AUTOR:	Mgr. Hana Strádalová	ZNAČKA:	VY_32_INOVACE_12_0SZ_15
OBOR STUDIA:	Gastronomie Služby cestovního ruchu Management v gastronomii	ROČNÍK:	1., 2., 3.
PŘEDMĚT:	Společenskovědní základ Komunikace ve službách Společenskovědní seminář	VYTVOŘENO:	duben 2014
TEMATICKÝ OKRUH:	Vybrané otázky z teoretické i aplikované psychologie		
NÁZEV:	**Tým a pracovní skupina**		
ANOTACE, METODICKÝ POKYN:	Výukový materiál je vytvořen pro žáky 1. a 2. ročníku oboru Služby cestovního ruchu a Gastronomie pro předmět Komunikace ve službách, lze jej také využít v Základech společenských věd v 1. ročníku pro již uvedené obory a ve Společenskovědním semináři oboru Management v gastronomii. Soubor obsahuje výkladový materiál k tématu **Tým a pracovní skupina**, který je zpřístupněn žákům formou e-learningu. Žák se seznámí s rozdíly mezi uvedenými pojmy a seznámí se s názvy týmových rolí a rolí v pracovních skupinách. Žák se pod svým uživatelským jménem a heslem přihlásí do výukového prostředí http:/moodle.ssss.cz. Pod názvem příslušného předmětu a tematického okruhu vyhledá nabídku kurzů. Zadaný kurz obsahuje výkladový materiál, jež má žák prostudovat. Obsah a jednoduché zpracování náročného tématu odpovídá možnostem a předpokladům žáků. Kurz obsahuje také krátký kontrolní test, který prověří, zda žák výukový materiál prostudoval. Kurz (výukový materiál a kontrolní test) nenahrazuje v plné míře prezenční výuku a zjišťování vědomostí a znalostí. Spuštění testu řídí vyučující. Ten nastaví pravidla, za kterých je možné test absolvovat (prostředí, čas, četnost opakování, hodnocení).		
ODKAZY A CITACE:	BEDRNOVÁ, Eva; PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie prodeje pro střední odborná učiliště*. Praha: FORTUNA, 1995, ISBN 80-7168-195-4. BENDL, Stanislav. *Maturita ze společenských věd*. Olomouc: Nakladatelství Ivan Skřivan ml., 1997, ISBN 80-902261-1-6. HELUS, Zdeněk. *Psychologie pro SŠ*. Praha: FORTUNA, 1995, ISBN 80-7168-245-4. ČÁP, Jan; MAREŠ, Jiří. *Psychologie pro učitele*. Praha: PORTÁL, 2001, ISBN 978-80-7478-463-X. HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce*. Praha: PORTÁL, 2005, ISBN 80-7178-983-6.		

Tým a pracovní skupina

Tým a ***pracovní skupina*** jsou dva pojmy, které se v praxi často zaměňují, přestože označují dva velmi rozdílné světy.

Pojem ***tým*** jsme převzali za světa sportu. Navozuje představu skupiny účastníků štafetového závodu nebo hráčů curlingu, kdy jeden „zametá“ a další vede kámen a určuje taktiku. Příkladem mohou být členové fotbalové jedenáctky běhající po hřišti. Tyto představy mají společnou myšlenku, že různí členové týmu mají různé role a všichni se podílejí na celkovém výsledku. Brankář je stejně tak součástí týmu jako útočník, přestože se jejich činnosti výrazně liší. Oba hráči přispívají k tomu, aby tým uspěl, ale každý nese zodpovědnost za něco jiného. Sportovní tým je silná představa, ale v běžné praxi je mnohdy realita odlišná.

V některých organizacích skutečné ***týmy*** působí. ***Jsou to skupiny lidí zaměřených na úkol, pracujících koordinovaně a každý člen skupiny přispívá vlastní energií, tím, na co má vlohy a co umí.*** Od tohoto modelu se liší „týmy“ v pracovním prostředí. Obvykle je to jen ***skupina lidí, kteří spolu pracují v přátelském duchu, ale bez výrazné koordinace, bez společných cílů a vědomí týmové práce. Je to pracovní skupina.*** Existuje pravidlo, že skupina spolupracujících průměrných jedinců je efektivnější než skupina nadprůměrných, ale nespolupracujících jedinců.

Pracovní skupinu tvoří několik lidí, kteří jsou díky své práci v pravidelném kontaktu, tým tvoří několik lidí, kteří mají zvláštní úkol a pracují společně na jeho splnění. Nelze přitom jednoduše a automaticky předpokládat, že tým je výkonnější a efektivnější forma pracovní skupiny nebo naopak.

Při rozhodování, zda se jedná o tým nebo o pracovní skupinu, je podstatný rozdíl v úrovni zapojení jednotlivců, jejich zaměření na výkon a na splnění úkolu, v komunikaci, soudržnosti atp.

- **Kdo nese odpovědnost?**

Prvním rozdílem je míra odpovědnosti za celkový výkon. V pracovní skupině je každý její člen odpovědný pouze sám za sebe, respektive za tu část celkového výkonu, kterou sám přispívá. Děje se tak v relativní izolaci - nemusí se starat o výkon ostatních členů skupiny. Každý člen skupiny tak může říct: „udělal jsem to nejlepší, co jsem mohl – není to moje chyba“. Členové skupiny vnímají své spojení pouze jako administrativní ulehčení.

V týmu všichni chápou důležitost vzájemného propojení. Uvědomují si, že je to kvalita jejich společného výkonu, která určuje, zda bude tým úspěšný či ne. Každý jedinec ví, že je závislý na výkonech ostatních, což znamená, že členové týmu mají zájem si vzájemně pomáhat. Sdílená odpovědnost vede také k aktivnějšímu hledání (a následné korekci) možných chyb.

- **Rozdíly v chování**

Členové týmu svůj vlastní individuální úspěch odvozují od celkového výkonu skupiny. Mají mnohem větší motivaci pomáhat a podporovat ty členy týmu, jejichž výkon není z jakéhokoliv důvodu dostatečný. Členové týmu si při poskytování pomoci důvěřují.

Pro člena pracovní skupiny však jeho postavení a odměna záleží čistě na jeho individuálním výkonu. Zjednodušeně řečeno, pokud věnuje svůj čas nebo jiné zdroje dalšímu členu skupiny, nemá z toho žádný prospěch. Pokud ho jeho úsilí odvádí od vlastního výkonu, může to pro něj mít dokonce negativní důsledky. Přijímání případné pomoci od jiného člena skupiny může být také doprovázeno pochybnostmi nad jeho motivy.

- **Kreativita a zapojení**

Členové pracovní skupiny dělají spíše to, co se jim řekne. V týmu je mnohem častější debata nad způsobem řešení. Stejně tak kreativita a hledání nových řešení nejsou ve skupině příliš podporovány, zatímco v týmu je na nich často postaveno přímo dosahování výsledků.

- **Řešení konfliktů**

Členové pracovní skupiny jsou vzájemně mnohem méně sdílní a otevření, proto je mezi nimi také menší míra porozumění. Pokud dojde ke konfliktu, nedokážou jej efektivně řešit a spoléhají na zásah vyšší autority, drží se přijatých norem. V týmu jsou lidé mnohem otevřenější a snaží se pochopit stanoviska druhé strany. Případný konflikt berou členové týmu jako nedílnou součást mezilidských vztahů, v lepším případě i jako příležitost generující nové myšlenky a přístupy. Konflikt dokážou řešit rychleji a efektivněji.

- **Schopnosti jednotlivců**

Sestavit pracovní skupinu je většinou mnohem jednodušší než sestavit tým. Skupinu mohou představovat všichni účetní v místnosti, můžeme ji dále dělit třeba podle pohlaví nebo množství zkušeností apod. Sestavit skupinu na základě nějakého společného jmenovatele není složité. Dynamika takové skupiny se však může velmi lišit – od velmi přátelských vztahů až po zcela vyhrocené prostředí.

Sestavit tým může být naopak velmi složité. Členové týmu jsou často vybíráni nejenom pro své schopnosti a dovednosti, ale zároveň tak, aby se vzájemně doplňovali. Dynamika týmu je podstatně složitější, lze s ní však také lépe pracovat.

Existují rozdíly i v klasifikaci skupinových a týmových rolí (i když tým je také skupina). Tedy rozdíly v tom, jak se odráží způsob, jimiž se jedinci podílejí na činnosti skupin.

Typologie rolí pracovních skupin byla složitým procesem a zahrnuje tři hlavní kategorie:

1) ***role zaměřené na úkol*** (popisují, jak se skupina vyrovnává s konkrétním problémem); příklad: *iniciátor, hledač informací, hledač názorů, hybatel, zapisovatel, zpracovatel, koordinátor;*

2) ***role zaměřené na budování a udržování skupiny*** (vystihují udržování skupinové soudržnosti a pozitivních sociálních vazeb); příklad: *povzbuzovatel, mediátor, strážný, hledač kompromisů, pozorovatel, stoupenec;*
3) ***role zaměřené na sebe*** (vyjadřují, jak někteří členové pracují ve skupině k naplnění svých osobních zájmů); *agresor, brzdič, vládce, hledač pomoci, zpovědník, hledač uznání.*

Uvedené role popisují způsob interakce (vzájemného působení) jedince se skupinou. ***Nevystihují individuální osobnostní rysy*** nebo celkový osobnostní styl, ale ***popisují, co se děje v průběhu jednání nebo činnosti.***

V roce 1981 navrhl a v roce 1993 revidoval **Meredith Belbin** (* 1926) - britský výzkumník a teoretik managementu – soubor devíti významných rolí, které jsou podle něj jádrem efektivního rozhodování týmu.

Týmové role podle Belbina:

1) ***Inovátor*** (Plant) – přichází s návrhy a novými myšlenkami;
2) ***Vyhledávač zdrojů*** (Resource investigator) – přináší informace zvenčí, vyjednává s okolím;
3) ***Koordinátor*** **(**Co-ordinator) – ujasňuje cíle, pomáhá rozdělovat role, odpovědnost a povinnosti, formuluje skupinové závěry;
4) ***Usměrňovač*** (Shaper) – vyhledává vzorce ve skupinové diskusi, tlačí skupinu k rozhodnutím;
5) ***Monitor vyhodnocovač*** (Monitor evaluator) – analyzuje problémy a složité otázky, hodnotí přínos ostatních;
6) ***Týmový pracovník*** (Teamworker) – poskytuje pomoc a podporu ostatním;
7) ***Realizátor*** (Implementer) – proměňuje myšlenky a slova v činy;
8) ***Kompletovač finišer*** (Completer finisher) – zdůrazňuje potřebu dodržování termínů a cílů a plnění úkolu;
9) ***Specialista*** (Specialist) - poskytuje vědomosti a dovednosti, které jsou vzácné.

Výzkumy prokázaly, že projevy chování jednotlivých rolí jsou nezbytné pro celkovou úspěšnost a funkčnost týmu. Klíčem je tedy rovnováha mezi rolemi, někteří členové mohou zastávat více rolí. Tým se neposune kupředu, pokud nedostane počáteční nápad od Inovátora. Pokud však bude tým sestavený pouze z Inovátorů, vyprodukuje řadu skvělých myšlenek, avšak stěží jen některé dotáhne do finálního konce. Podobně bez Usměrňovače bude tým zvolna proplouvat realitou, nicméně bez jasného směru, cíle a termínu.

Uvedené typologie jsou cenné, ale je nutné vzít v úvahu, že způsob interakce mezi lidmi má sociální rozměr a každý z nás přizpůsobuje své chování sociální situaci, ve které se ocitá. Proto k uvedenému nepřistupujme dogmaticky a zjednodušeně.

Úloha 1
Správně
Bodů 1 / 1
Úloha s vlaječkou
Upravit úlohu

K uvedené týmové roli vyberte odpovídající činnost:

monitor vyhodnocovač	analyzuje problémy, hodnotí přínos členů týmu ✓
inovátor	přináší návrhy a nové postupy ✓
týmový pracovník	podporuje ostatní členy ✓
koordinátor	rozděluje úkoly a odpovědnost, ujasňuje cíle ✓

Úloha 2
Správně
Bodů 1 / 1
Úloha s vlaječkou
Upravit úlohu

Z uvedených trojic vyberte jednu, která tvoří výčet **rolí zaměřených na úkol**:

Vyberte jednu z nabízených možností:

- a. iniciátor, pozorovatel, zpracovatel
- b. mediátor, pozorovatel, zpovědník
- c. iniciátor, hybatel, zpracovatel ✓

Úloha 3
Správně
Bodů 1 / 1
Úloha s vlaječkou
Upravit úlohu

Členové týmu jsou vybíráni pro své schopnosti a dovednosti, ale zároveň by se měli vzájemně doplňovat.

Vyberte jednu z nabízených možností:

- Pravda ✓
- Nepravda

Úloha 4
Správně
Bodů 1 / 1
Úloha s vlaječkou
Upravit úlohu

Rozdíl mezi pracovní skupinou a týmem spočívá:

Vyberte jednu nebo více možností:

- [x] a. v koordinaci činnosti ✓
- [x] b. v míře zapojení jednotlivých členů ✓
- [x] c. v míře odpovědnosti za výkon ✓
- [ ] d. v počtu členů