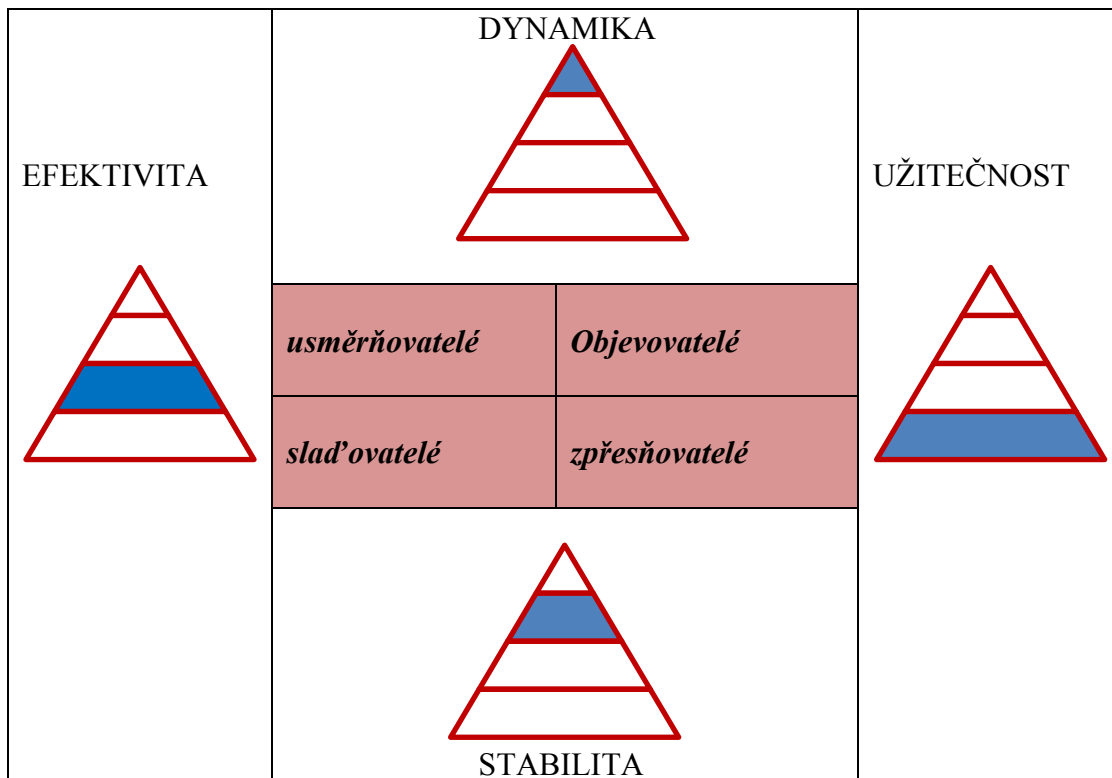
Potřeby lidí, které ovlivňují motivaci potřeb srovnávané podle Plamínka s uspořádáním potřeb podle Alderfera
Potřeby existenční: materiální a fyziologické potřeby
Potřeby vztahové: vycházejí ze vztahů k lidem, se kterými jsme v kontaktu, patří sem emoční pocity přátelství, láska, hněv, nenávisť
Potřeby růstové: potřeba společenského a pracovního růstu, seberealizace, sebevzdělávání, seberozvíjení, rozvoj pracovního týmu

Zdroj: Bělohlávek, F., *Jak řídit a vést lidi*, 2000, str. 42

⁴⁵ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2000, 162 s. ISBN 80-722-6308-0. Str. 42

Z analýzy potřeb lze vyvodit motivační založení jednotlivců, podle něhož pak lze lépe stanovit pracovní role členů týmu.

Tabulka 8 Rozhodující faktory motivace



Zdroj: Plamínek, J., *Vedení lidí, týmů a firem*, 2011, str. 75

Svou bazální polohou **motivační založení** ovlivňuje i tak zásadní faktory lidského chování, jako je další práce s podněty, již můžeme charakterizovat například jungovskými dimenzemi extraverze – introverze, smysly – intuice a myšlení – citění. Tyto dimenze se týkají způsobu zpracování podnětů...motivační založení je možné přebít již jen pudy, instinkty a starobylými (archetypálními) vzorci chování.⁴⁶

4. Principy řízení v roli manažera

„Spolupráce znamená systematickou integraci úsilí jednotlivců při dosahování společného cíle. Tato integrace může mít dvojí podobu.

- ✓ *Součinnost* – členové skupiny současně pracují na určitém úkolu nebo jeho části a sdílejí odpovědnost za výsledek (kreativní řešení problému).

⁴⁶ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, 157 s. ISBN 978-80-247-3664-8. Str. 75

- ✓ *Koordinaci – úkol je plněn jednotlivci nebo jednotlivými útvary postupně tak, že teprve po skončení jedné části práce může následovat další.*

V prvním případě je výsledek práce závislý na nejproduktivnějších lidech, ve druhém případě je výkon limitován schopnostmi nejméně kompetentního jedince, který negativně ovlivní rychlost i kvalitu práce. Dnešní firma je složitým systémem součinností a kooperací.⁴⁷

Podle Plamínka⁴⁸ je potřeba se zmínit o stylech manažerského vedení, ve kterých manažer používá ve své práci specifické metody, postupy a způsoby řízení:

Direktivní řízení – manažer při rozhodování zohledňuje kritéria respektu ke své vlastní osobě

Formální řízení – kombinace ochrany vlastní osoby před problémy prioritním zachováváním procesních formalit, je to byrokratický postup, který dusí kreativitu

Liberalní řízení – v tomto stylu řízení převládá chaotické nebo zbrklé nabízení práv a odpovědností členům týmu

Týmové řízení – věnuje absolutní pozornost lidem a výsledkům, manažer poskytuje členům týmu dostatečný prostor a pouze koordinuje jejich úsilí

Rutinní řízení – je reaktivní, opatrné, řízení, které se vyhýbá problémům, jež je uplatňováno tehdy, když je to nezbytné

Urban⁴⁹ uvádí dva hlavní způsoby působení manažera v týmu, buď je členem týmu jako každý jiný účastník, je tedy v roli vedoucího týmu nebo mluvčím. Když do týmu manažer přímo nezasahuje, jmenuje vedoucím některého z členů. Pak uvádí sedm oblastí, které by měl manažer při práci týmu sledovat:

⁴⁷ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 142 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1975-7. Str. 12 - 13

⁴⁸ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, 157 s. ISBN 978-80-247-3664-8. Str. 106

⁴⁹ URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 275 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8. Str. 171

Tabulka 9 Hlavní úkoly manažera při vedení týmu

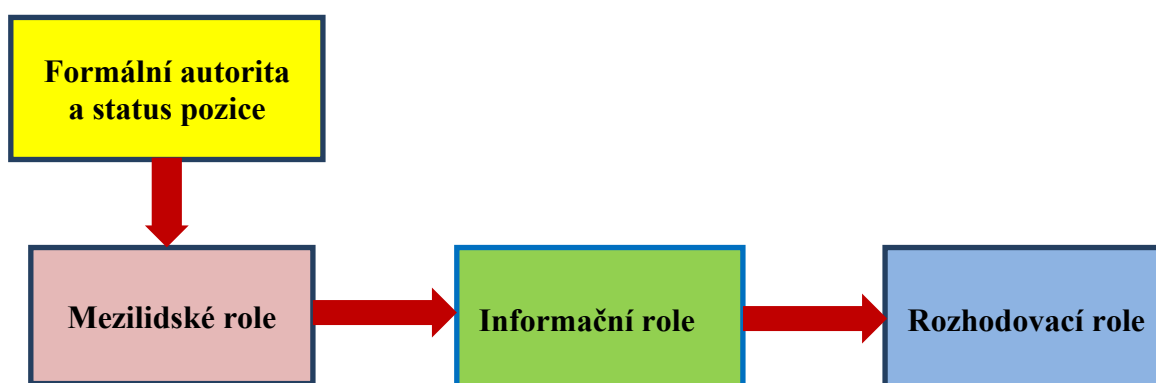
Sedm oblastí, které vedoucí manažer sleduje při řízení týmu:	
1.	Stanovuje cíle týmu – sleduje, zda se práce týmu nevzdaluje od cíle
2.	Je poskytovatel informací, zajišťuje zdroje
3.	Je koordinátorem – snaží se, aby všichni členové týmu měli svou roli a cítili se jeho součástí
4.	Navrhuje nebo doporučuje týmu určitá řešení – kontroluje dodržování pravidel, iniciuje sebehodnocení, jak tým pracuje, řeší problémy a destruktivní konflikty mezi členy
5.	Podporuje samostatnost týmu – posiluje spoluúčast členů týmu na rozhodování
6.	Oceňuje úspěšnost týmu – rozděluje uznání mezi jednotlivé členy týmu – upozorňuje na úspěchy týmu
7.	Zajišťuje pro členy týmu tréninky týmových schopností

Zdroj: Urban, J., *Řízení lidí v organizaci*, 2013, str. 171

4.1. Dělení manažerských rolí podle autority a postavení

Cejthamr a Dědina⁵⁰ rozdělili manažerské role podle autority a postavení do desíti rolí, které člení do tří skupin:

SmartArt 1 Proces: Manažerské role



Zdroj: Cejthamr, V., Dědina, J., *Management a organizační chování*, 2010, str. 34

⁵⁰ CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7. Str.31 - 63

Mezilidské role jsou vztahy, které vznikají z manažerova postavení a autority.

1/ Role vůdčí osobnosti: je nejzákladnější a nejpřirozenější manažerskou rolí. Manažer organizaci formálně symbolizuje a reprezentuje.⁵¹ reprezentuje oficiální záležitosti „ceremoniální povahy“. Reprezentuje organizaci na společenských akcích, podepisuje dokumenty, jedná ve jménu celé firmy, kterou svou osobností reprezentuje.

2/ Role vedoucího patří k nejvýznamnějším rolím a prostupuje všechny manažerovy aktivity.⁵² Odpovídá za celou organizaci a je odpovědný za veškeré záležitosti organizace. Vede podřízené, organizuje a řídí pracovní procesy, odpovídá za výsledky, kvalitu a kontrolu.

3/ Role propojovatele zapojuje manažera do horizontálních vztahů s jednotlivci a skupinami mimo jejich jednotky nebo mimo organizaci.⁵³ Manažer propojuje vnitřní prostředí organizace s vnějším prostředím, jejím okolím.

„Informační role se vztahují ke zdrojům a předávání informací, které manažer získává při vykonávání mezilidských rolí.“⁵⁴

1/ Role dohlázete: manažer přijímá a vyhledává informace. Jsou získávány z vnitřních nebo vnějších zdrojů, oficiální nebo neoficiální.

2/ Šířitel informací: předává informace mezi pracovníky. Informace jsou fakta, mohou mít i hodnotové sdělení.

3/ Role mluvčího je způsob předávání informací na základě formální autority nejen pracovníkům, také široké veřejnosti.

„Rozhodovací role zahrnují přijímání strategických organizačních rozhodnutí vycházejících z manažerova postavení a autority a také přístupu k informacím.“

1/ Role podnikatele: manažer plánuje, řídí, organizuje procesy a přijímá změny, přijímá opatření ke zlepšení současné situace, může delegovat některé činnosti a odpovědnosti na další pracovníky.

⁵¹ CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7. Str. 34

⁵² CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7. Str. 34

⁵³ CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7. Str. 34

⁵⁴ ⁵⁴ CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7. Str. 34

2/ Role napravovatele poruch: reaguje na situace, které se neplánovaně a neočekávaně přihodí, plánuje kroky na odstranění problémů nebo překážek.

3/ Role rozdělovatele rolí: manažer rozhoduje o rozvržení práce, rozděluje zdroje, rozhoduje o organizaci práce, provádí kontrolu tým, že schvaluje její provádění, schvaluje rozhodnutí před tím, než jsou realizována.

4/ Role jednatel: účastní se jednání s organizacemi a jedinci, vyjednává, jeho práce a působení vychází z autority, důvěryhodnosti, přístupu k informacím, odpovědnosti za rozdělování zdrojů.

4.2. Využití týmových rolí při fázích týmové práce

Hayes⁵⁵ také popisuje různé role, ale pro využití v různých fázích budování týmu. Vychází z různých skupinových rolí, jejichž typologie určuje prospěšnost a využití pro různé vývojové části týmové práce. Složitou typologii rozdělil do tří hlavních oblastí:

Role v pracovních skupinách

Tabulka 10 Role zaměřené na úkol

<i>Iniciátor</i>	Přichází s novými nápady vztahujícími se k řešení problému
<i>Hledač informací</i>	Sbírá informace ode všech, klade důraz na fakta
<i>Zpracovatel</i>	Zpracovává názory týmu, které členové navrhli, vyjasňuje další postupy
<i>Koordinátor</i>	Koordinuje informace mezi členy a dále usměřňuje jejich toky
<i>Kormidelník</i>	Sleduje téma diskuse, usměřňuje skupinu, když se od tématu odchýlí
<i>Hodnotící kritik</i>	Podle stanovených kritérií a standardů hodnotí výsledky
<i>Hybatel</i>	Povzbuzuje skupinu, motivuje, aktivizuje
<i>Procedurální technik</i>	Zajišťuje rutinní práci – procedurální úkony (vyřizuje objednávky...)
<i>Zapisovatel</i>	Provádí zápisy z jednání, vede veškeré záznamy

Zdroj: Hayes, N., *Psychologie týmové práce*, 2005, str. 53

⁵⁵ HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 189 s. ISBN 80-717-8983-6. Str. 52 - 60

Tabulka 11 Role zaměřené na budování a udržování skupiny

Povzbuzovatel	Všechny povzbuzuje k zapojení do týmu
Mediátor	Pokouší se řešit konflikty mezi členy týmu
Hledač kompromisů	Snaží se harmonizovat vztahy, nabízí řešení přijatelné pro obě opoziční strany
Strážný	Udržuje pravidla diskuse, umožňuje všem členům vyjádřit názor
Normovač	Určuje standardy, termíny
Pozorovatel	Je objektivní, monitoruje členy týmu, objektivně hodnotí atmosféru interakcí
Stoupenec ⁵⁶	Neprojevuje svůj názor, přijímá myšlenky ostatních, je vždy pro většinová rozhodnutí,

Zdroj: Hayes, N., *Psychologie týmové práce*, 2005, str. 53

„Domněnka, že lidi lze dělit na typy a že budou vždy jednat stejně, pronásleduje výzkum organizace práce mnohá desetiletí.“⁵⁷ „Protože však byly role popsány jako role postav v divadelní hře, manažeři a další výzkumníci si bohužel příliš snadno vytvořili představu, že Benne a Sheats popisují stále role, které si lidé osvojují, a neuvědomovali si, že jde o popis toho, jak se jednotlivci mohou chovat v různých situacích.“⁵⁸

4.3. Efekt synergie

„Výsledek týmu není jednoduše měřitelný pouhým součtem výsledků jednotlivců. Lidé ve skupině jsou spojeni určitými vazbami, dochází k doplňování jejich nedostatků schopnostmi jiných, nápady jedněch stimulují myšlenky ostatních, a tím dochází k vytváření něčeho nového

Tabulka 12 Co je to synergie podle Bělohávk

Výkon skupiny pak převyšuje souhrn možností jednotlivých členů. Tomu se říká synergie
Synergie je to, co dává týmová práce navíc k práci všech jednotlivců
Práce jednotlivců + synergický efekt = výsledek týmu
$1 + 1 + 1 = 5$

Zdroj: Bělohávek, F., *Jak vést svůj tým*, 2008, str. 13

⁵⁶ HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 189 s. ISBN 80-717-8983-6. Str. 55

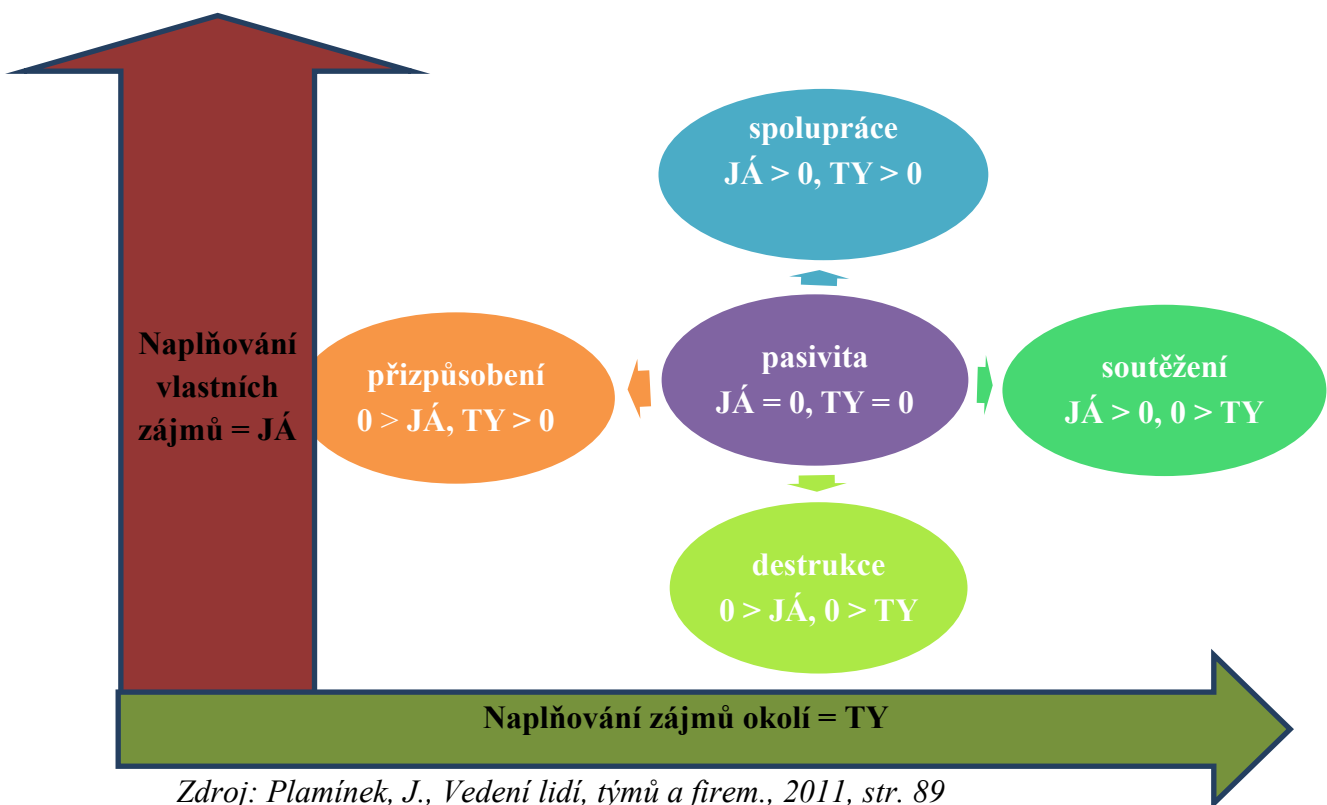
⁵⁷ HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 189 s. ISBN 80-717-8983-6. Str. 57

⁵⁸ HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 189 s. ISBN 80-717-8983-6. Str. 54

*Přidaná hodnota může být způsobena řadou skutečností“.*⁵⁹ Bělohlávek⁶⁰ se synergii, pozitivními i negativními účinky pro týmovou práci velmi podrobně zabývá. „*Při zdravém vývoji se brzy objevuje protisíla v podobě potřeby dělat věci po svém...zdravý vývoj přináší protisílu v podobě pochopení, že na volnost mají právo i ostatní. Lidé svobodní jsou v psychickém smyslu dospělí. To je právě poznání, že spolu s jinými lidmi mohou dosáhnout více než samostatně – tedy že mohou být v jistém smyslu synergičtí.*“⁶¹

A dále pak rozpracovává mezilidské vztahy do systému vztahů, které se odvíjejí od pohledu firemní kultury a vztahu k firemním myšlenkám ve vztahu dvou subjektů: vztah od subjektu JÁ k subjektu TY, které Plamínek vyjádřil v matematických vzorcích⁶²

SmartArt 2 Cyklus: Mezilidské vztahy – menu vztahového chování podle Plamínka



Zdroj: Plamínek, J., *Vedení lidí, týmů a firem.*, 2011, str. 89

⁵⁹ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým: jak činit správná a rychlá rozhodnutí.* Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 108 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1975-7. Str.13

⁶⁰ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým: jak činit správná a rychlá rozhodnutí.* Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 108 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1975-7. Str.13 - 19

⁶¹ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu.* 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, 157 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8. Str. 86

⁶² PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu.* 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, 157 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8. Str. 88

Bělohlávek⁶³ se zaměřil na právě přidanou hodnotu, která vyplývá z efektu týmové práce, která ji vytváří:

Rozdílné znalosti, dovednosti a zkušenosti lidí v týmu, které umožňují komplexnějšímu řešení složitých problémů

- ✓ *Nápady členů, které mohou být inspirací* pro lepší, kreativnější, vhodnější řešení – způsob využití techniky brainstormingu
- ✓ *Osobní, individuální a originální přístup k práci*, umožnění, projevení a uplatnění kreativity, komunikativnosti, systematičnosti, organizačních schopností, profesionalismu, přirozené autority
- ✓ *Odpovědnost vůči spolupracovníkům v týmu*, kde jsou patrné osobní pracovní výsledky bez anonymity, že neúspěch se ztratí, úspěchu si nikdo nevšimne
- ✓ *Tlak spolupracovníků* – při blízké spolupráci je snadné v krátkém čase zaznamenat něčí pochybení nebo nedostatek, který pak je možné mnohem snadněji a rychleji napravit nebo odstranit
- ✓ *Opora týmu pro slabší členy* – je velmi důležitým faktorem pro lidi, kteří ztrácejí víru v dosažení úspěchu
- ✓ *Prezentace výsledků práce působí silněji*, důvěryhodněji, když byly dosaženy týmovou prací než jednotlivcem

Negativní synergie je jev, ke kterému může dojít v týmové práci, má obrácený efekt, dá se také vyjádřit matematickým vzorcem podle Bělohlávka⁶⁴

Tabulka 13 Negativní synergie podle Bělohlávka

<i>Práce jednotlivců – negativní synergický efekt = výsledek týmu</i>
<i>$1 + 1 + 1 = 1$</i>

Zdroj: Bělohlávek, F., *Jak vést svůj tým*, 2008, str. 13

Příčiny vzniků negativní synergie:

- ✓ *Různost cílů* – jednotliví členové týmu se snaží prosazovat své vlastní cíle na úkor společného cíle

⁶³ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým: jak činit správná a rychlá rozhodnutí*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 108 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1975-7. Str.13 - 19

⁶⁴ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým: jak činit správná a rychlá rozhodnutí*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 108 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1975-7. Str. 14

- ✓ Silná snaha jedinců o sebeprosazení – se nachází v přítomnosti soutěživých a velmi bojovných osobností
- ✓ Neschopnost prosadit dobrý názor – se vyskytne v případě málo asertivního člena, s malou sebedůvěrou, který se stydí, dochází k úniku cenných myšlenek a nápadů
- ✓ Nedostatečně řízená diskuze navazuje na předchozí jevy. Velmi nevýhodná je kombinace průbojných a bázlivých lidí
- ✓ Negativní tlak skupiny – působí na snižující výkon jednotlivců
- ✓ Obava z odlišnosti – na podvědomé úrovni u lidí, kteří se neradi vymykají z celkové úrovně přijatých společenských pravidel a hodnot
- ✓ Skupinová lenost – pracovníci začnou polevovat při pocitu, že výsledek ovlivňují všichni, proč by se jen jeden příliš snažil
- ✓ Špatné mezilidské vztahy, které vyvolá chování arogance, antipatie, naschválů, intrik, podezírání, obviňování – je dostačující, když se v týmu nacházejí jeden nebo dva problémových jedinců, kteří vyvolávají konflikty, větší soustředění se pak ubírá směrem ke konfliktům, protože na pracovišti je napjatá atmosféra.

Na téma synergie Zahrádková⁶⁵ uvádí, že v souvislosti s efektivitou týmu je možné vidět rovnici synergie, které dokazuje, že práci týmu nic nepřekoná, protože tým je velice dobrým nástrojem na řešení náročných problému, realizaci úkolů nebo hledání cest při projektovém stylu práce. Také říká, že v praxi rovnice synergie může vypadat různě.

Tabulka 14 Synergická rovnice týmu podle Zahrádkové:

Synergie rovnice týmu	<i>Tým dosahuje lepších výsledků, než jakých by dosahovali jednotlivci</i>	1 + 1 = 3
Rovnice práce jednotlivců	<i>Tým má stejné výsledky, jako kdyby pracovali jednotlivci</i>	1 + 1 = 2
Rovnice neefektivního týmu	<i>Tým má menší produktivitu než samotní jednotlivci. Pracovníci by fungovali efektivněji, kdyby se nesnažili spolupracovat.</i>	1 + 1 = -1

Zdroj: Zahrádková, E., Teambuilding, 2005, str. 23

⁶⁵ Zahrádková, Eva. Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 173 s. Management (Grada). ISBN 80-736-7042-9. Str. 23

Synergii a její efekt ve využití týmové práce do jiného vzorce uvádí Kolajová⁶⁶. Posuzuje efektivnost týmové práce podle tří kritérií (Hackman, 1987):

1/ *skupinová efektivita výsledku práce týmu ve srovnání se standardy stanovenými pro splnění úkolu*

2/ *skupinový vývoj doprovodných sociálních procesů, které vytvářejí nebo posilují připravenost členů týmu pracovat společně na daném úkolu*

3/ *osobní spokojenost individuálních potřeb převažujících nad jejich frustrací*⁶⁷

Dále pak uvádí, že nelze pouze sečíst jednotlivé potenciály jednotlivých členů týmu, protože lidé jsou vzájemně a přirozeně provázáni různými postoji a vazbami. K synergickému efektu může dojít až tehdy, když je tým sehraný, prošel všemi stádii a úspěšným vývojem, má svou kvalitu vyzrálosti. Pak lze dosáhnout vyššího výkonu týmovou práci než celkový součet možností jednotlivců, který vyjádřila ve vzorci:

Tabulka 15 Synergický efekt podle Kolajové

$SE = VT - VSI$	
SE	<i>Synergický efekt</i>
VT	<i>Výsledek týmu</i>
VSI	<i>Souhrn individuů</i>

Zdroj: Kolajová L., *Týmová spolupráce*, 2006, str. 44

5. Techniky pro efektivní řízení týmové práce

V řízení mateřských škol a pro následný rozvoj realizace projektů s využitím týmové práce se nelze obejít bez nástrojů manažerských technik.

1/ Analýza SWOT⁶⁸ „*může být prováděna jako součást komplexní analýzy, kdy podklady získáme z provedené komplexní analýzy nebo jako samostatný krok. Zjišťujeme silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení*“, které poslouží k sestavení funkčního týmu.

⁶⁶ KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha, 2006, 105 s. ISBN 80-247-1764-6. Str. 44

⁶⁷ KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha, 2006, 105 s. ISBN 80-247-1764-6. Str. 44

⁶⁸ BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3. Str. 155

2/ Využívání techniky Brainstorming je dnes velmi populární. Kolajová⁶⁹ ji popisuje s jejím praktickým využitím „jako metodu, v rámci které každý z členů skupiny vyslovuje nahlas a co nejrychleji své nápady, ostatní se jimi inspiroují a přicházejí s dalšími nápady. Ty se zapisují a dále rozpracovávají.“ Touto metodou se tým lépe pozná a sblíží, členové si vzájemně vytvoří první vazby v týmu.

3/ Benchmarking⁷⁰ slouží ke zjišťování a následném vyhodnocení informací o konkurenci. Vede ke srovnávání s ostatními, zjišťování, porovnávání a vyhodnocování informací o konkurenci. Je možné srovnávat přednosti a odlišnosti s jinými školami, hledání inspirace a skrytý vlastní potenciál. Pracovní tým sbírá informace, analyzuje a porovnává s vlastními možnostmi.

4/ Analýza silového pole⁷¹ je méně známá, a při tom jednoduchá je analýza silového pole, která pomáhá určit faktory „sil pomáhajících a sil bránících“, které pomáhají řešit situaci nebo naopak ji ohroží. Slouží pro vedoucího týmu k rozhodování o týmových rolích a rozdělení jednotlivých úkolů.

5/ Demingův cyklus PDCA⁷² použije vedoucí týmu jako metodu pro komplexní controlling celého projektu s možností monitoringu průběžného zlepšování fungování týmové práce

P = (Plán) plánování, určení cílů, volba metod a postupů

D = (Do) děláni, organizování, realizace stanovených cílů

C = (Check) kontrola, ověření a analýza dosažených výsledků s ohledem na stanovené cíle

A = (Act) akce, odstranění chyb na základě předešlé kontroly, možná změna plánů a priorit

6/ Ganttův diagram⁷³ Jak plánovat a řídit projekty: Ganttův diagram

Podle diagramu lze snadno plánovat, organizovat, monitorovat a kontrolovat náročný projekt, který souvisí s vnitřními i vnějšími strukturami.

⁶⁹ KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 278 s. ISBN 80-247-1764-6. Str. 63

⁷⁰ CIMBÁLŇÍKOVÁ, Lenka. *Základy managementu: základní manažerské činnosti 25 manažerských technik*. 3. přeprac. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010, 105 s. Učebnice (Univerzita Palackého v Olomouci). ISBN 978-802-4423-524. Str. 113

⁷¹ CIMBÁLŇÍKOVÁ, Lenka. *Základy managementu: základní manažerské činnosti 25 manažerských technik*. 3. přeprac. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010, 105 s. Učebnice (Univerzita Palackého v Olomouci). ISBN 978-802-4423-524. Str. 44

78SEDLÁČEK, Miroslav. <http://www.systemonline.cz/sprava-it/deminguv-cyklus-pdca.htm> 20.3.2014

⁷³ CIMBÁLŇÍKOVÁ, Lenka. *Základy managementu: základní manažerské činnosti 25 manažerských technik*. 3. přeprac. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010, 125 s. Učebnice (Univerzita Palackého v Olomouci). ISBN 978-802-4423-524. Str. 13

6. Projekty

6.1. Projekt jako proces

„Projekt je koordinované úsilí skupiny lidí, které směřuje k vytvoření něčeho nového, dosud neexistujícího – ve stanoveném termínu a s přidělenými prostředky. Management jakéhokoliv projektu tedy spočívá v plánovaném postupu projekčního řešení, organizačním zabezpečení projektu, vybudování a vedení projektového týmu a v neposlední řadě v kontrole a řízení postupu řešení projektu (včetně průběžného i finálního hodnocení projektu). (Převzato z knihy Podnikový management, vydané nakladatelstvím Wolters Kluwer v roce 2008).“⁷⁴

Fenoménem dnešní doby a trendem současnosti se veškeré aktivity nebo označují termínem „projekty“ říkají v úvodu Doležal, Krátký a Cingl⁷⁵. Některé akce se snaží tvářit jako projekty a být tímto způsobem řešeny i když to není vhodný způsob. Také se zmiňují o tom, že řízení akcí a různých věcí již tady existuje od dávných dob, například způsob, jakým byly řízeny monumentální stavby, jsou projekty staré tisíce let. *„Podstatnou zásadou je řídit jako projekt akce, které projektem skutečně jsou. V takovém případě má totiž nasazení nástrojů a technik projektového řízení smysl a je třeba je aplikovat.“⁷⁶*

Podle Plamínka⁷⁷ je projekt „zvláštním případem“ procesu, je to jedinečný proces probíhající jen jednou, je vymezen počátkem a ukončením. Ještě dále podotýká, že *„opakované procesy mají oproti projektům velké výhody, protože v průběhu opakování je možné je vylepšovat.“*

⁷⁴ <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/management-projektu-2773.html>. 23.3.2014

⁷⁵ DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 181 s. ISBN 978-80-247-4631-9. Str. 9

⁷⁶ DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 181 s. ISBN 978-80-247-4631-9. Str. 9

⁷⁷ PLAMÍNEK, Jiří, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. 978-80-247- 3664-8. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, 157 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8. Str. 30

6.2. Charakteristika projektů⁷⁸

U projektů nelze již vykonaný postup, přestože je osvědčený, opakovat, protože se každý projekt vždy liší jeden od druhého. Měl by vždy být jedinečný a neopakovatelný.

- ✓ Jedinečný – neopakovaný, ale nový proces
- ✓ Vymezený – má výsledek, výstup, probíhá v daném časovém, finančním a jiném omezení (vymezení účastníků)
- ✓ Různorodý – dosažení stanoveného cíle vyžaduje různé dovednosti různých lidí
- ✓ Komplexní – řešení nejsou jednoduchá, části musí navazovat ve spolupráci všech účastníků
- ✓ Riziková – jde o něco nového, s omezenými zdroji času, peněz, pracovníků, účastní se celá řada různých lidí, vytváří se spousta nepředvídaných situací, okolností, následků

Aby byl projekt úspěšný, je nutné odpovědět na pět otázek, ze kterých se vychází při každém projektu, ostatní se může a zřejmě i bude lišit.

„Pět kroků k úspěšnému projektu:

1/ Čeho chceme dosáhnout?

2/ Co vše bude projekt obnášet?

3/ Jak by měl projekt proběhnout? Co se může stát během realizace?

4/ Jak projekt určídit?

5/ Jak projekt správně zakončit?

S každým projektem je spojeno zpracování řady dokumentů, „které představují aplikaci těch nejzásadnějších nástrojů, technik a postupů projektového řízení. Aplikace těchto dokumentů na konkrétní projekty může být různá.“⁷⁹

Každý projekt, protože souvisí s čerpáním finančních prostředků, od svého počátku, v dnešní době, souvisí se zpracováním administrativních formulářů a řady dokumentů, které pak následně jsou předkládány finančním kontrolám nebo slouží jako podklady pro ekonomický resort organizace. Pět fází projektu podle pěti kroků. Její ucelený a logický rámec lze použít jako vhodný nástroj pro realizaci každého projektu.

⁷⁸ DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 181 s. ISBN 978-80-247-4631-9. Str. 10

⁷⁹ DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 181 s. ISBN 978-80-247-4631-9. Str. 10

Tabulka 16 Tabulka rozdělení dokumentů podle složitosti a rozsahu projektu

Dokument / nástroj	Malý projekt	Projekt	Komplexní projekt
I. Identifikace: čeho chceme dosáhnout?			
Projektový záměr	Může	Může	Musí
Logický rámec	Může	Může	Musí
Identifikační listina	Musí	Musí	Musí
II. Zadání / definice: Co všechno bude projekt obnášet?			
Registr zainteresovaných stran	Může	Může	Musí
Tabulka souvislostí	Může	Může	Může
WBS	Musí	Musí	Musí
III. Plánování: Jak by měl projekt proběhnout? Co bude třeba vykonat?			
Plán řízení projektu	Může	Může	Musí
Matice odpovědnosti	Musí	Musí	Musí
Registr rizik	Může	Musí	Musí
Organizační struktura, role a odpovědnosti	Může	Může	Musí
Komunikační plán	Může	Může	Musí
Rozpočet a finanční plán	Může	Musí	Musí
Harmonogram	Může	Musí	Musí
IV. Realizace: Jak projekt učinit?			
Zápis z porady	Musí	Musí	Musí
Report o stavu projektu	Může	Může	Musí
Seznam bodů k řešení	Může	Může	Může
Změnový požadavek	Může	Musí	Musí
Seznam poučení	Může	Může	Může
V. Ukončení: Jak projekt správně zakončit?			
Předávací protokol	Může	Může	Může
Akceptační protokol	Může	Musí	Musí
Vyhodnocení projektu	Musí	Musí	Musí
Poučení z projektu	Může	Může	Může

Zdroj: Doležal, J., Krátký, J., Cingl, J., 5 kroků k projektu, 2013, str.11

Není důležité, jak se dokumenty budou nazývat. Důležité je, aby při rozhodnutí realizace projektu byl správně definován:

- ✓ cíl projektu
- ✓ požadovaný přínos
- ✓ osoba odpovědná za úspěch projektu

6.3. Tvorba cílů projektů v týmové práci

Každá aktivita, projekt, proces, plnění úkolu v organizaci vyplývá z nějakého záměru, který bude realizací stanoveného cíle. Cíl by měl být stanoven srozumitelně, měřitelně, akceptovatelně, reálně a časovaně. Kolajová⁸⁰. Tyto cíle doporučuje sestavit podle zkratk:

SMART

S – Splnitelný

M – Měřitelný

A – Akceptovatelný

R – Reálný

T – Terminovaný

KARAT

K – Kontrolovatelný

A – Akceptovatelný

R – Reálný

A – Ambiciózní

T – Terminovaný

„Základním předpokladem úspěšnosti týmové spolupráce je správné stanovení cíle a jeho vysvětlení všem členům týmu podané motivující formou. Nadřizený by měl dát pracovníkům dost času na vstřebání cíle, na porovnání jejich osobních cílů s týmovými a poskytnout jim možnost ptát se či žádat objasnění detailů.“⁸¹

Stanovení cíle je v týmové práci jedním ze stěžejních stavebních kamenů. Od jeho postavení se odvíjí úspěch či neúspěch, motivace, samotná realizace, výkony pracovníků. Kruger⁸² klade důraz na konkrétnost cílů tak, aby byly kvantifikované a terminované. „Co se nedá změřit, to se nedá také řídit.“

- ✓ Cíle, které jsou s týmem dohodnuty, jsou příslibem úspěchu – v této fázi controlling, který provádí vedoucí týmu analýzou stavu realizace cílů, umožňuje řešit potíže, dát týmu podporu a umožnit další podpůrná opatření. Dohoda

⁸⁰ KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1764-6. Str. 21 - 25

⁸¹ KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1764-6. Str. 25

⁸² KRÜGER, Wolfgang. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. 1. vyd. Praha, 2004, 108 s. ISBN 80-247-0780-2. Str. 54 - 59

o cílech v týmu a průběhu realizace jsou vedeny vedoucím týmu záznamy jako forma dokumentace dohod a jejich plnění.

- ✓ Měřitelné cíle jsou podmíněny kvantitativním výsledkem a stanovením časového termínu, ve kterém má být cíle dosaženo
- ✓ K realizaci cílů poslouží sestavení plánu opatření, která jsou konkrétní, písemně terminovaná a kvantifikovaná

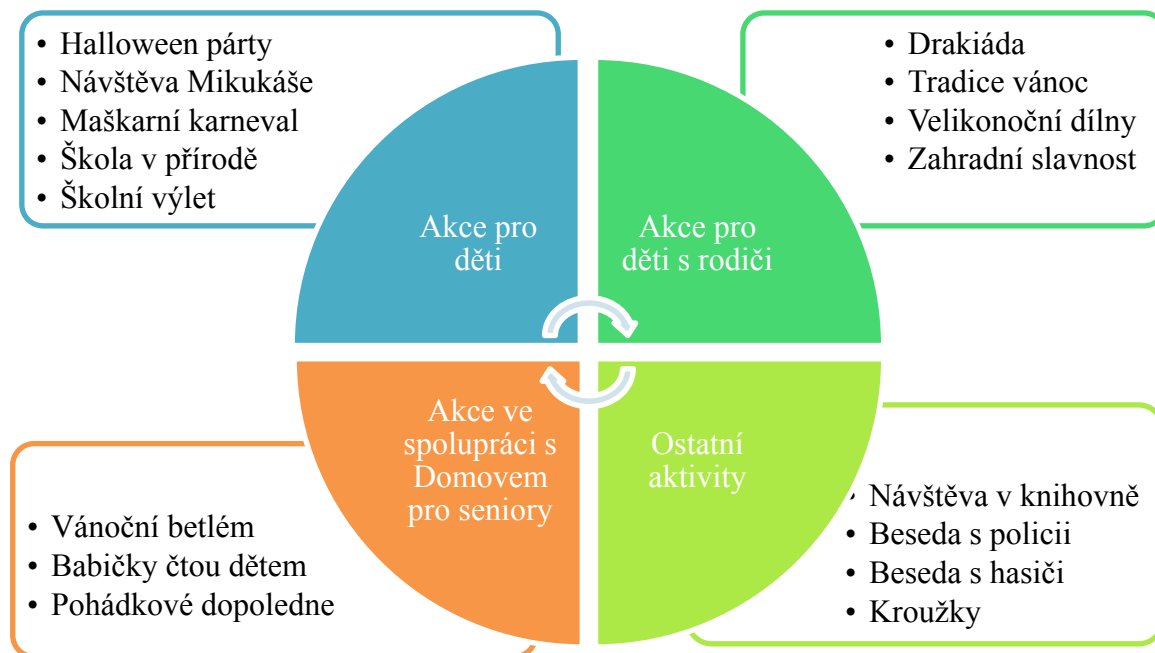
7. Návrh možností týmové práce při realizaci projektů v mateřské škole

Na pedagogické a provozní poradě na začátku školního roku jsou všichni pracovníci seznámeni s plánem činností mimoškolních akcí a dalších aktivit pro děti, které vycházejí z oslav svátků a aktivit vztahujícím se k jednotlivým ročním obdobím v mateřské škole. Jsou součástí Školního vzdělávacího programu každé mateřské školy. Většina aktivit se pravidelně každým rokem opakuje. Vzhledem ke každoročním nově vyhlášeným projektům MŠMT, nadačních a dalších fondů je zapotřebí:

1/ Mít připraveny krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle, které se mohou realizovat z těchto finančních prostředků.

2/ Z matice plánovaných mimoškolních činností podle Školního vzdělávacího programu⁸³ lze snadno a přehledně zvolit vhodnou aktivitu pro realizaci cíle s využitím finančních prostředků z projektu.

⁸³ Školní vzdělávací program „Barevný svět“ Mateřské školy Ostrava Mariánské Hory, Zelená 73A, příspěvková organizace pro školní rok 2013/2014. www.mszelena73.cz



Zdroj: Školní vzdělávací program „Barevný svět“ MŠ Zelená 73, Ostrava

3/ Využitím analýzy SWOT a Portfoliovou analýzou BSG se mohou vyhodnotit aktivity, jejichž využitím bude možné realizovat projekty k uskutečnění stanovených cílů s využitím získání finančních prostředků.

4/ Podle pěti kroků k úspěšnému projektu vypracovat dokumenty:

a/ **Identifikaci** – projektový záměr

b/ **Zadání/definice** – tabulka souvislostí

c/ **Plánování** – plán řízení projektu, matice odpovědnosti, organizační struktura, komunikační plán, rozpočet, registr rizik, harmonogram

d/ **Realizace** – zápis z porady, report o stavu projektu, seznam bodů k řešení, změnový požadavek, seznam poučení

e/ **Ukončení** – předávací protokol, vyhodnocení projektu, poučení z projektu

Tabulka zpracovaných dokumentů:

5/ Sestavit realizační tým a rozdělit týmové role s využitím motivačních faktorů

6/ Ustanovit vedoucího týmu, který bude řídit jednotlivé fáze týmové práce, provádět controlling na vyhodnocování stavu plnění cílů nebo zjišťování informací o ohrožení plánovaných cílů. Lze jej považovat za účinný nástroj systematického srovnávání

plánovaných činností se skutečným stavem. Jeho součástí je reporting, který vyhodnocuje celkový vývoj i dílčí části projektu.

7/ Vedoucí manažer analýzou silového pole, která je méně známou, a při tom jednoduchou analýzou silového pole pomáhající určit faktory, které pomáhají řešit situaci nebo naopak ji ohrozí. Touto metodou je možné si ujasnit, co je třeba podpořit, co vyloučit.

8/ K samotné realizaci cíle projektu v týmové práci může velmi vhodně využít

Demingův cyklus PDCA

P = (Plán) plánování, určení cílů, volba metod a postupů







D = (Do) děláni, organizování, realizace stanovených cílů




C = (Check) kontrola, ověření a analýza dosažených výsledků s ohledem na stanovené cíle

A = (Act) akce, odstranění chyb na základě předešlé kontroly, možná změna plánů a priorit

9/ Ganttův diagram umožní vedoucímu týmu sledovat a monitorovat průběh realizace jednotlivých aktivit projektu

Tabulka 17 Ganttův diagram jako příklad časového rozvrhu realizace projektu

Termín Aktivita	Březen	Duben	Květen	Červen
Výběrové řízení dodavatele				
Zpracování projektu				
Projednáni a schválení smlouvy				
Zajištění povoleni				
Realizace projektu				
Předávací protokol				

-  Jednotlivé významné činnosti
-  Významná riziková činnost
-  Kontrolní den

Zdroj: Cimbálníková, L., *Základy managementu*, 2010, str. 13

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout způsoby týmové práce při realizaci projektů v mateřské škole a jejich subjektivní a objektivní vlivy na efektivitu práce.

Nejdříve byly specifikovány některé pojmy související s managementem a týmovou prací s pohledem na současné trendy pro týmovou práci v mateřských školách. Při zkoumání způsobů budování týmů bylo patrné, že problematika týmové práce úzce souvisí s pojmy managementu. Je zde výrazný rozdíl v chápání pojmu „tým“, kdy se jedná opravdu o metodu budování týmu k realizaci týmové práce nebo se pojmem „tým“ označuje běžná rutinní práce skupin pracovníků na opakovaných, pravidelných aktivitách. Třetí část je zaměřena na zkoumání způsobů, jakými je možno týmy budovat a za jakých podmínek. Především je nutná znalost psychologie, uplatnění osobnostních charakteristik pro návaznost na týmové role, které psychologické vlivy bude vhodné uplatnit při volbě, jaké motivační faktory mohou být použity. V odborné literatuře jsou týmové role podobně specifikovány i s výraznými odlišnostmi. V oblasti mateřských škol při realizaci projektů týmovou prací bude někdy obtížné, možná i nevhodné používat odbornou terminologii. Avšak z pohledu vedoucího nebo manažera bude aplikace odborných termínů vhodná pro přesnou specifikaci daných možností. Budování týmů je vždy spojeno s daným úkolem, který je potřeba realizovat, proto se týmy neustále vyvíjejí, jsou omezeny časem začátku a ukončením dané činnosti. Bez promyšlených a plánovaných jednotlivých fází budování týmu vedoucím nebo manažerem existence trvání realizačního pracovního týmu nemá mnoho předpokladů pro úspěšné dokončení. Úspěch týmové práce je vždy ovlivněn faktory, které ovlivňují práci týmu, jejich vzájemné vztahy a do velké míry efektivitu práce. Týmová práce je komplexní organizovaná činnost, která nemůže postrádat řízení schopným vedoucím. Není snadné pro vedoucího pracovníka řídit lidi, ale je pro něj náročné řídit také sama sebe, protože manažer je do jisté míry také lídrem, na němž záleží, jakým způsobem dokáže působit na pracovníky a motivovat je, jaký má respekt a jak dokáže působit na vzájemné vztahy v týmu. Právě na tomto umění citlivě pracovat s fenoménem lidské povahy je tvořen efekt synergie. To znamená využít energii celého týmu, která dokáže buď v nejkratším čase dosáhnout nejvyšší efektivitu práce, nebo se při negativní synergii zmenší výkon ještě více, než by pracoval každý samostatně. Využití manažerské dovednosti týmové práce pro realizaci projektů je velmi efektivní. Jedinečnost projektů přesně odpovídá jedinečnosti týmové práce. Projekt je proces,

který vyžaduje precizní přípravu, perfektní realizaci a vhodně stanovit cíle, které motivačně ovlivňují celkovou realizaci projektu. Při použití osvědčených manažerských technik jako např. analýzu SWOT, brainstorming, benchmarking, Demingův cyklus PDCA, Ganttův diagram dosáhne realizace projektu profesionální úrovně a také dojde k výraznému zefektivnění celé práce. V mateřských školách je využívání nástrojů a dovedností z oblasti managementu v současné době nutný předpoklad pro práci každé ředitelky. Bez realizace projektů pro získání finančních prostředků z nadačních fondů a grantů nebude možné zlepšovat prostředí a zkvalitňovat vzdělávací proces.

REJSTŘÍK SLOV

A

Adair, 12, 13, 14

Alderfera, 24

Analýza SWOT, 34

B

Belbina, 8, 14

Bělohávek, 16, 22, 24, 30, 31, 32

Bělohávka, 7, 30, 32

C

Cejthamr a Dědina, 27

D

Demingův cyklus PDCA, 35, 42

E

Efekt synergie, 5, 30

H

Hermochové, 19

K

KARAT, 39

Kolajová, 21, 33, 34, 39

Kruger, 9, 15, 16, 21, 39

M

Maslow, 24

N

Nicky Hayes, 10

Nollke, 22

P

Plamínka, 15, 21, 24, 25, 31, 36

S

SMART, 39

SWOT, 41

Z

Zahrádková, 18, 20, 33

Seznam použité literatury a všech zdrojů

- ADAIR, John Eric. *Vytváření efektivních týmů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-856-0370-5.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005, viii, 100 s. ISBN 80-251-0505-9.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 142 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1975-7. Str. 12 - 13
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým: jak činit správná a rychlá rozhodnutí*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 108 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1975-7.
- BĚLOHLÁVEK, František a SENGE. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2000, viii, 100 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 80-722-6308-0.
- BAY, Rolf H. BĚLOHLÁVEK. *Účinné vedení týmů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 152 s. ISBN 80-247-9068-8
- BELBIN, R a DĚDINA. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, xi, 159 s. ISBN 978-80-7357-892-3.
- BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. BĚLOHLÁVEK. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 152 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- CIMBÁLŇÍKOVÁ, Lenka. *Základy managementu: základní manažerské činnosti 25 manažerských technik*. 3. přeprac. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010, 105 s. Učebnice (Univerzita Palackého v Olomouci). ISBN 978-802-4423-524.
- DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 181 s. ISBN 978-80-247-4631-9.
- HERMOCHOVÁ, Soňa a Jiří DĚDINA. BĚLOHLÁVEK. *Teambuilding*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 113 s. ISBN 80-247-1155-9.
- HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2006, 189 s. ISBN 80-717-8983-6.
- HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 189 s. ISBN 80-717-8983-6.
- KOLAJOVÁ, Lenka a DĚDINA. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 105 s. ISBN 80-247-1764-6.
- KRÜGER, Wolfgang. *Vedení týmů: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 108 s. ISBN 80-247-0780-2. Str. 69
- KRÜGER, Wolfgang a DĚDINA. *Nové obzory týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 108 s. ISBN 80-247-0780-2.
- KRÜGER, Wolfgang a HANZELKA. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 108 s. ISBN 80-247-0780-2.
- NÖLLKE, Matthias. *Rozhodování: jak činit správná a rychlá rozhodnutí*. Praha: Grada, c2003. ISBN 80-247-0411-0.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, 157 s. ISBN 978-80-247-3664-8.

URBAN, Jan a Jiří DĚDINA. BĚLOHLÁVEK. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2004, 162 s. ISBN 80-726-1105-4.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 275 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

ZAHRÁDKOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-736-7042-9.

Školní vzdělávací program „Barevný svět“ Mateřské školy Ostrava Mariánské Hory, Zelená 73A, příspěvková organizace pro školní rok 2013/2014. www.mszelena73.cz

<http://www.systemonline.cz/sprava-it/deminguv-cyklus-pdca.htm> 20.3.2014

<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/management-projektu-2773.html> 23.3.2014

Seznam zkratek:

MŠ	mateřská škola
AJ	anglický jazyk
Spec.	speciální
LOGO	logopedický
ČŠI	Česká školní inspekce
ŠJ	školní jídelna
RVP	rámcový vzdělávací program
PV	předškolní výchova
ŠVP	školní vzdělávací program
TVP	třídní vzdělávací program
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
popř.	popřípadě
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
tzv.	takzvaně

Anotace

Jméno a příjmení autora:	Jana Kazmirská
Název práce:	Týmová práce v mateřské škole
Typ práce:	Bakalářská
Název katedry a fakulty:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie Filozofická fakulta
Vedoucí práce:	Mgr. David Kryštof
Počet titulů použité literatury:	26
Počet stran:	47
Počet znaků:	11771
Počet příloh:	0
Jazyk:	Český
<i>Klíčová slova:</i>	Team, role, faktory, principy, synergie, techniky, projekty

Tématem diplomové práce „Týmová práce v mateřské škole“ je srovnávání práce skupiny a týmu, jednotlivých kroků manažerských dovedností různých autorů při tvorbě pracovních týmů a posuzování vlivu jejich uplatňování na efektivitu práce. Také o efektu synergie – fenoménu týmové práce pojednává podkapitola první části. Další část je věnována tématice projektů a obsahu jejich zpracování. Pro jejich realizaci v poslední části bakalářské práce je navržen způsob, jakými metodami a jednotlivými kroky je možné vytvářet týmovou práci pro realizaci projektů v mateřské škole.

Abstract

Name and surname : Jana Kazmirská
Title : Teamwork in kindergarten
Type of work: bachelor
Name of Department and Faculty : Department of Sociology , Adult Education and Cultural Anthropology, Faculty of Arts
Supervisor: Mgr . David Christopher
Number of titles of references : 26
Number of Pages: 47
Number of characters : 11771
Number of attachments : 0
Language: Czech
Keywords : Team , role , factors , principles, synergy , technology, projects

The thesis topic "Teamwork in kindergarten " is the comparison group work and team management skills of the individual steps of different authors in creating teams and assessing the impact of their implementation on efficiency. Also, the synergy effect - the phenomenon of teamwork subchapter deals with the first part . Another section is devoted to the topic of the project and content processing. For their realization in the last part of the thesis is a method by which methods and the steps it is possible to create a team approach to project implementation in kindergarten.