

TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE A HODNOCENÍ LIDÍ

Ma



**Jiří
Plamínek**

- vznik, vývoj a podmínky trvání spolupráce
- vedení skupin a volba optimálního stylu řízení
- rozdělení rolí a zvládání konfliktů v týmu
- soudržnost týmu a gravitační působení hodnot a myšlenek
- zadávání úkolů, hodnocení a odměňování lidí
- formy, obsah a dynamika hodnotícího rozhovoru

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umísťování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.



Copyright © Grada Publishing, a.s.

Mé ženě Janě
s obdivem a láskou

RNDr. Jiří Plamínek, CSc.

Týmová spolupráce a hodnocení lidí

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400
www.grada.cz
jako svou 3530. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Marie Zelinová
Sazba Jan Šístek
Počet stran 128
První vydání, Praha 2009
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2009
Cover Photo © profimedia.cz

ISBN 978-80-247-2796-7 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-6489-4 (elektronická verze ve formátu PDF)
© Grada Publishing, a.s. 2011

Obsah

Nikdo mě tak dobře nepochválí aneb O autorovi	7
Úvod	9
1 Týmová spolupráce	13
1.1 Povaha a kontext spolupráce	14
1.1.1 Globální kontext spolupráce	14
1.1.2 Podstata spolupráce	16
1.1.3 Vnější projevy týmové spolupráce	20
1.1.4 Spontánní vývoj týmu	22
1.1.5 Dvě složky spolupráce	25
1.2 Vytváření předpokladů pro sdílení	27
1.2.1 Firemní kultura	27
1.2.2 Systém firemních myšlenek	30
1.2.3 Strategický rámec	32
1.2.4 Sdílení cílů	33
1.2.5 Sdílení cest	35
1.3 Péče o zachování diversity	37
1.3.1 Týmové role	38
1.3.2 Vztahy mezi rolemi	41
1.3.3 Původ týmových rolí	43
1.3.4 Model týmových rolí	47
1.3.5 Konflikty v týmu	49
2 Vedení týmů	53
2.1 Stimulace spolupráce	54
2.1.1 Absolutní hodnocení	55
2.1.2 Vnější tlak	58
2.1.3 Rozdělení úloh	59
2.1.4 Další stimuly	60
2.2 Ovlivňování týmů	61
2.2.1 Role lídra	62
2.2.2 Přirození lídři	66
2.2.3 Projevy zrání týmu	74

2.2.4	Ovlivňování vývoje	79
2.3	Volba stylu řízení	83
2.3.1	Stručná historie hledání optima	83
2.3.2	Menu řídicích stylů	86
2.3.3	Proměny stylu řízení	88
2.3.4	Faktory ovlivňující volbu	90
2.3.5	Volba optimálního stylu řízení	92
3	Hodnocení lidí	95
3.1	Hodnocení v teorii vitality	96
3.1.1	Rozvoj lidských zdrojů	97
3.1.2	Vztah hodnocení a odměňování	104
3.1.3	Chyby a neúspěchy	105
3.2	Zadávání úloh	107
3.2.1	Definice úlohy	108
3.2.2	Zadávání úloh a úkolů	108
3.2.3	Vliv zadání na motivaci	110
3.3	Hodnotící rozhovor	112
3.3.1	Měření výkonů a zdrojů	112
3.3.2	Forma hodnotícího rozhovoru	113
3.3.3	Obsah hodnotícího rozhovoru	114
3.3.4	Dynamika hodnotícího rozhovoru	115
3.3.5	Typy hodnocení	117
	Přehled obrázků	119

Nikdo mě tak dobře nepochválí aneb O autorovi

RNDr. Jiří Plamínek, CSc.

Ve své poradenské praxi se hrdě hlásím k myšlenkám tří českých velikánů – Jana Ámose Komenského, Josefa Švejka a Járy Cimrmana. Ámosova hravost, Švejkova prostota a Cimrmanova všestrannost – to jsou ideály, ke kterým nemotorně směřuji.

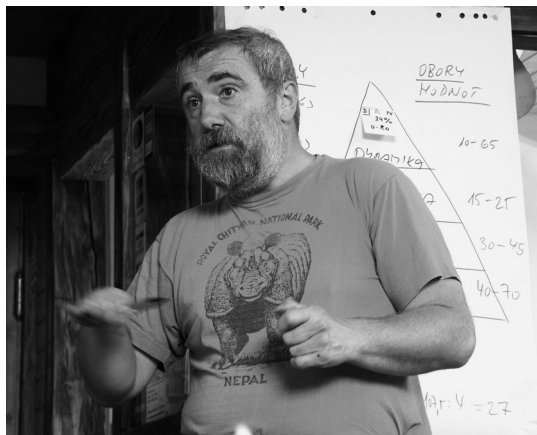
Zatím jsem pod jejich vlídným vlivem dospěl v zarostlé individuum, jež bývá pro svůj zanedbaný zevnějšek, marně vydávaný za nedbalou eleganci, odháněno od vrat firem a přednáškových síní, dokud se nelegitimuje.

Protože jsem naprosto neschopný uživit se rukama, zkusil jsem to hlavou. Z podobnosti dějů v přírodních a ekonomických systémech jsem odvodil teorii vitality, která dnes sice skromně, ale stále spolehlivěji pomáhá identifikovat a odstraňovat problémy našich firem a institucí.

Vedle managementu se věnuji i řešení konfliktů. Moji kamarádi dokonce tvrdí, že konflikty vytvářím, abych je potom mohl řešit. Dlouho jsem to považoval za povedený bonmot – než jsem si uvědomil, že v teorii vitality skutečně takový postup existuje pro případ, že je firma příliš nehybná a konzervativní. Řešení konfliktů je totiž podstatou vývoje.

Jako zatvrzelý pacifista jsem se zamiloval do nenásilného řešení sporů. Z výletů do USA jsem přivezl do tehdejšího Československa mediaci – řešení sporů za pomoci neutrálního odborníka – a stal se prvním českým mediátorem. Na tu dobu rád vzpomínám – občas jsem musel vysvětlovat, že v rámci mediace nebudeme ani meditovat, ani vyvolávat duchy.

Vystřídal jsem devatero řemesel – rád jsem byl prospektorem v poušti, českým koordinátorem programu řešení konfliktů a rozhodování při OSN, ředitelem odboru na federálním ministerstvu, koordinátorem vzdělávání trenérů při Johns Hopkins



University v Baltimoru, ale třeba i členem komise pro vyčíslování škod po okupaci Československa v letech 1968 – 1991.

Posledních zhruba 15 let jsem nezávislým lektorem a konzultantem. Píšu tradiční a e-learningové tréninkové programy, snažím se být užitečný jako facilitátor a mediátor. Tato praxe je neuvěřitelně bohatá na ojedinělé případy a neobvyklé zkušenosti. Jejich tíhy se zbavuji psaním příruček. Pokud dobře počítám, tato je zhruba dvanáctá. Vůči našim krutě zkoušeným lesům jsem se provinil i několika knihami s přírodovědeckou tematikou.

Vzděláním se hlásím k jilemnickému gymnasiu, pražské Universitě Karlově a marylandské JHU, teritoriálně ke zbylým lesům, vodám a skalám v širokém okolí Krkonoš. Celý život mne neopustil pocit, že kdo si při práci hraje, udělá víc.

Jiří Plamínek
jplaminek@seznam.cz
www.jiriplaminek.cz

Úvod

„Mí lidé neumí spolupracovat. Udělejte pro ně kurs týmové spolupráce.“ Takové zadání slyším poměrně často, ale většinou mne netěší. Ne že bych neměl rád tyto kursy. Naopak, vedu je s velkým nadšením. Není vděčnějšího tématu. Účastníci se uvolní, užijí si, bývají spokojeni. Také úkol se zdá být splněn. Zúčastnění obvykle bez větších potíží spolupracují v mírných fyzicky nebo psychicky zátěžových situacích, při řešení úloh a rozhodování snadno a dobře komunikují a při pohybu v terénu nemívají vztahové problémy. Spolupráce bývá někdy i vzorná. Také lektorská hravost a ješitnost dostaly, po čem touží. A k tomu všemu to většinou šlo vlastně samo – lektor musel zpočátku trochu pomoci s důvěrou a motivací, ale potom už se vlastně bavil s ostatními.

Proč tedy ta skepse? Až příliš často se s návratem do práce vše vrací do starých kolejí. Nastupují obvyklé rituály, lidé jsou opatrnější ve vztahu i v komunikaci, spolupráce je opět formálnější. V takových případech chyba nebývá v průběhu kursu, ale v jeho zadání. Několikrát jsem se musel spálit, než jsem to opravdu pochopil: **lidé se nemusí učit spolupráci**. Už ji dávno umí. Schopnost spolupracovat je nám dána, spolupracovat umíme – pochopitelně každý v jiné míře – stejně jako umíme všichni soutěžit, naštvat se, mít z něčeho radost nebo třeba zůstat k něčemu neteční.

O tom, zda začneme spolupracovat – ať již ve firmách, v institucích, rodinách či obcích – proto nerozhoduje účast na tréninkovém kursu, ale podmínky, které jsou pro spolupráci vytvořeny. Pokud víme, že odměnu dostaneme pouze tehdy, budeme-li lepší než ten druhý, těžko zvolíme spolupráci. V takovém případě – bude-li nás odměna vůbec zajímat a uznáme-li ji za dosažitelnou – sáhneme zřejmě spíše po soupeření. Spolupracovat budeme – možná – tehdy, když případný úspěch druhého nebude nijak neohrožovat náš vlastní úspěch, nebo když na úspěchu druhého bude náš vlastní úspěch dokonce záviset.

Tímto způsobem půjdeme v knize **po stopách příčin spolupráce**. Budeme hledat její kořeny, podmínky, za kterých vzniká, vyvíjí se a přináší úrodu. Jakmile takové podmínky odhalíme, můžeme se snažit je také vytvářet v praxi, a tak pomáhat spolupráci na svět. Naše pátrání vyústí v jakousi kuchařku pro manažery, odpovídající na otázku, co dělat, aby spolupráce našla právě pod jejich vlivem příznivé prostředí.

Velkou roli při vytváření podmínek pro spolupráci ve firmách hraje způsob, jakým jsou lidé **hodnoceni a odměňováni**. Lidé mají pochopitelnou tendenci na hodnocení reagovat – v ideálním případě, kdy systému hodnocení rozumějí a připadá jim spravedlivý a kdy odměna je dosažitelná a dostatečně atraktivní, reagují přizpůsobením své práce hodnotícím kritériím.

Nezastupitelnou roli hodnocení pro práci a spolupráci máme tendenci přehlížet a podceňovat. Ve firmách se například poměrně často stává, že je naplánována a zavedena nějaká změna, řekněme řešení nějakého problému, a ono se nic neděje. Lidé, kteří se měli chovat v souladu s novými pravidly, úlohami či postupy, změnu z nějakého důvodu příliš nezaregistrovali, neberou ji vážně nebo na ni v běhu jiných starostí zapomínají.

Do této situace bývám zván jako konzultant a s lídry nebo manažery firem pak překvapivě často vedu nějakou variantu následujícího rozhovoru: „To řešení nemá vadu. Tak proč ho lidé nerespektují?“ – „A jak jsou za jeho respektování hodnoceni?“ – „To přímo nejsou, ale musí přece vidět, jak je to pro firmu výhodné...“

Nuže – nemusí. Jenom přímá závislost v kompletní řadě požadavek – výkon – hodnocení – odměna zvyšuje pravděpodobnost, že se stane to, co potřebujeme, na rozumnou úroveň. Žádný **zaměstnanec není skutečnou součástí firmy** a nestává se jí ani tehdy, když jej za součást firmy – my, její majitelé, lídři nebo manažeři – upřímně považujeme. Koupit si na trhu kompletního člověka není legálně možné minimálně od zrušení otroctví.

Zaměstnanec nám jen prodává svůj výkon (jemuž můžeme říkat práce) a svůj potenciál k tomuto výkonu (tedy své lidské zdroje – včetně případné loajality) a očekává za to nějakou odměnu. Má své vlastní zájmy, které obecně nemusí být shodné se zájmy firmy, mohou dokonce s jejími zájmy kolidovat. Má však zájem být za poskytovaný potenciál a výkon (alespoň) přiměřeně odměněn. A kvalitní hodnocení je nutnou (a nikoliv postačující) podmínkou spravedlivého odměňování.

V rozporu s tím je v našich firmách hodnocení lidí poměrně často považováno za jakési nutné zdržení v práci a setkal jsem se už i se společnostmi, v nichž měli hodnotící i hodnocený z hodnocení cosi jako panickou hrůzu. „Co já mu tam mám říkat?“ ptají se potom nadřizení. Odměny – tedy jejich pohyblivá složka – bývají často vnímány jako „prostředek ke zmírňování mzdových křivd“.

Hodnocení i odměňování pochopitelně mohou být nadány daleko větším smyslem. Protože mi je zmarňování těchto účinných nástrojů motivace a stimulace líto a protože mají velký vliv na výkon i na spolupráci mezi lidmi, rozhodl jsem se do této knihy přilepit také kapitolu, která je jim věnována.

Ani hodnocení a odměňování lidí jako manažerská disciplína není žádným mým koníčkem. Jen se mi jako obor neustále vnucuje při poradenské práci. Přímo cítím, jak často a lehce zde mnohé manažerské teorie selhávají. Obvykle je to proto, že

vznikly za Velkou louží a jsou šity na míru tamějšímu relativně fungujícímu trhu práce, na němž je ve srovnání s našimi podmínkami o něco snadnější najít za nekompetentního zaměstnance náhradu – často i díky lidem z okolních zemí, velmi ochotným na tento trh vstupovat.

Náš trh (a vlastně prakticky celý evropský trh práce) **je deformovaný**. Zejména kvalitních kvalifikovaných zaměstnanců je málo a v mnoha oborech o ně naše firmy intenzivně soutěží. Kvalifikovaní lidé ze zahraničí se k nám tolik nehrnou a především ve velkých firmách často účinně komplikují život a práci majitelům, lídrům a manažerům firem různé odborové organizace. Není divu, že v takových podmínkách jsou různé benefity, odměny a pohyblivé složky mezd zcela běžně vyčerpány již na dosažení stavu, aby zaměstnanec alespoň standardně pracoval.

Práce a spolupráce jsou tedy velmi závislé na způsobu, jakým jsou hodnoceny a odměňovány. Jakmile určité prostředí přestane stavět spolupráci do cesty překážky a začne ji umožňovat, najednou začne být nadějný i ten shora zmiňovaný kurs týmové spolupráce. Teprve nyní totiž nemusí být úzkým místem spolupráce povaha prostředí, ale sami lidé a jejich **vztahy, znalosti, dovednosti, názory, motivy a návyky**. Potom má pochopitelně smysl uvolnit atmosféru a na nezávažných, ale názorných modelových situacích usnadňovat vzájemné poznávání a sbližování lidí a rozvíjet dovednosti v komunikaci, řešení problémů a rozhodování.

Tato příručka není výčtem různých teorií. Shrnuje zkušenosti spojené s vedením týmů a skupin. Čerpal jsem v zásadě ze dvou zdrojů. Prakticky každý týden se na tréninkových kursech setkávám se skupinami lidí, které se před mýma očima – obvykle po dobu dvou dnů – postupně vyvíjejí. Mým úkolem je tomuto vývoji rozumět, stimulovat jej a určovat jeho směr. Velmi podobnou úlohu mívám, pokud řešíme ve firmách a v institucích nějaký problém, jehož řešení vyžaduje více času. Mým nejvýznamnějším zdrojem jsou ovšem **zkušenosti skutečných lídrů skutečných týmů** – těch, jež jsem měl tu čest poznat, s nimiž jsem mohl spolupracovat a od nichž jsem se mohl učit.

Výklad jsem ovšem nemohl omezit jen na vršení zkušeností. Zvláštní pozornost jsem věnoval příčinám a souvislostem, protože věřím, že pochopení souvislostí umožňuje modifikovat návody k chování i pro situace, jež nejsou zcela standardní.

Přesto je v knize více konkrétních návodů k manažerskému chování, než je v mých příručkách obvyklé. Téma je složité a úkol velký: ze skupin lidí, vzniklých za nějakým účelem, vytvořit skutečné týmy, tedy skupiny, v nichž se objevuje synergický efekt – fakt, že výsledek práce týmu přesahuje součet výsledků, kterých by dosáhli členové týmu individuálně. Pokud vám tato knížka pomůže k něčemu takovému, bude její účel naplněn.

Jiří Plamínek
jplaminek@seznam.cz
www.jiriplaminek.cz

