



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Inovace a podnikání 3PO 401

CHARAKTERISTIKY INOVATIVNÍ ORGANIZACE – 2. část

Efektivní týmová práce

- **TÝM** je skupina lidí, která **sdílí společné cíle** a potřebu pracovat spolu, aby těchto cílů mohlo být dosaženo.
- **Týmová práce** je **společná práce jednotlivců na dosažení cíle**, kterého by nemohl dosáhnout každý sám. Měla by být **podněcující, uspokojující a zábavná**.
- **Pracovní koalice** – nejjednodušší podoba týmové práce kdy **formálně ustavený organizační útvar se přerodí v akceschopnou pracovní skupinu**. Úlohu „**hybatele**“ přebírá **vedoucí týmu**, který je hlavním iniciátorem přerodu.

Efektivní týmová práce

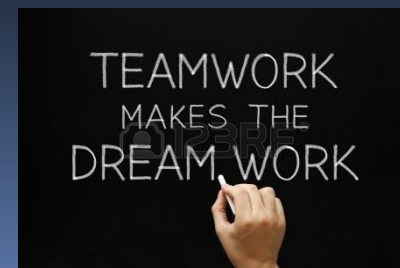
- **Autonomní pracovní skupiny** – (*Self Managed Teams*) – skupiny o 15-25 zaměstnancích s výraznou mírou delegované pravomoci, která je spojena s odpovědností za dosažení cíle.
- **Skupina** je jako celek odpovědná za vykonanou práci, její kvalitu, rozdělení práce mezi členy týmu, pracovní postupy, kontrolu i odměňování.

Zdroj: (Komárek)



Týmová práce (teamwork) *základní pojmy*

- **Tvůrčí týmy** – jedná se o skupiny **5-11 členů**, **multidisciplinárně** zastoupené. Pracovní činnost týmu je zaměřena na **vyřešení určitého problému** (*typicky projektové týmy*).
- **Tým** si definuje **své vlastní postupy** směřující k naplnění vytyčeného cíle.
- **Tým** je hodnocen podle míry **splnění zadaného cíle**, nicméně jeho činnost je průběžně kontrolována pomocí **milníků** (*milestones*).



Týmová práce a její přínosy

- **Týmová práce** = efektivní forma organizace práce, která odstraňuje neefektivnosti individualistických přístupů.
- **Úspěšnost týmů** závisí na správném rozdělení kompetencí a zastupitelnosti.
- **Skutečná týmová práce** znamená především souhru, součinnost jednotlivců. Specifika týmové práce spočívají v tom, jak se této součinnosti dosahuje.
- **Týmová práce** není universálně použitelná. Existují kategorie, kde dominují individuální schopnosti jednotlivce (např. hudební skladatel).

The Beatles a jejich „We Can Work It Out“

"In We Can Work It Out, Paul did the first half, I did the middle eight. But you've got Paul writing, 'We can work it out, we can work it out' - real optimistic, y'know, and me impatient, 'Life is very short and there's no time for fussing and fighting my friend!'"
(John Lennon)

Think of what you're saying
You can get it wrong and still
you think that it's alright
Think of what I'm saying
We can work it out and get it
straight, or say good night
We can work it out
We can work it out

McCartney
(*dur tónina*)

Life is very short, and there's
no time
For fussing and fighting, my
friend
I have always thought that
it's a crime
So I will ask you once again

Lennon
(*mol tónina*)



Zdroj: (Hendriks Creative)

Jednodušší „optimistické“ pasáže píše **Paul McCartney**, zatímco „filosofičtější“ **John Lennon**. Syntézou vzniká zajímavé napětí.

Zdroj: (Beatles)

Vznik a rozvoj týmu



Zdroj: (Metodik
prevence,
nedatováno)

Zdroj: (5campus, nedatováno)



Podávání výkonu
(týmová práce)

Formování
(vznik, změny)



Normování (rozdělení rolí,
stanovení pravidel)

Zdroj: (Matematik, nedatováno)



Vývoj

Zdroj: (El mundo del conocimiento, 2016)

Týmové role



Efektivní týmová práce

- *kritické faktory úspěchu (CSF)* -

- Vyváženost rolí (znalosti, schopnosti, aspirace)
- Jasně a odsouhlasené cíle
- Otevřenost a konfrontace myšlenek
- Vzájemná důvěra a podpora – dobré osobní vztahy
- Produktivní porady týmu
- Velký důraz na osobní rozvoj
- Dobrá komunikace
- Vhodné vedení
- Externí pomoc vítána
- Pravidelná revize cílů, potřeb a procesů

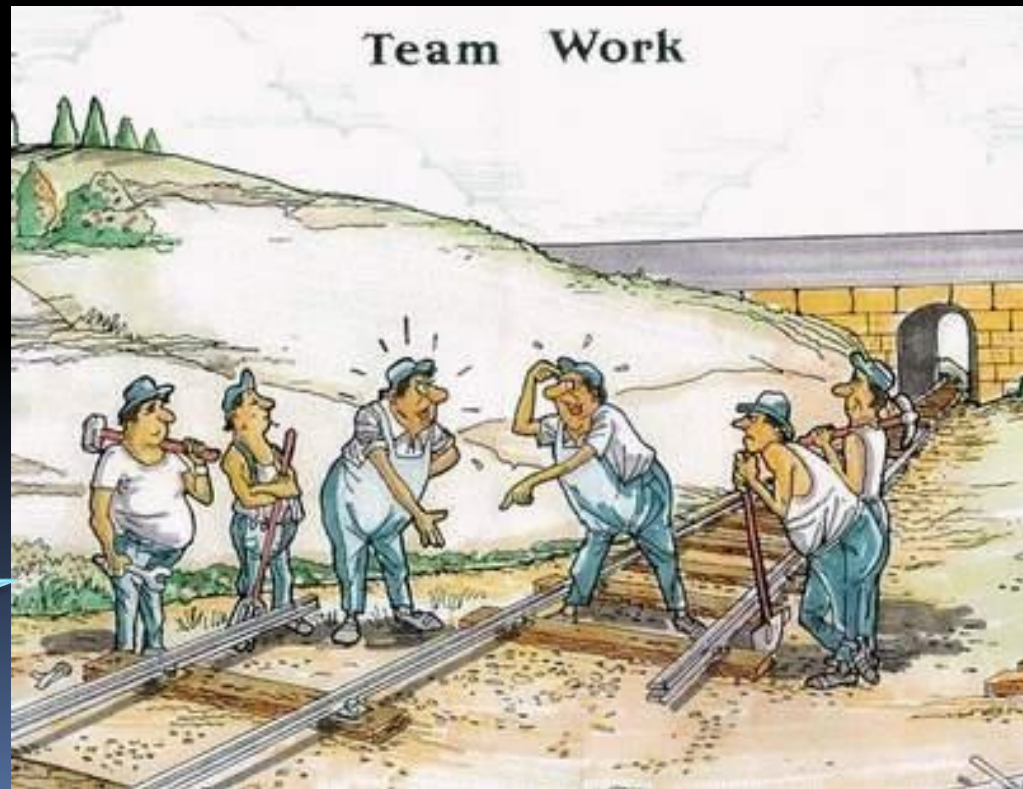
Který z uvedených CSF nebyl nejspíš splněn?

Dobrá komunikace

Produktivní porady týmu

Zdroj: (Berry, 2016)

Vhodné vedení



Limity a omezení týmové práce

- Špatný výběr lidí
- Matoucí organizační struktura
- Nedostatek kontroly
- Nedostatek tréninku
- Malá motivace
- Nízká úroveň tvořivosti
- Nevhodná manažerská filozofie
- Nedostatek následného plánování a rozvoje
- Nejasné cíle
- Špatné (nefér) odměňování
- Stagnace lidí

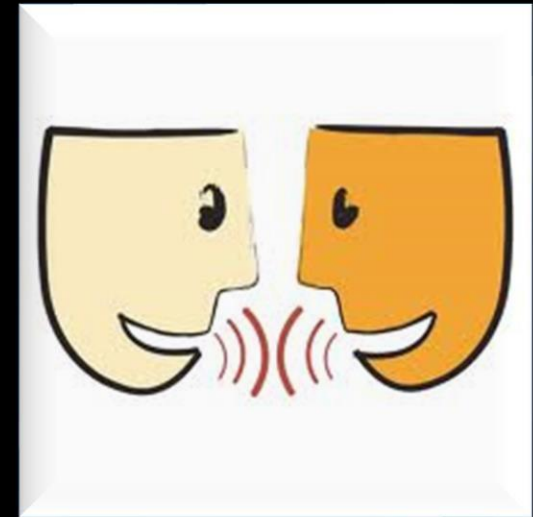
Nepřetržitý individuální rozvoj

- **Personální mistrovství** je disciplínou průběžného vysvětlování a prohlubování osobní vize, soustředění naší energie, vývoje trpělivosti a objektivního nazírání skutečnosti.
- **Organizace se učí prostřednictvím učících se jednotlivců.** I když **individuální učení** neimplikuje **organizační učení**, je jeho podmínkou.
- Lidé s vysokou úrovní **osobního mistrovství** žijí v nepřetržitém stavu učení se. Vize je pro ně spíš **výzvou** než jen **dobrou myšlenkou**.
- **Personální mistrovství není danost**, ale **proces a celoživotní disciplína**. Takoví lidé, kteří dokázali zmapovat své osobnostní charakteristiky, mohou být a prakticky jsou **hluboce sebevědomí**.

Osobní mistrovství je nutnou podmínkou organizačního mistrovství.
Osobní mistrovství ale automaticky nevytváří organizační mistrovství.

Široká komunikace

- **Komunikace** je přesvědčováním lidí, aby jednali podle přání iniciátora, vytvářením určitých obrazů v jejich mysli, která pak ovlivňují jejich jednání.
- Tyto obrazy jsou vytvářeny bez vědomé vůle recipienta.
- Z pohledu firmy rozlišujeme komunikaci na:
 - *Externí komunikaci*
 - *Interní komunikaci*
- **Komunikace** je manažerskou funkcí, která umožňuje propojení jednotlivých článků každé firmy.

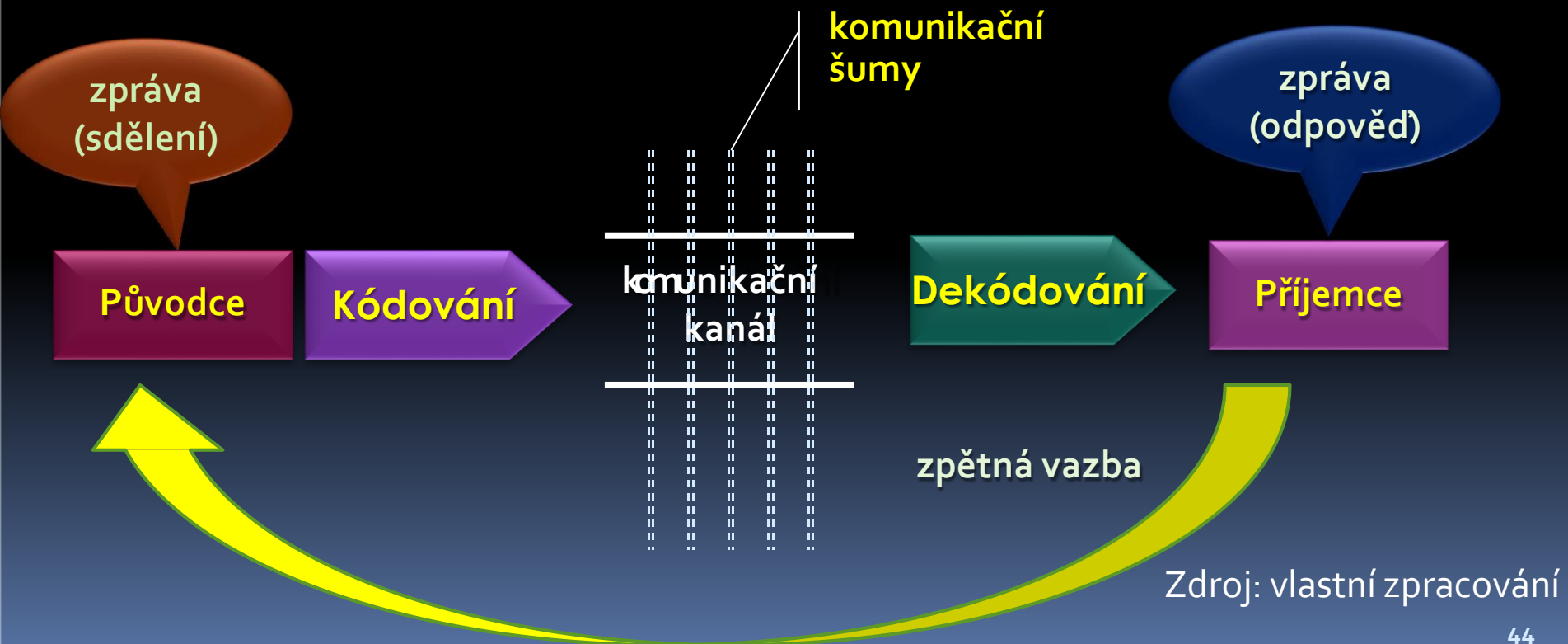


Zdroj: (Vanilla, 2014)

Komunikace (z lat. *communicare*, sdílet, radit se, od *communis*, společný).

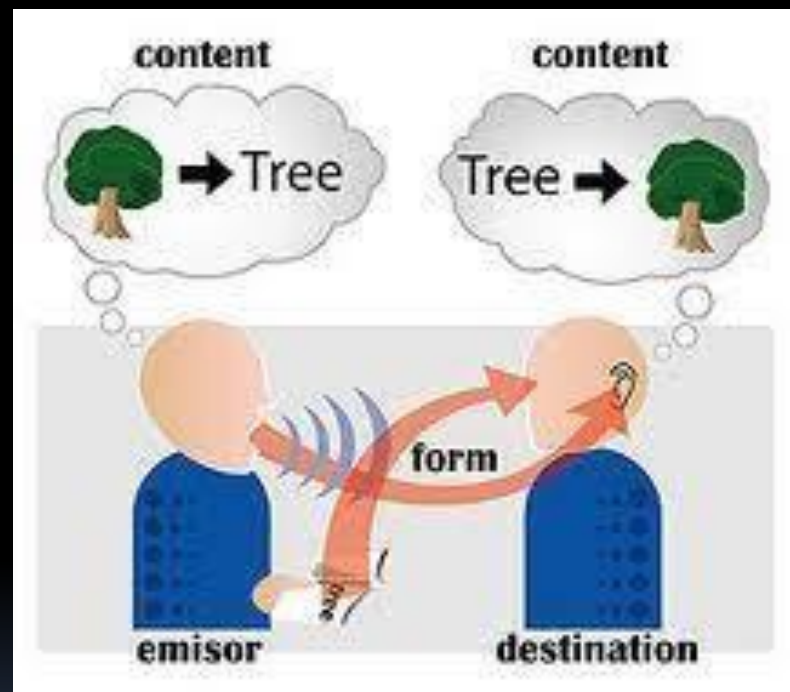
Komunikace a její průběh

- **Komunikace** představuje výměnu zpráv mezi původcem a příjemcem
- Schéma komunikačního procesu:



Proces komunikace a jeho prvky

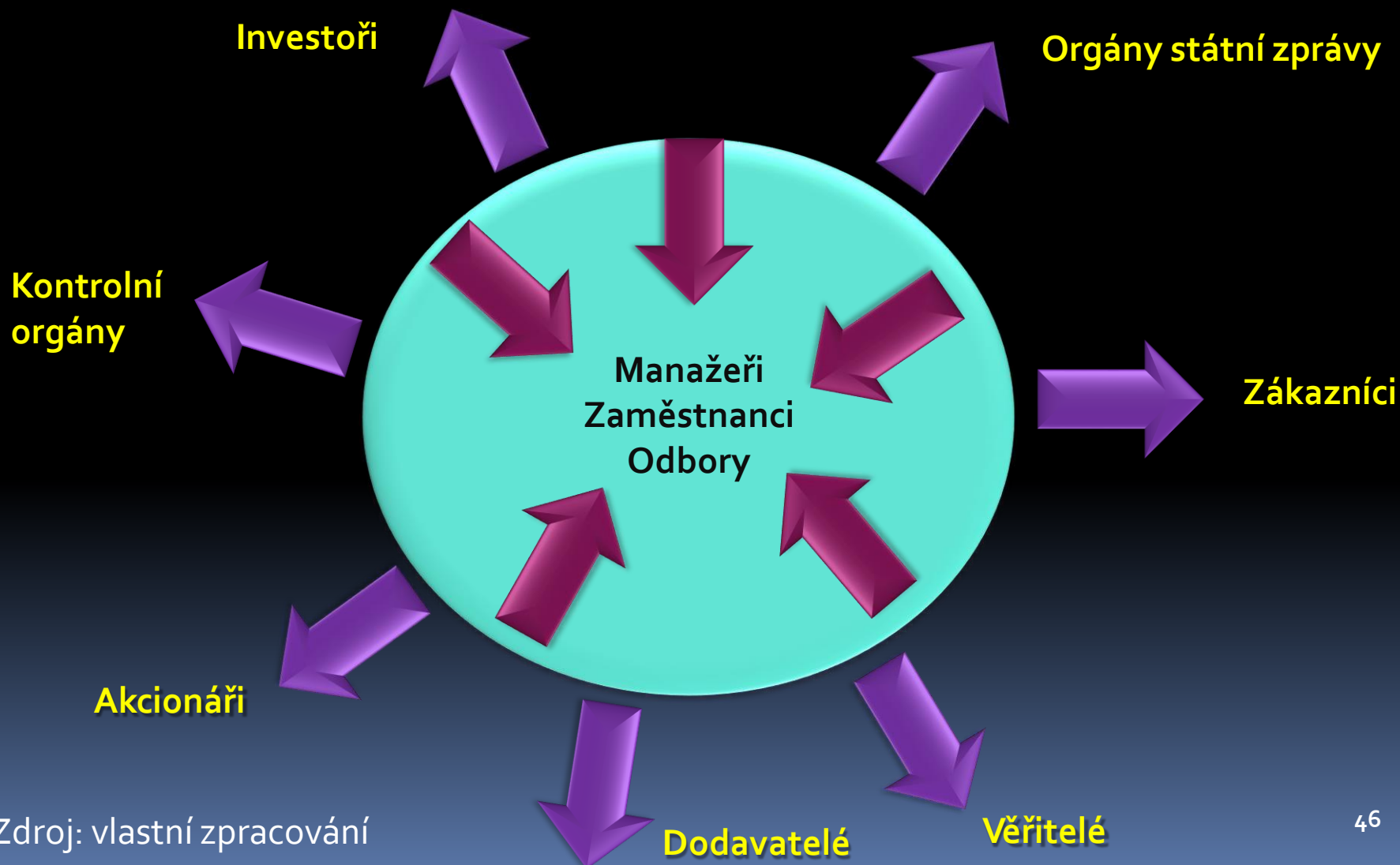
- **Obsah komunikace** – věcná náplň sdělení. Souběžně s obsahem sdělujeme i postoj k obsahu.
- **Forma komunikace** – verbální (ústní), neverbální (tj. vizuální, doteková, písemná, čichová)
- **Medium** – zprostředkovatel nebo nositele sdělení., pojem blízký formě a takto je i používán
- **Sdělovatel** resp. komunikátor (emisor) – zdroj sdělení
- **Příjemce** (recipient) – adresát sdělení



Zdroj: (Communication , nedatováno)

Základní členění firemní komunikace

-externí a interní komunikace-

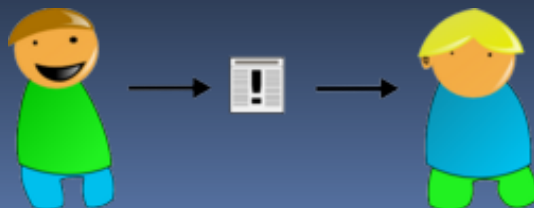


Proces komunikace ve firmě

- **Sdělovateli či zdroji sdělení** ve firmě mohou být:
 - *manažeři*
 - *ostatní osoby*
 - *útvary*
 - *firma sama o sobě*
- Manažeři komunikují s jinými manažery, podřízenými, nadřízenými, klienty, zákazníky a stranami mimo firmu.
- **Komunikace uvnitř firmy** (*využití dat na společném serveru, diskuse, porady, zprávy zaslané emailem, směrnice, zakázkové postupy atd.*) je významným nástrojem koordinace práce jednotlivých útvarů.
- **Komunikace mimo firmu** – s rozdílnými zájmovými skupinami významně přispívá ke zvýšení výkonnosti.

Obecné zásady komunikace

- **Podmínkou efektivní komunikace** je její *symetrie*, tzn. role sděujícího a příjemce se musí navzájem střídat.
- **Oboustranný komunikační proces** umožňuje vytvořit mezi příjemcem a komunikátorem *zpětnou vazbu*.
- Takové chování manažerů, jakým je např. *dominance v rozhovoru a nenaslouchání ostatním* povede k situaci, v níž existuje možnost zkreslení mezi zamýšleným sdělením a přijatým sdělením (*vznik komunikačního šumu*).
- **Komunikace** musí mít *komunikátora*, tedy původce sdělení, a příjemce.
- **Příjemce** je nezbytné brát v *úvahu* již v okamžiku předávání informací.
- **Efektivní komunikace** se orientuje na *příjemce*, nikoliv na média.



Tři dimenze vnímání a naslouchání



Zdroj:
(Horáková,
2017)

Ušima - Z kontextu jednotlivých slov se snažíme porozumět celku



Zdroj: (Red,
2017)

Očima - Obličej vyjadřuje **emocionální stav diskutujícího**, lze z něho vyčíst zda se diskutující partner cítí v nadřazeném nebo podřazeném postavení



Zdroj:
(Nomikou,
nedatováno)

Srdcem - Vnímání toho, co je „**pod povrchem**“, tzn. vnímání hlubších souvislostí sdělení

Vysoká úroveň zapojení do inovací

- **Inovační proces** je záležitostí všech útvarů i jednotlivců bez ohledu na funkční zařazení.
- O nutnosti inovovat je nutno trpělivě přesvědčovat zaměstnance firmy.
- **Klíčovní pracovníci** musí přijmout inovační filosofii za vlastní.
- Nutno odlišit **kritický pohled** na dílčí **inovativní řešení** (je velice přínosný) od **principiální rezistence** vůči tomuto konceptu.

Komunikační síť firmy

- **Vertikální a horizontální komunikační toky** ve firmách mohou být kombinovány do různých podob, nazývaných **komunikační sítě**.
- **Komunikační sítě** se mohou odlišovat **strukturou a směrem komunikačních toků**.
- **Potom tyto sítě rozlišujeme na:**
 - Řetězec
 - Kolo
 - Možné kombinace kola a řetězce, případně odvozeniny
- Vhodnost či nevhodnost jednotlivých typů sítí je **odvislá od kritérií**, která na sítě klademe.
- **Těmito kritérii obvykle jsou: rychlost, přesnost, objevení se lídra a spokojenost komunikujících.**

Komunikační sítě firmy

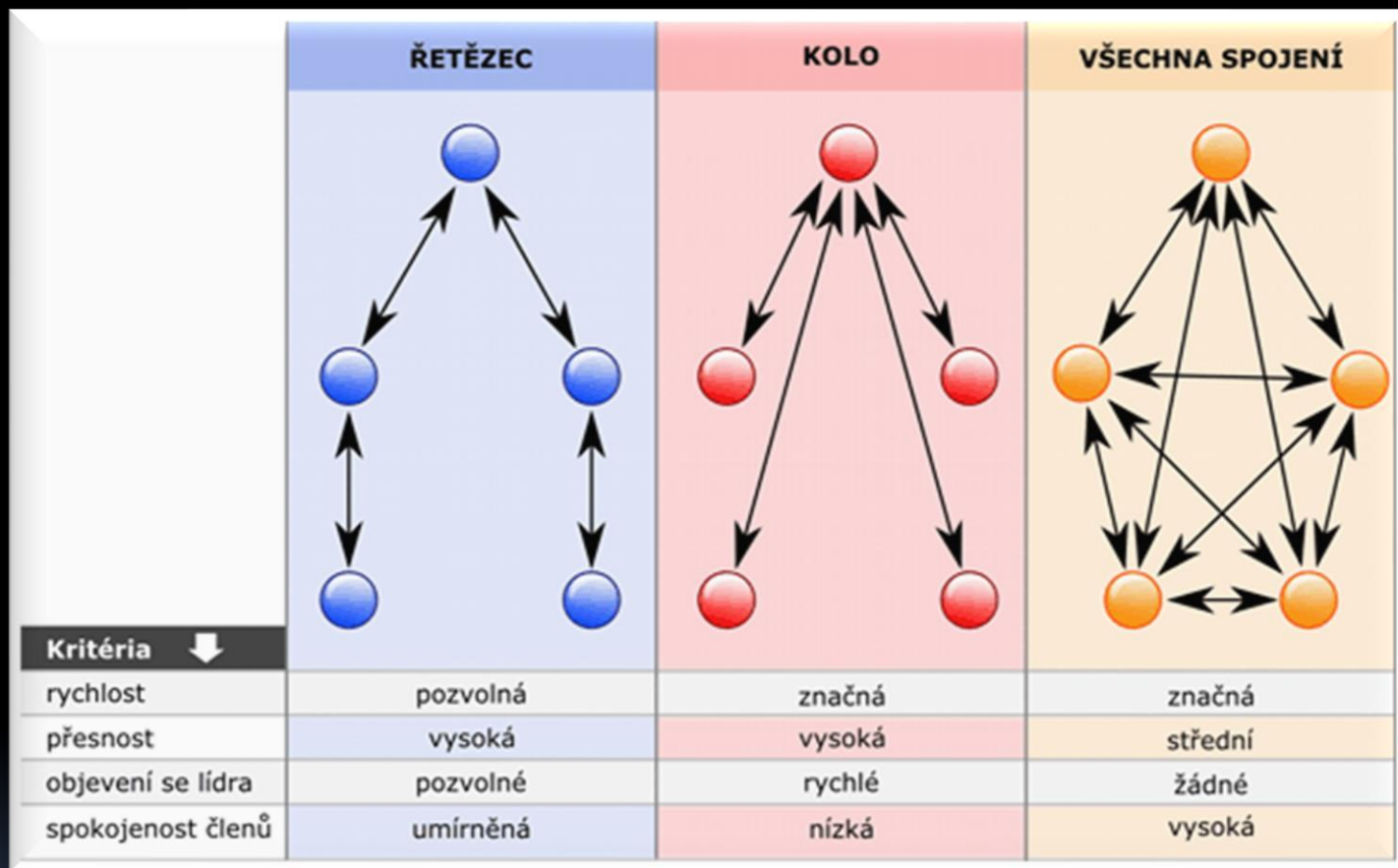
Řetězec

formalizovaný tok informací nahoru a dolu.

Kolo-tok informací mezi vůdci a pracovními skupinami.

Všetchna spojení

informací mezi všemi zaměstnanci.



Zdroj: (halek.info)

Vhodnost aplikace konkrétní komunikační sítě závisí na tom, jaké má společnost cíle.

Nedostatky v efektivní komunikaci

Sdělující

Neurovnání si myšlenek před sdělením

Nepřesné vyjadřování

Nadměrný rozsah prezentovaných informací

Řazení nesouvisejících myšlenek

Příjemce sdělení:

Nedostatečná soustředěnost při vnímání sdělení

Soustředění na detail než na celek

Soustředění na odpověď již od počáteční informace, nevyslechnutí sdělení do konce

Porady a jejich význam

- **Porada** – představuje významnou komunikační platformu v rámci firmy.
- **Její význam spočívá ve:**
- Vytváření a udržování ducha týmové spolupráce
- Představuje **podpůrný nástroj** pro výkon manažerských aktivit (*plánování, organizování nebo kontroly*)
- Představuje **významný nástroj** usnadňující koordinaci (tvorba synergických efektů)
- Významný nástroj učení se od druhých (**knowledge management**)



Zdroj: (Valná hromada RCZ 2009, 2009)

Požadavky na efektivní průběh porady:

1. Někdy může být nejeftektivnější prostředkem k dosažení cíle neorganizování porady
2. Stanovení cíle a náplně porady předem včetně distribuce podkladů
3. Stanovení komunikačních pravidel (*prezentace, vysvětlování, diskuse*)
4. Zařadit důležité věci na počátek porady
5. Učinit závěr z porady a udělat zápis

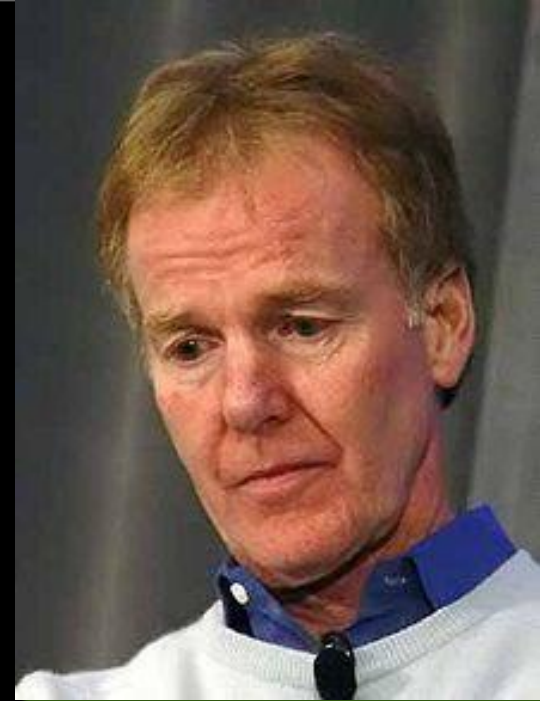
Kreativní klima

- **Přátelská atmosféra** napomáhající šíření zejména tacitních znalostí, otevřená komunikace.
- **Minimalizace byrokracie**, (transparentní a rychlé schvalovací procesy)
- **Dostupnost zdrojů** nezbytných pro tvůrčí práci (zejména informačních, finančních)
- **Netrestat za chyby** (pokud nejsou příliš časté a závažné)
- Využívání **měkkých forem řízení**
- **Spravedlivé oceňování** výsledků práce (nejen finanční)

Učící se organizace

- Dle **Sengeho** atribut *učící se organizace* lze přisoudit takové organizaci:
 - Kde zaměstnanci **nepřetržitě rozvíjejí své schopnosti, aby dosáhli cílů o které opravdu usilují,**
 - Kde jsou živeny **nové a expansivní modely uvažování,**
 - Kde se lidé neustále učí **holistickému nazírání na funkční celky.**
- Racionálním základem pro tuto teorii je, že v **prostředí náhlých změn** uspějí a vyniknou pouze ty společnosti, které jsou **flexibilní, adaptabilní a produktivní.**

Zdroj: (The Fifth Discipline, 2004)



Peter Senge (* 1947)
americký vědec
v oboru
managementu
přednášející na
Massachusetts
Institute of
Technology (MIT).
Zasloužil se o rozvoj
konceptu *učící se
organizace*

Schopnost se učit jako „soft skill“

- Aby organizace dokázala toto zajistit, potřebuje podhalit **způsob jak působit na lidskou schopnost a odpovědnost k plnohodnotnému učení.**
- Zatímco **všichni lidé mají schopnost se učit**, struktury ve kterých musí fungovat **nejsou často nápomocny tomu**, aby dotyčný tuto nezbytnost reflektoval a případně si uvědomil (*„organizační nevstřícnost“*).
- Organizace, které průběžně rozšiřují své schopnosti s cílem aktivně vytvářet svoji budoucnost, nezbytně vyžadují **zásadní posun v myšlení svých zaměstnanců.**
- Podle **Sengeho skutečné učení jde až k samému srdci lidství.**
-

Učící se organizace

(model technologických komponent)

- **Dimenze**, které odlišují učení a učící se organizaci od tradičních forem organizací je **zvládnutí určitých základních disciplín** nebo také **technologických komponent**.
- Tyto komponenty, identifikované **Sengem**, jsou zaměřeny na **inovaci učící se organizace**.
- Každá z disciplín představuje pro organizaci životně důležitou dimenzi a je podmiňující i pro funkčnost ostatních disciplín.
- **Tyto disciplíny jsou představovány:**
 - **systemovým myšlením,**
 - **osobním mistrovstvím,**
 - **mentálními modely,**
 - **týmovým učením,**
 - **sdílenou vizí.**

Literatura

- Senge, P. Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace. Management Press. 2007.

Reference (obrázky, grafy)

- Scampus. (nedatováno). Cuentas de Activo. Načteno z ciberconta.unizar.es: <https://ciberconta.unizar.es/leccion/banca7/450.HTM>
- Beatles, T. (Režisér). (nedatováno). We Can Work it Out [Film].
- Berry, M. (6. Sep 2016). Group Work is Overrated; Embrace the Lone Wolves. Načteno z linkedin.com: <https://www.linkedin.com/pulse/group-work- overrated-embrace-lone-wolves-mark-berry/>
- Communication . (nedatováno). Načteno z psychology.wikia.org: <https://psychology.wikia.org/wiki/Communication>
- El mundo del conocimiento. (25. Oct 2016). Načteno z bachilleresjaguarese.blogspot.com: <http://bachilleresjaguarese.blogspot.com/2016/>
- halek.info. (nedatováno). Prezentace ke cvičením z předmětu ZÁKLADY MANAGEMENTU.
- Hendriks Creative . (nedatováno). Načteno z pinterest.ch: <https://www.pinterest.ch/pin/420312577694968580/?lp=true>
- Horáková, J. (9. Nov 2017). Předsedovo ucho. Načteno z babylonrevue.cz: <https://babylonrevue.cz/predsedovo-ucho/>
- Komárek, L. (nedatováno). The nanotechnology cluster. Načteno z mzv.cz: <https://www.mzv.cz/file/2153452/Nanoprogress.pdf>
- Matematik. (nedatováno). Načteno z web.deu.edu.tr: <http://web.deu.edu.tr/mate-matik/m3.html>
- Metodik prevence. (nedatováno). Načteno z zsudlice.cz: <https://www.zsudlice.cz/prevence.htm>
- Nomikou, A. (nedatováno). Plakát Lidské srdce vector. Načteno z pixers.cz: <https://pixers.cz/plakaty/lidske-srdce-vector-20353008>
- Red. (20. Jan 2017). Co na vás prozradí barva očí? Načteno z horoskopy.blesk.cz: <https://horoskopy.blesk.cz/clanek/nove-horoskopy-astroclanky/444802/co-na-vas-prozradi-barva-oci-charakter- ale-i-talent.html>
- The Fifth Discipline. (1. Nov 2004). Načteno z no.wikipedia.org: https://no.wikipedia.org/wiki/The_Fifth_Discipline
- Valná hromada RCZ 2009. (22. Jan 2009). Načteno z zlinrugby.cz: <http://www.zlinrugby.cz/valna-hromada-rcz-2009>
- Vanilla, M. (21. Mar 2014). Communication zéro! Načteno z downe51.wordpress.com: <https://downe51.wordpress.com/2014/03/21/communication-zero/>



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



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons
Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.

