

**Husitská teologická fakulta
Univerzity Karlovy v Praze**

Diplomová práce:

**Úspěšný tým – jak správně sestavit a efektivně vést
tým nevládní neziskové organizace.**

**The successful team - how to well compiling and
effectively lead the NGO team.**

Praha, 2016

Bc. Jan Morčuš

Poděkování:

Rád bych poděkoval především své rodině a přátelům za psychickou podporu a pomoc.

Poděkování patří také PhDr. Monice Nové za odborné vedení diplomové práce.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci s názvem „Úspěšný tým - jak správně sestavit a efektivně vést tým nevládní neziskové organizace“ napsal samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů, literatury a dalších odborných zdrojů a moje práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne:

Bc. Jan Morčuš

Anotace:

Diplomová práce „Úspěšný tým - jak správně sestavit a efektivně vést tým nevládní neziskové organizace“ se zabývá personálním managementem nevládních neziskových organizací. Cílem práce je vedoucímu pracovníkovi poskytnout „návod“, jak správně sestavit a efektivně vést svůj pracovní tým.

V teoretické části práce nejprve pojednávám o důležitosti nevládních neziskových organizací pro společnost a jejich specifikách. Následně se již zabývám fenomény, které jsou spojeny s personálním managementem nevládních neziskových organizací.

Teoretická část je doplněná i dotazníkovým šetřením. V rámci šetření se snažím vedoucímu pracovníkovi poskytnout informace o tom, co je pro členy jeho týmu důležité a jak tedy tým efektivněji vést.

Klíčová slova:

Nevládní nezisková organizace, osobnost vedoucího, styl řízení, motivace, týmová práce, týmové role, synergický efekt, supervize, syndrom vyhoření.

Annotation:

The dissertation “The successful team - how to well compiling and effectively lead the NGO team“ is related to the personal management of NGO. The main goal of dissertation is to provide “the manual“ to the team leader, how to well compile and lead effectively his or her team in the NGO.

In the theoretical part of dissertation I firstly deal with the importance of NGOs in the society and their specifics. I’m interested consecutively in the phenomenas related to the personal management of NGOs.

The second part of the work is written as an interrogatory survey. Due to this survey I’m focusing on providing the rewarding informations as - what are the important factors for the members of team and how to lead the team more effectively?

Key words:

NGOs, personality of leader, style of leading, motivation, team work, team roles, synergetic effect, supervision, burnout syndrome.

Obsah:

Úvod.....	7
1. Nezastupitelné postavení NNO ve společnosti.....	11
1.1. Občanská společnost.....	11
1.1.1. NNO jako subjekt rozvíjející občanskou společnost.....	12
1.2. Vztah mezi občanskou společností a neziskovým sektorem.....	13
1.2.1. Smysl a fungování neziskového sektoru.....	13
1.2.2. Soukromý neziskový sektor.....	14
1.3. NNO a jejich znaky.....	15
1.4. Základní funkce NNO.....	17
1.5. Základní formy NNO.....	19
1.5.1. Občanská sdružení.....	20
1.5.2. Obecně prospěšná společnost.....	21
1.5.3. Nadace a nadační fondy.....	22
1.5.4. Sociální družstva.....	24
1.5.5. Církevní organizace.....	24
1.5.6. Aktuální formy NNO v ČR.....	25
2. Úspěšný vedoucí týmu NNO.....	26
2.1. Osobnost a motivace vedoucího NNO.....	26
2.2. Charakteristika ideálního vedoucího.....	27
2.3. Styl řízení NNO.....	29
2.4. Cesty k efektivnímu stylu řízení NNO.....	30
2.5. Důvěryhodnost vedoucího a vztah k podřízeným.....	32
2.6. Efektivní komunikace vedoucího.....	34
2.6.1. Empatická komunikace.....	35
2.6.2. Aktivní naslouchání.....	36
2.6.3. Zpětná vazba.....	36
2.6.4. 7 prvků úspěšné komunikace.....	37
2.6.5. Bariéry v komunikaci.....	37
2.7. Efektivní motivování.....	38
2.7.1. Různé motivy pro různé typy lidí.....	41
2.7.2. Co způsobuje demotivaci.....	42
2.8. Výběr členů týmu.....	43
2.8.1. Očekávání od nových členů týmu.....	44
2.8.2. Výběrový pohovor.....	44
2.8.3. Další způsoby výběru vhodného kandidáta.....	47
2.9. Adaptace nového člena týmu.....	47
2.10. Koučink.....	49
2.11. Vedení pracovních porad.....	52
2.11.1. Chyby a omyly při vedení porad.....	54
2.12. Delegování.....	54
2.12.1. Výhody delegování.....	56
2.13. Předcházení a řešení konfliktů.....	57
2.13.1. Zásady pro řešení konfliktů.....	59
3. Úspěšný tým NNO.....	60
3.1. Základní charakteristika týmu.....	60
3.2. Pracovní tým vs. skupina.....	61
3.2.1. Výhody týmové spolupráce.....	64
3.3. Synergický efekt.....	65

3.3.1.	Způsoby dosahování vs. bariéry synergického efektu.....	66
3.4.	Správné složení týmu	67
3.4.1.	Týmový hráč a týmové schopnosti	69
3.5.	Týmové role a jejich základní rozdělení	71
3.5.1.	Koordinátor	72
3.5.2.	Týmový pracovník / humanizátor	74
3.5.3.	Vyhledávač zdrojů / zdrojař	76
3.5.4.	Formovač / usměrňovač / konceptor	78
3.5.5.	Realizátor / pracant	80
3.5.6.	Dokončovatel / dotahovač / kompletovač	81
3.5.7.	Specialista.....	83
3.5.8.	Myslitel / inovátor	85
3.5.9.	Vyhodnocovatel / vyhodnocovač / hodnotitel	87
3.6.	Nevhodní členové týmu.....	89
3.7.	Důležitost různorodosti členů týmu	91
3.7.1.	Žádoucí způsoby jednání s různými typy osobnosti v týmu.....	92
4.	Specifika NNO, aneb co je také potřeba zmínit.....	95
4.1.	Syndrom vyhoření a jeho příznaky	95
4.1.1.	Stádia syndromu vyhoření	97
4.1.2.	Lidé nejvíce ohrožení syndromem vyhoření	98
4.1.3.	Prevence a řešení syndromu vyhoření	99
4.2.	Supervize jako nástroj zvýšení kvality týmové práce	100
4.2.1.	Pilíře supervize	102
4.2.2.	Funkce supervize	103
5.	Empirická část.....	104
5.1.	Cíle a úkoly výzkumu.....	104
5.2.	Metoda výzkumu.....	105
5.3.	Hypotézy	105
5.4.	Charakteristika zkoumaného vzorku	106
5.5.	Výsledky šetření a jejich interpretace	109
5.6.	Shrnutí výsledků hypotéz	118
5.7.	Diskuze	119
5.7.1.	Komentář k cílům a hypotézám výzkumu.....	120
Závěr.....		130
Shrnutí.....		132
Summary.....		133
Zdroje.....		134
Seznam tabulek.....		139
Seznam grafů.....		139
Seznam příloh.....		140

SEZNAM ZKRATEK:

NNO - Nevládní nezisková organizace

DP - Diplomová práce

Úvod:

Diplomová práce (dále pouze DP) má název: „*Úspěšný tým - jak správně sestavit a efektivně vést tým nevládní neziskové organizace*“. Pojednává tedy o tom, jakým způsobem vedoucí pracovník nevládní neziskové organizace (dále pouze NNO) žádoucím způsobem sestavuje a následně vede svůj pracovní tým. Cílem práce je vedoucímu pracovníkovi NNO poskytnout „*návod*“, jak řešit personální rozměr managementu v rámci svého pracovního týmu a po jakých cestách svůj tým vést, aby fungoval opravdu dobře.

DP může sloužit jako užitečný zdroj informací nejen pro vedoucí pracovníky působící v rámci NNO. Díky svému praktickému zaměření jistě dokáže pomoci i řadovým pracovníkům NNO, kteří touží být pro svůj tým skutečným přínosem. Věřím, že DP může posloužit i široké veřejnosti jako užitečný zdroj informací o fungování NNO a jejich přínosu pro společnost 21. století.

Vzhledem k omezenému rozsahu DP nemůže být mým záměrem, abych vedoucího pracovníka NNO seznámil s téměř až nekonečnou škálou informací, které problematika sestavování a vedení týmu obnáší. Ale věřím, že DP se může stát praktickou „*příručkou*“ pro vedoucího pracovníka NNO, který svou práci touží dělat na 100% a celým srdcem.

Jak jsem napsal již výše, cílem DP je vedoucímu pracovníkovi NNO poskytnout „*návod*“, jak řešit personální rozměr managementu v rámci svého pracovního týmu a po jakých cestách svůj tým vést, aby opravdu fungoval. Za účelem naplnění tohoto cíle jsem zvolil následující strukturu DP.

Abychom vůbec mohli hovořit o NNO a otázkách jejich personálního managementu, musíme se napřed seznámit se zásadním pojmem „*občanská společnost*“. Právě prostředí občanské společnosti je totiž nezbytnou živnou půdou, ve které mohou NNO vznikat a následně přinášet společnosti i jejím členům mnoho dobrého.

Teprve až si objasníme pojem „*občanská společnost*“ a její vztah s neziskovým sektorem / potažmo NNO, budeme v rámci DP moci pokračovat dále. Společně se budeme zabývat tím, co je pro NNO typické a definovat jejich nezpochybnitelný přínos pro společnost. Jakmile poznáme základní charakteristiky NNO, budeme společně zkoumat i jejich konkrétní formy.

Když už budeme mít skutečně jasno v tom, co všechno vlastně pojem NNO obnáší, budeme v rámci DP moci pokračovat dále směrem k naplnění jejího cíle. Teprve v této fázi se tedy budeme moci začít zabývat otázkami personálního managementu NNO.

V této souvislosti se nejprve pokusím definovat, jaký by měl být „*ideální vedoucí*“ týmu NNO. Budeme zkoumat osobnost vedoucího pracovníka, hledat rozdíly mezi vedoucím NNO a vedoucím mimo neziskový sektor. Rovněž se budeme zabývat efektivním stylem vedení NNO a dovednostmi, kterými by její vedoucí pracovník měl disponovat. Budeme tedy zkoumat především jeho schopnost emoční inteligence a komunikace. Zaměříme se rovněž na efektivní výběr / osobní rozvoj členů týmu a jejich koučování, vedení porad, delegování a řešení konfliktů na pracovišti. V neposlední řadě se budu zabývat otázkou motivace pracovního týmu a jeho jednotlivých členů. Vzhledem ke studiu velkého množství odborné literatury totiž pokládám právě tyto oblasti, s přihlédnutím k cíli DP, za podstatné.

Jakmile opustíme fenomén „*ideálního vedoucího*“ týmu NNO, přejdeme k samotnému týmu NNO. Budeme tedy zkoumat základní charakteristiky týmu, efektivitu týmu a její souvislost s tzv. synergickým efektem. Rovněž se budeme zabývat vhodným sestavením týmu NNO, týmovými rolmi, jejich specifiky a žádoucími přístupy k jednotlivým rolím ze strany vedoucího. Pro vedoucího týmu NNO bude jistě přínosem, pokud ho seznámím také s žádoucími zásadami práce s týmem a týmové spolupráce. Vzhledem ke studiu dlouhé řady odborných knih totiž pokládám právě tato specifika, s přihlédnutím k cíli DP, za podstatná.

Na závěr se budeme zabývat tím, co je pro fungování NNO typické a s čím by tedy měl dobrý vedoucí NNO dokázat pracovat, aby zamezil nadměrné fluktuaci, stabilizoval tak svůj tým a učinil ho skutečně fungujícím. Vedoucímu NNO tedy poskytnu užitečné informace o zásadách fungování supervize a jejím efektivním využití. Rovněž se budu zabývat syndromem vyhoření - tolik typickým pro neziskový sektor. Budu zkoumat to, jak vedoucí NNO může snížit riziko jeho výskytu ve svém týmu, potažmo jak se syndromem vyhoření pracovat. Vzhledem k mé dlouholeté praxi v oblasti NNO považuji právě tyto fenomény, s přihlédnutím k cíli DP, za podstatné.

V rámci empirické části DP / výzkumu budu zkoumat 2 základní oblasti. Za prvé budu reflektovat „*ideálního vedoucího*“ z pohledu členů jeho týmu. Budu se tedy zabývat tím, co členové týmu považují za podstatné ve vztahu ke svému nadřízenému a co od něho očekávají. Za druhé budu zkoumat to, co je pro vedoucí důležité ve vztahu k fungování jejich týmu, jaké charakteristiky členů přispívají k efektivnímu fungování týmu, co očekávají od „*týmového hráče*“ atp. Empirická část DP, tedy výzkum bude realizován formou kvantitativního dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření tedy bude realizováno na za prvé optimálně vybraném vzorku členů týmů NNO a za druhé na vedoucích týmů NNO.

Vzhledem k výše uvedené struktuře DP věřím, že se mi podaří vedoucímu pracovníkovi NNO poskytnout „*stručný návod*“, jak správně sestavit a efektivně vést svůj pracovní tým. Jsem přesvědčen, že NNO vykonávají mnoho dobrého a jsou pro společnost často nedoceneným přínosem. Pokud vedoucí takové organizace dělá svou práci žádoucím způsobem a jeho tým opravdu funguje, společnost je tím obohacena více, než by se nám na první pohled mohlo zdát.

Problematikou personálního managementu a fungování týmů NNO se zabývá mnoho autorů. Podklady pro DP jsem čerpal především z odborných publikací Bělohávková, Plamínková, Urbánová, Belbínová, Horváthová, Kolajová a dalších. Informace jsem získával rovněž z podobně zaměřených akademických prací a mnoha internetových zdrojů. V rámci DP jsem reflektoval rovněž i aktuální stav vědeckého poznání. Mnohokrát tedy okazuji na odborný časopis Sociální služby a zdroje z nejrůznějších tematických školení a konferencí.

Pokud tedy DP alespoň částečně dokáže naplnit svůj cíl a pomůže vedoucímu pracovníkovi NNO k tomu, aby jeho tým jednoduše fungoval lépe a pomáhal lidem, kteří stojí na okraji společnosti, budu spokojený. Věřím, že DP svůj cíl skutečně naplnit dokáže a její úroveň bude vysoká. Kéž bych prostřednictvím DP pomohl učinit šťastnějšími ty, kteří pomoc opravdu potřebují...

„Pojmy čestnost a poctivost jsou dnes, bohužel, vnímány v rovině pěkné filozofie či teorie, ne jako základní stavební kameny reálného života, protože „doba je jiná“. Pravda je však taková, že tyto parametry jsou vstupenkou ke každému vedoucímu postavení. Jakmile hodnotní a čestní lidé vědí, že jejich šéfovi tyto vlastnosti nejsou vlastní, jeho lidský kredit začne v jejich očích rychle upadat.“

(R. Zachar)

„Neexistuje jedinec jako ideální pracovník, ale může existovat dokonalý tým“

(L. Kolajová)

1. Nezastupitelné postavení NNO ve společnosti

Abychom vůbec mohli hovořit o NNO a otázkách jejich personálního managementu, musíme se v rámci úvodní kapitoly nejprve seznámit se zásadním pojmem „*občanská společnost*“. Právě prostředí občanské společnosti je totiž nezbytnou živnou půdou, ve které mohou NNO vznikat a následně přinášet společnosti i jejím členům mnoho dobrého.

Teprve až si objasníme pojem „*občanská společnost*“ a její vztah s neziskovým sektorem / potažmo NNO, budeme v rámci kapitoly moci pokračovat dále. Společně se budeme zabývat tím, co je pro NNO typické a definovat jejich nezpochybnitelný přínos pro společnost. Jakmile poznáme základní charakteristiky NNO, budeme společně zkoumat i jejich konkrétní formy.

1.1. Občanská společnost

„Občanská společnost funguje žádoucím způsobem tehdy, pokud jsou občané vzdělání, mravně konzistentní a iniciativní rozvíjet sebe i své okolí.“

(P. Boukal)

Cílem DP je poskytnout vedoucímu pracovníkovi NNO „*návod*“, jak správně sestavit a efektivně vést svůj pracovní tým. Abychom však vůbec mohli hovořit o charakteristikách NNO a především o sestavování / vedení jejího týmu, je nejprve žádoucí objasnit, v jakém prostředí NNO působí a jaká je jejich souvislost s tzv. „*občanskou společností*“.

Právě o občanské společnosti pojednává následující podkapitola. Teprve až poznáme fenomén občanské společnosti, budeme moci v rámci DP pokročit dále a zaměřit se na neziskový sektor, v rámci něhož NNO existují.

Každá lidská společnost je tvořena jednotlivci, kteří vstupují do vzájemných vztahů. Uspořádání těchto vztahů pak významně ovlivňuje veřejný život. Jak tedy může být lidské společenství uspořádáno? Společnost může být uspořádána hierarchicky. Toto uspořádání zpravidla vede k pasivní roli občanů a jejich malé participaci¹ na veřejném životě. Společnost ovšem může být uspořádána i občansky. Právě druhý způsob uspořádání zakládá tzv. občanskou společnost. (Boukal, 2009)

¹ Participace znamená vlastně sdílení něčeho, účast nebo podílení se na něčem.

Občanská společnost představuje prostor, v němž si občané uvědomují své společné zájmy a prostřednictvím horizontálně² působících společenských institucí tyto zájmy prosazují. V této souvislosti je důležité si uvědomit, že občané tyto aktivity realizují nezávisle na státu. Zjednodušeně bychom tedy občanskou společnost mohli vymezit jako všechno, co není stát. To znamená, že struktura občanské společnosti musí být nezávislá na státní moci. Pokud aktivity občanské společnosti nejsou v rozporu se zákonem, stát do nich nezasahuje. (www.szsopava.cz/doky/obn/2roc/obcanska_spolecnost.doc, dostupné k datu 2.2. 2016)

Občanská společnost je založená na individuální svobodě a skládá se z občanů, kteří jsou si rovni. Základními stavebními kameny občanské společnosti jsou tedy jednotliví občané. Občanská společnost funguje žádoucím způsobem pouze tehdy, pokud jsou občané vzdělání, mravně konzistentní³ a iniciativní rozvíjet sebe i své okolí. Jednotliví občané tedy realizují aktivity v nejrůznějších oblastech a svým způsobem tak občanskou společnost zakládají a rozvíjejí. (Boukal, 2009)

1.1.1. NNO jako subjekt rozvíjející občanskou společnost

Základní funkcí a klíčovou rolí NNO je formulování oprávněných požadavků občanů, pokud jde o uspokojování jejich potřeb a zvyšování jejich občanského uvědomění. Je zde tedy jasně patrné, že NNO rozvíjejí fungování občanské společnosti.

- Proč tomu tak je?
 - ✓ Prostřednictvím NNO bývají formulovány nezbytné potřeby a přání obyvatel, které pak mohou být transformovány do politických požadavků.
 - ✓ NNO podporují různorodost a rozvoj odlišných názorů.
 - ✓ Prostřednictvím jednotlivých aktivit a iniciativ probíhajících v NNO se jednotlivci a skupiny procvičují v roli člověka, který svým způsobem vytváří politiku.
 - ✓ NNO představují ve společnosti určitý mechanismus fungující jako včasné varování všude tam, kde jsou ohroženy základní demokratické principy.
 - ✓ NNO chrání jednotlivce a jednotlivé skupiny obyvatelstva před porušováním základních lidských práv a tím vlastně plní ochrannou funkci.

(Výzkumná zpráva z projektu IGA 18 / 05 - Specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích a neziskových organizacích)

² Slovo horizontální je synonymem pro výraz vodorovný.

³ Konzistentní je alternativní výraz pro slovo stálý.

V právě končící podkapitole jsem se pokusil definovat, co je to „*občanská společnost*“. Domnívám se totiž, že znát základní charakteristiky občanské společnosti je nezbytné pro účely pochopení fungování neziskového sektoru a potažmo NNO. Vždyť součástí občanské společnosti je právě neziskový sektor v rámci něhož realizují svou činnost NNO.

1.2. Vztah mezi občanskou společností a neziskovým sektorem

Domnívám se, že vzhledem k dalšímu směřování DP je na místě, abychom si ujasnili, jaké je postavení NNO v rámci „*občanské společnosti*“, potažmo hospodářství a vlastně i společenského uspořádání země.

Hospodářství země lze z hlediska sektorů rozdělit na:

1. Ziskový (tržní) sektor - je souborem subjektů, které jsou zakládány s primárním cílem dosáhnout zisk prostřednictvím statků prodávaných za tržní cenu.
2. Neziskový (netržní) sektor - je souborem subjektů, které jsou zakládány s primárním cílem poskytnout někomu potřebný užitek, který má většinou charakter služby.
 - Neziskový (netržní) sektor můžeme rozčlenit na:
 - ✓ Neziskový veřejný sektor
 - ✓ Neziskový soukromý sektor
 - ✓ Sektor domácností

(DP, Horáková)

1.2.1. Smysl a fungování neziskového sektoru

Vzhledem k charakteru a cíli DP se v následujících 2 podkapitolách budeme zabývat specifiky fungování neziskového sektoru. Teprve až si objasníme, co to vlastně je neziskový sektor, budeme moci pokročit dále a zaměřit se na soukromý neziskový sektor a především jeho základní stavební kameny, tj. NNO.

Neziskový sektor v ČR bezesporu představuje významný subjekt, zajišťující důležité funkce nejen v oblasti poskytování služeb, ale také v udržování demokratických principů ve společnosti a řešení jejích problémů. (DP, Maňasová)

Existuje přístup, který se snaží zdůvodnit existenci neziskového sektoru obecně. Přístup se opírá především o následující myšlenky a teze. Trh údajně není schopen určité problémy řešit, tj. selhává. Proto nastupuje stát a jeho instituce se snaží tomuto selhávání předcházet, či je nějakým způsobem řešit. Nicméně i stát může v této roli selhat. A právě tehdy, když svým způsobem selhává trh i stát, otevírá se prostor právě pro působení neziskového sektoru. (DP, Horáková)

1.2.2. Soukromý neziskový sektor

Zaměříme - li se na soukromý neziskový sektor, můžeme říci, že právě soukromý neziskový sektor je v současné době celosvětově velmi populárním a dynamicky se rozvíjejícím fenoménem. Soukromé neziskové subjekty se staly organickou součástí⁴ moderní společnosti. Slouží nejen k prosazování zájmů svých členů a sdílení hodnot, ale jsou také poskytovateli celé řady služeb. (Hyánek, 2011)

Soukromý neziskový sektor, tj. „třetí sektor“ velmi jasně definuje (Boukal, 2009, str.15): *„Soukromý neziskový sektor je souborem subjektů, které jsou zakládány s primárním cílem poskytnout někomu potřebný užitek. Zakladateli jsou soukromé subjekty, které do zakládaných NNO vkládají prostředky bez očekávání zisku. Záleží jim tedy primárně na tom, aby někomu přinesly potřebný užitek.“*

Počet aktivních NNO v rámci soukromého neziskového sektoru je jednoznačným a spolehlivým barometrem rozvinutosti občanské společnosti. (Tamtéž)

Postavení NNO v současné společnosti je nezastupitelné. NNO využívají příležitosti tam, kde firmy vnímají problémy. Většinou je tomu tak z toho důvodu, že zákazníci nejsou schopni za danou službu zaplatit takovou cenu, která by pro firmy byla zajímavá. Ve vztahu ke státu NNO poskytují služby, které stát buď nedokáže či nechce poskytovat, případně je poskytuje neefektivně. Díky tomu vytváří prostor právě pro NNO. Tyto organizace rovněž umožňují lidem věnovat se svým zájmům, usnadňují svobodný projev jednotlivců a skupin, kontrolují veřejné dění, zohledňují zájmy menšinových a marginálních⁵ skupin obyvatel, pomáhají integrovat⁶ znevýhodněné jedince a uspokojují řadu nejrůznějších potřeb obyvatel. Svým způsobem tedy vyplňují prostor mezi trhem, státem a rodinou. (Lukeš a kol., 2008)

⁴ Organická součást znamená, že hovoříme o součásti nezbytné pro daný celek.

⁵ Marginální znamená vlastně okrajová.

⁶ Integrovat, tj. sjednocovat, zapojovat, začleňovat, spojovat, koordinovat.

Můžeme tedy říci, že v dnešní době se NNO staly organickou součástí moderní společnosti. Slouží nejen k prosazování zájmů svých členů a sdílení hodnot, ale jsou také poskytovateli celé řady služeb. NNO tedy mají v sociálním, kulturním i ekonomickém životě společnosti velký význam a sféra jejich působení je nesmírně široká. (Hyánek, 2011)

Existence dnešních NNO předpokládá možnost svobodně se sdružovat, ale zároveň i filantropicky⁷ orientované jedince, kteří NNO zakládají a následně se podílejí na jejich fungování. Existence NNO je často vyjádřením dobročinnosti jednotlivce připraveného pomáhat druhým. (Tamtéž)

Smyslem 2 výše uvedených podkapitol bylo objasnit, co je to neziskový sektor a zvláště potom neziskový sektor soukromý. Rovněž jsem se zabýval tím, co je, zvláště pro neziskový sektor soukromý, charakteristické a jaká je jeho souvislost s NNO. Rovněž jsem se zmínil, že častým motivem k založení NNO, potažmo angažování se v ní, je filantropie, tedy svým způsobem láska k člověku.

1.3. NNO a jejich znaky

V následujících řádcích se budu zabývat tím, co je pro NNO typické. Budu hovořit o tom, čím jsou NNO jedinečné v rámci svého fungování uvnitř občanské společnosti a potažmo neziskového sektoru.

Pro neziskové organizace jistě platí mnoho stejných principů jako pro organizace ziskové. Je potřeba mít atraktivní vizi, charismatického vůdce, efektivně řízené procesy, spokojené uživatele, schopný tým lidí a jistě bychom mohli pokračovat. Na druhou stranu se NNO pohybují ve specifickém prostředí, kde často uspokojují takové potřeby lidí či společnosti, za které nejsou příjemci služeb schopni či ochotni zaplatit. Specifické je tedy nejen prostředí ve kterém se pohybují, ale také jejich fungování. (Lukeš a kol., 2008)

Jedná se o organizace nevytvářející zisk k přerozdělení mezi vlastníky, správce nebo zakladatele. NNO může a ideálně i má vytvářet zisk. Ale pokud tomu tak je, musí být využit k rozvoji organizace a naplňování jejích cílů. Vytváření zisku však není jejím primárním cílem a hlavním motivem při založení. Primárním motivem při založení NNO by mělo být především uspokojování určité potřeby. (Boukal, 2009)

⁷ Filantropie znamená lidumilnost, dobročinnost, pomoc sociálně slabým.

- Abychom vůbec mohli hovořit o NNO, musí být naplněna následující kritéria:
 - ✓ Musí být organizovaná - tedy vyznačující se jistou institucionalizovaností své struktury. Měla by zde být patrná určitá úroveň vnitřní organizační struktury, dlouhodobější persistence⁸ cílů, struktury a aktivit dané organizace. Konkrétním projevem uvedeného pak může být například fungování na základě jasně formulované zakládací smlouvy, či zřizovací listiny, stanovení organizační struktury atp.
 - ✓ Musí být soukromá - tedy institucionálně oddělená od vlády. Tato charakteristika však nesmí být interpretována⁹ jako oddělení NNO od státních financí.
 - ✓ Neziskovost organizace - neziskové organizace jsou charakterizované jako takové organizace, které nevytvářejí zisk k přerozdělení mezi své vlastníky, správce nebo zakladatele. Zisk sice mohou vytvořit, ale musí ho vložit zpět do rozvoje organizace a k naplňování jejího poslání.
 - ✓ Samosprávná - tedy disponující vnitřní strukturou s vymezenými řídicími a kontrolními kompetencemi. Organizace je tedy vybavena k tomu, aby byla schopná se sama řídit. To znamená, že se jedná o nezávislou autonomní¹⁰ entitu¹¹, nepodléhající ve své činnosti ani vládě ani soukromému byznysu.
 - ✓ Dobrovolná - předpokládá se zde „s účastí dobrovolníků“ a znamená existenci nějakého dobrovolného elementu¹², participaci dobrovolných zaměstnanců.

(Hyánek, 2011)

Pokud ovšem NNO naplní pouze formální kritéria, rozhodně to ještě neznamená, že bude úspěšně fungovat a skutečně pomáhat lidem. K tomu, aby NNO dokázala naplňovat své poslání je zapotřebí, aby byly zajištěné jisté náležitosti. Mezi „*know how*“ úspěšné NNO patří mnoho „*maličkostí*“. Úspěšná NNO musí mít především srozumitelné poslání, funkční strategické plánování, fundované statutární orgány, vícezdrojové financování, kvalitní firemní kulturu, správně nastavené PR a v neposlední řadě jasná pravidla a fungující procesy uvnitř organizace. (Mendlíková a kol., 2011)

⁸ Perzistenci lze volně přeložit jako trvalost, stálost, vytrvalost.

⁹ Interpretace je překládání, vykládání něčeho.

¹⁰ Autonomní znamená samosprávný, nezávislý, spontánní, samovolný.

¹¹ Slovo entita lze přeložit jako podstata dané věci, základní objekt zkoumání.

¹² Element je prvek, složka, součástka.

V právě končící podkapitole jsem se zabýval typickými znaky NNO a tím, co je nezbytné, aby taková organizace skutečně žádoucím způsobem fungovala a byla schopná efektivně pomáhat potřebným. Věřím, že nyní je již jasné, co je pro NNO charakteristické a proč jsou tyto organizace pro společnost 21. století prakticky nepostradatelné.

1.4. Základní funkce NNO

V následující podkapitole se budeme zabývat funkcemi, které by každá správně fungující NNO měla v rámci svého fungování naplňovat. Funkcím NNO věnuji v rámci DP pozornost, jelikož se domnívám, že porozumět funkcím NNO je podstatné pro jejich komplexnější pochopení.

Funkce NNO se shlukují do 3 hlavních skupin. Všechny činnosti NNO naplňují určitou funkci a mohou tak být namířeny na jeden, dva a případně i všechny tři společenské subsystemy¹³. Každá funkce ovšem míří primárně k jednomu dominantnímu subsystemu.

- Funkce NNO jsou tedy následující:
 - ✓ Funkce poskytování služeb je funkce spjatá s ekonomikou a ekonomickým systémem. V jejím rámci NNO produkují zboží a služby, které mohou být peněžně oceněny a nějakým způsobem zaplacený.
 - ✓ Funkce prosazování zájmů, tj. advokační funkce je funkce spjatá s politickým systémem. Hlavními znaky jsou veřejný charakter a veřejný prospěch. Jejím prostřednictvím přispívají NNO do veřejné a politické diskuze, do politického rozhodování a svým způsobem tedy i do výkonu vládnutí.
 - ✓ Funkce budování komunity je spjata s komunitním systémem. Tato funkce je zaměřena na zvyšování sociálního kapitálu, tj. budování a kultivaci vztahů mezi jednotlivci a organizacemi. To obecně znamená buď posilování skupin nebo posilování sociální integrace a inkluze¹⁴.

(Pospíšil a kol., 2009)

¹³ Subsystem je dílčí systém, případně součást systému.

¹⁴ Inkluze bývá chápána jako další stupeň integrace. Znamená zahrnutí nebo přijetí do nějakého celku. Za významový opak můžeme považovat tzv. exkluzi.

- V širším slova smyslu jsou funkce NNO následující:
 - ✓ Servisní funkce - jedná se vlastně o poskytování specifických služeb. Jde o takové služby, ve kterých selhává trh i stát. Tedy, NNO poskytují služby těm, na které trh i stát „zapomněl“.
 - ✓ Advokační funkce - funkce prosazování zájmů. NNO chrání práva a prosazují zájmy specifických skupin, které jsou nějakým způsobem znevýhodněné oproti majoritní společnosti¹⁵.
 - ✓ Expresivní funkce / funkce strážce hodnot - znamená vyjádření určitých postojů, tradic, kultur a subkultur¹⁶ zainteresovanými jednotlivci.
 - ✓ Charitativní funkce - někdy používána jako charakteristika celého sektoru. Jedná se tedy o redistribuci¹⁷ zdrojů od šťastnějších k méně šťastným jedincům.
 - ✓ Filantropická funkce - všechny aktivity zaměřené na založení a provozování NNO jsou součástí filantropické funkce.
 - ✓ Inovační funkce - NNO jsou vlastně průkopníci v určitých oblastech, identifikují¹⁸ zanedbávaná témata a přitahují k nim pozornost. Objevují či vytvářejí nové přístupy k problémům a obecně řečeno slouží jako zdroje inovací¹⁹ při řešení společenských problémů.
 - ✓ Funkce budování komunity - jedná se o navazování kontaktů, budování vazeb a sjednocování.

(Tamtéž)

V právě končící podkapitole jsem se zabýval základními funkcemi NNO. Podle mého názoru čtenářům právě znalost funkcí NNO může pomoci lépe pochopit, proč jsou NNO nezpochybnitelným přínosem pro společnost 21. století.

¹⁵ Za majoritní společnost považujeme společnost většinovou. Na okraji takové společnosti se nacházejí marginalizované, tj. okrajové komunity občanů.

¹⁶ Subkultura je specifická minoritní (menšinová, okrajová) kultura v rámci kulturní majority (kultury většinové).

¹⁷ Za redistribuci považujeme přerozdělení / změnu distribuce.

¹⁸ Identifikace je vlastně synonymum pro určování.

¹⁹ Za inovaci pokládáme něco nového a objevného.

1.5. Základní formy NNO

Následující podkapitola se zabývá základními formami NNO. Pokusím se definovat každou z forem tak, aby bylo jasné, co je pro ni v rámci neziskového sektoru typické.

- V ČR se lze setkat se 4 formami NNO. Jedná se o:
 - I. Občanská sdružení a jejich organizační jednotky
 - II. Nadace a nadační fondy
 - III. Církevní právnické osoby zřizované církvemi a náboženskými společnostmi
 - IV. Obecně prospěšné společnosti(Boukal, 2009)

Oblastmi působení NNO se zabývá mezinárodní klasifikace neziskových organizací (INCNPO). Tato organizace rozděluje NNO podle oblastí jejich působení. NNO působí v široké škále nejrůznějších oblastí. Jedná se především o oblast kultury, sportu, vzdělávání a výzkumu, zdraví, sociálních služeb, ekologie, rozvoje komunity, ochrany práv a obhajoby zájmů, organizování dobročinnosti, náboženství, mezinárodních aktivit atp. (Výzkumná zpráva z projektu IGA 18 / 05 - Specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích a neziskových organizacích)

V následujících odstavcích se tedy vždy pokusím popsat jednu ze čtyř základních forem NNO a následně budu reflektovat²⁰ změny, které přinesl nový Občanský zákoník ve vztahu k fungování každé z nich.

Od ledna 2014 vstoupila v platnost velká rekodifikace²¹ soukromého práva, jejíž součástí je i nový Občanský zákoník a Zákon o obchodních korporacích²² nahrazující dosavadní Obchodní zákoník. Změny, které tato rekodifikace přinesla se zásadním způsobem týkají i NNO.

(http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538/fakta_neziskovky-v/, dostupné k datu 2.11.2015)

²⁰ Reflexe znamená vlastně odrážení, uvážení, zrcadlení, vzetí v úvahu.

²¹ Rekodifikace znamená změna zákona, právní úpravy.

²² Za korporaci považujeme právnický subjekt, který, přestože je tvořen více osobami, má z pohledu práva status osoby samostatné.

1.5.1. Občanská sdružení

Občanská sdružení jsou podle základní typologie právnických osob korporací. Tedy sdružením fyzických nebo právnických osob realizujících svou činnost s cílem naplnění společného zájmu. Opírají se přitom o členskou základnu. Občanská sdružení vznikají buď registrací u MVČR, nebo dnem, kdy rozhodnutí Nejvyššího soudu ČR o zrušení zamítavého rozhodnutí ministerstva o registraci nabude právní moci. Základním dokumentem občanských sdružení jsou stanovy. Občanská sdružení nepodléhají povinnosti vkladu při jejich zakládání. Stanovení cíle činnosti zákon nijak neomezuje. Sdružení je možné zřídit jak k cíli vzájemně prospěšnému, tj. k podpoře vlastních členů, tak k cíli obecně prospěšnému, tj. ku prospěchu veřejnosti, popř. ve veřejném zájmu. Cílem činnosti sdružení nemůže být výdělečná činnost nebo výkon určitých povolání. (Hroncová, 2010)

Hlavním zakládacím a organizačním dokumentem sdružení jsou stanovy. Formát stanov není jednotně určen žádným předpisem. Jejich podrobnost závisí na předmětu plánované činnosti a také na složitosti struktury zakládaného sdružení. Při přípravě stanov je na místě využít služeb právníka. Nejvyšším orgánem sdružení je valná hromada volící radu a předsedu sdružení, kteří rozhodují v době mezi valnými hromadami. Legislativní úpravou pro občanská sdružení je Zákon č. 83 / 1990 Sb., o sdružování občanů. (Boukal, 2009)

- Nejvýznamnějšími zástupci této právní formy NNO jsou organizace:
 - ✓ Armáda spásy
 - ✓ Bílý kruh bezpečí
 - ✓ Arnika
 - ✓ Český červený kříž

(<http://www.czech.cz/cz/Podnikani/Ekonomicka-fakta/Neziskovy-sektor>, dostupné k datu 8.12. 2015)

Z občanských sdružení se postupně stávají spolky. Nejrozšířenější forma neziskových organizací, tedy občanská sdružení, přestala od 1. ledna 2014 existovat. Zákon č. 83 / 1990 Sb., o sdružování občanů byl totiž zrušen. Místo nich zavádí nový Občanský zákoník právní formu Zapsaný spolek (z.s.). Větší důraz by zde měl být kladen na spolkovou činnost a členský charakter spolků. Dosavadní občanská sdružení mají 3 roky na to, aby uvedla své základní dokumenty a způsoby fungování do souladu s novou právní úpravou. Pokud nebudou schopny nové právní úpravě vyhovět, mají též možnost transformace na další nové formy, tedy na ústav, nebo sociální družstvo.

(http://www.neziskovsky.cz/clanky/511_538/fakta_neziskovsky-v/, dostupné k datu 2.11. 2015)

1.5.2. Obecně prospěšná společnost

Hlavním posláním obecně prospěšné společnosti je poskytování obecně prospěšných služeb všem a za stejných podmínek. Obecně prospěšné společnosti jsou založeny a vznikají podle Zákona č. 248 / 1995 Sb. , o obecně prospěšných společnostech. Založení o.p.s. spočívá již v projevu vůle zakladatelů organizaci založit, zatímco vznik, tedy počátek existence jako právnické osoby, je vázán na rozhodnutí registrujícího orgánu. Tím je u o.p.s. rejstříkový soud. Zakladatelem o.p.s. může být každá fyzická nebo právnická osoba i ČR. Jejím zakládacím dokumentem je zakládací listina, nebo zakládací smlouva. O.p.s. vzniká dnem zápisu do rejstříku obecně prospěšných společností vedeného rejstříkovým soudem.

(Hroncová, 2010)

Název obecně prospěšné společnosti musí obsahovat označení „obecně prospěšná společnost“, případně zkratku o.p.s. (Boukal, 2009)

- Nejvýznamnějšími zástupci této právní formy NNO jsou organizace:
 - ✓ Člověk v tísni
 - ✓ Finále Plzeň
 - ✓ Kůhnův dětský sbor

(<http://www.czech.cz/cz/Podnikani/Ekonomicka-fakta/Neziskovy-sektor>, dostupné k datu 8.12. 2015)

Zákon č. 248 / 1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech byl od 1. ledna 2014 zrušen. Nahradila jej nová úprava ústavů obsažená v novém Občanském zákoníku. Ústav označuje právnické osoby ustavené za účelem provozování určité společensky prospěšné činnosti. Ústav není členská organizace jako spolek a funguje spíše na zaměstnaneckém principu. Podobně jako dosavadní obecně prospěšné společnosti jsou ústavy vhodné zejména pro poskytování různých druhů veřejně prospěšných služeb.

(http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538/fakta_neziskovky-v/, dostupné k datu 2.11. 2015)

Stávající obecně prospěšné společnosti se však transformovat nemusí a mohou i nadále fungovat podle výše zmíněného zrušeného zákona. Podle tohoto zákona již však nelze zakládat nové obecně prospěšné společnosti. Možnost transformace je pro ně však otevřena. Mohou se totiž transformovat na ústavy, případně sociální družstva. (Tamtéž)

1.5.3. Nadace a nadační fondy

Nadace a nadační fondy jsou definovány jako účelová sdružení majetku zřízená a vzniklá podle Zákona č. 227 / 1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech pro dosahování obecně prospěšných cílů. Těmi se rozumí zejména rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, přírodního prostředí, kulturních památek a tradic, rozvoj vědy, vzdělávání, tělovýchovy a sportu atp. (Hroncová, 2010)

Čím se liší nadace od nadačního fondu? Majetek nadace je tvořen nadačním jměním a ostatní majetkem. Nadační jmění musí být po celou dobu existence nadace ve výši minimálně 500 000Kč. Nadace může užívat pouze výnosy z něj. Ostatní majetek může nadace k naplnění tohoto účelu užívat bez omezení. Oproti tomu nadační fond nadační jmění nevytváří. Minimální výše majetku nadačního fondu není stanovena. Nadační fond užívá k naplnění svého účelu veškerý svůj majetek. (Tamtéž)

Přestože zákon pro vznik nadace stanoví minimální výši nadačního jmění 500 000Kč, je jisté, že nadace s tímto minimálním nadačním jměním nebude moci čerpat výhody, které jí zákon umožňuje, tj. osvobození výnosů nadačního jmění od daně z příjmů. Pokud má být nadace skutečnou nadací, měla by mít nadační jmění v milionových hodnotách. Zřizovatel, který pro zřízení nadace shromáždí s velkým úsilím 500 000Kč, přičemž uvažovaná nadace nemá jistotu dalších příjmů, by se tedy měl spíše rozhodnout pro založení nadačního fondu. (Boukal, 2009)

Nadace ani nadační fond nesmějí vlastním jménem podnikat, s výjimkou pronájmu nemovitostí a pořádání kulturních, společenských, sportovních nebo vzdělávacích akcí. Nadace může kromě toho úplatně nabývat majetkové účasti na akciových společnostech²³ za podmínek stanovených zákonem. Roční účetní závěrka²⁴ nadace musí být vždy ověřena auditorem²⁵. (Tamtéž)

- Nejvýznamnějšími zástupci této právní formy NNO jsou organizace:

- ✓ Nadace rozvoje občanské společnosti (dále pouze NROS)

(<http://www.czech.cz/cz/Podnikani/Ekonomicka-fakta/Neziskovy-sektor>, dostupné k datu 8.12. 2015)

NROS je nejvýznamnější nadací v ČR. Existuje již více než 20 let. Jejím hlavním posláním je rozvíjet občanskou společnost a český neziskový sektor. Od svého založení úspěšně podpořila více než 5 500 projektů částkou přesahující 1,7mld. korun. Poskytuje nadační příspěvky z grantových programů pocházejících ze zdrojů EU, Evropského hospodářského fondu a od individuálních či firemních dárců.

(<http://www.nros.cz/cs/>, dostupné k datu 8.12. 2015)

- Další zástupci této formy NNO:

- ✓ Kapka naděje

- ✓ Nadace Terezy Maxové

- ✓ Nadace Charty 77

- ✓ Naše dítě

(<http://www.czech.cz/cz/Podnikani/Ekonomicka-fakta/Neziskovy-sektor>, dostupné k datu 8.12. 2015)

²³ Akciová společnost je obchodní společnost, jejíž základní kapitál je rozdělen na určitý počet akcií. Ty se kupují a prodávají na kapitálových trzích. Nákupem akcie se každý může stát podílníkem akciové společnosti, čili akcionářem, čímž získává část celkové hodnoty společnosti, právo na dividendy a hlas ve valné hromadě společnosti.

²⁴ Roční účetní závěrka je sestavení účetních výkazů, které podávají informaci o celkovém hospodaření společnosti.

²⁵ Za auditora považujeme nezávislou osobu, která přezkoumává a hodnotí dokumenty a především pak účty dané společnosti.

Přímo v novém Občanském zákoníku najdeme rovněž novou úpravu nadací a nadačních fondů. Zákon č. 227 / 1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech byl zrušen. Nadace a nadační fondy se staly podmnožinou tzv. fundací, což jsou sdružení majetku sloužící ke konkrétně vymezenému účelu. Tyto legislativní změny by měly ocenit především nadační fondy, kterým nová legislativní úprava otevírá širší perspektivu aktivit. (http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538/fakta_neziskovky-v/, dostupné k datu 2.11. 2015)

1.5.4. Sociální družstva

Výše jsem se již zmínil o tzv. sociálních družstvech. Sociálním družstvem je myšleno družstvo, které soustavně vyvíjí obecně prospěšné činnosti na podporu sociální soudržnosti za účelem potenciálně znevýhodněných skupin obyvatel na trhu práce. Podílí se tedy na zlepšení podmínek zaměstnanosti v regionu. Svým způsobem tak podporují potřeby a cíle komunity v oblasti sociálního, ekonomického, kulturního a trvale udržitelného rozvoje. (http://www.scmvd.cz/images/vdi/Socialni_druzstvo_dle_noveho_zakona_o_obchodnich_korporacich_2014_CZ.pdf, dostupné k datu 5.3. 2016)

Jedná se o novou právní formu, kterou najdeme v Zákoně č. 90 / 2012 Sb., o obchodních korporacích. Vznik sociálního družstva je především přirozenou odpovědí na rozvíjející se sociální podnikání. Jedná se vlastně o družstva fungující na neziskových principech. Sociální družstva by měla sloužit především k sociální a pracovní integraci osob se znevýhodněním. (http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538/fakta_neziskovky-v/, dostupné k datu 2.11. 2015)

1.5.5. Církevní organizace

Specifickou formou nestátních neziskových subjektů jsou církevní organizace. Celkové postavení a fungování církví a náboženských společností upravuje Zákon č. 3 / 2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech. Občané ČR mají ústavním zákonem zaručenou svobodu náboženského vyznání. To se děje zejména v rámci konkrétní církve nebo náboženské společnosti, které mají právo samostatně spravovat své záležitosti. Mezi tyto záležitosti patří, že církve a náboženské společnosti mohou nezávisle na státních orgánech zřizovat i nejrůznější církevní instituce. Registrovaná církev a náboženská společnost tedy může zřídit samostatnou právnickou osobu za účelem poskytování sociálních nebo zdravotnických služeb. Právnické osoby tohoto druhu registruje a jejich rejstřík spravuje MKČR. (Boukal, 2009)

- Nejvýznamnějšími zástupci této právní formy NNO jsou organizace:

- ✓ Česká katolická charita
- ✓ Diakonie Českobratrské církve evangelické

(<http://www.czech.cz/cz/Podnikani/Ekonomicka-fakta/Neziskovy-sektor>, dostupné k datu 8.12. 2015)

Pro evidované právnické osoby, tj. pro tento účel církevní neziskové organizace zůstává vše při starém. Evidované právnické osoby se nadále řídí podle Zákona č. 3 / 2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech.

(http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538/fakta_neziskovky-v/, dostupné k datu 2.11. 2015)

1.5.6. Aktuální formy NNO v ČR:

- Aktuálně tedy v ČR existují následující formy NNO:

- ✓ Spolky
- ✓ Obecně prospěšné společnosti
- ✓ Ústavy
- ✓ Nadace
- ✓ Nadační fondy
- ✓ Sociální družstva
- ✓ Evidované právnické osoby / církevní neziskové organizace

(<http://www.czech.cz/cz/Podnikani/Ekonomicka-fakta/Neziskovy-sektor>, dostupné ke dni 8.12. 2015)

V právě končící podkapitole jsem se pokusil definovat 4 původní základní formy a s tím související nové formy NNO podle nového Občanského zákoníku. Soustředil jsem se na to, co je pro jejich charakter a fungování typické. Pro účely zaměření a cíle DP to považuji za podstatné. Abychom totiž mohli hovořit o správném sestavování a efektivním vedení týmu NNO je nejprve zapotřebí definovat si NNO a s tím souvisí bližší prozkoumání jejich základních forem. Právě to jsem v nyní končící podkapitole učinil.

2. Úspěšný vedoucí týmu NNO

V rámci následující kapitoly se pokusím definovat, jaký by měl být „ideální vedoucí“ týmu NNO. Budeme zkoumat osobnost vedoucího pracovníka, hledat rozdíly mezi vedoucím NNO a vedoucím mimo neziskový sektor. Rovněž se budeme zabývat efektivním stylem vedení NNO a dovednostmi, kterými by její vedoucí pracovník měl disponovat. Budeme tedy zkoumat především jeho schopnost emoční inteligence a komunikace. Zaměříme se také na efektivní výběr a motivování podřízených, jejich osobní rozvoj a koučování, vedení porad, delegování a řešení konfliktů na pracovišti.

Jsem rád, že po definování občanské společnosti, neziskového sektoru a hlubším zkoumání NNO se konečně můžeme pustit do řešení problematiky personálního managementu NNO. Nejprve považuji za podstatné pokusit se definovat charakteristiky, kterými by měl disponovat správný vedoucí týmu NNO. Následující kapitola by tedy měla vedoucímu týmu NNO pomoci v tom, aby se snažil být tím, který je pro svůj tým skutečným přínosem.

2.1. Osobnost a motivace vedoucího NNO

„Vedení týmů se výrazně odlišuje od klasického vedení a na vedoucím vyžaduje úplně jiné chápání. Je totiž první mezi rovnými. Přijmout tuto roli a správně ji vykonávat není pro mnoho vedoucích jednoduché.“

(R. Meier)

Lidé v „neziskovkách“ obecně a samozřejmě i jejich vedoucí pracovníci jsou často nadšenci, kteří chtějí pomáhat druhým či společnosti. Nezřídka ovšem zároveň nejsou odborníky na danou problematiku. Ti lidé často jednoduše chtějí pomáhat, ale zároveň tak nějak neví, co ta pomoc vlastně obnáší. Jejich ideály tak mohou značně převyšovat jejich pracovní schopnosti a dovednosti. (Lukeš a kol., 2008)

Vedoucí je však i u NNO člověk, který by měl dosahovat stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich. Aby vedoucí těchto cílů dosahoval a vykonával svou práci žádoucím způsobem, je jistě na místě, aby měl nejen „srdce na dlani“, ale zároveň, aby v rámci své pozice působil jako profesionál. (Lojda, 2011)

Schopnost vedoucích dosahovat stanovených cílů závisí na dvou základních předpokladech. Za prvé na tom, jak zvládají odbornou dimenzi své funkce. Za druhé, jak zvládají dimenzi lidskou či personální. Odborná dimenze zahrnuje rozhodování o pracovních postupech, organizaci práce, využívání zdrojů či správné využívání nastavené strategie organizace. Personální rozměr managementu zahrnuje řízení lidí, kteří tyto postupy a strategie vykonávají, a to jednotlivců i skupin. (Urban, 2013)

Pro vedoucí pracovníky NNO platí do značné míry stejné předpoklady jako pro manažery ziskových organizací. Nicméně určitá specifika existují. Patří mezi ně nejen odlišná motivace vedoucích pracovníků NNO, ale i mimořádné nároky na jejich integritu²⁶ osobnosti. Možná nejpodstatnější rozdíly u vedoucích NNO a vedoucích ziskových organizacích jsou patrné v otázce motivace. U vedoucích NNO není příjem tolik důležitým motivem jako je tomu u vedoucích organizací ziskových. Naopak smysluplnost práce a poskytování pomoci ostatním bývají klíčovými deklarovanými motivy. Vysokou roli tedy hraje určitý altruismus²⁷ a snaha o konání dobra. Za druhý nejčastější motiv můžeme považovat skutečnost, že je práce baví a realizují se v ní. Třetím nejčastějším motivem jsou motivy spojené s vírou, životním přesvědčením a posláním. (Lukeš a kol., 2008)

2.2. Charakteristika ideálního vedoucího

Jaký by tedy měl být „ideální vedoucí“ NNO dnešních dnů?

- Byla definována řada rysů, které charakterizují dobrého vedoucího. Lze je rozdělit na:
 - ✓ Schopnosti
 - ✓ Znalosti a dovednosti
 - ✓ Vlastnosti osobnosti
 - ✓ Postoje

(Bělohlávek, 2005)

²⁶ Za integritu považujeme celistvost, ucelenost, úplnost, neporušenost, věrnost určitým principům a zásadám.

²⁷ Altruismus je moderní označení pro postoje a jednání, která sledují prospěch druhého člověka. Protikladem altruismus je egoismus.

Schopnost je kapacita osobnosti vykonávat nějakou činnost. Pro vedoucího jsou důležité především schopnosti rozumové.

- Zvláště se potom jedná o tyto rozumové schopnosti:
 - ✓ Koncepční (strategické) myšlení
 - ✓ Operativní myšlení
 - ✓ Pružnost myšlení

(Bělohlávek, 2008)

Znalosti jsou teoretické informace, kterým se lze naučit rozumem.

- Z hlediska potřeby a úspěšnosti vedoucích jsou důležité především:
 - ✓ Odborné znalosti
 - ✓ Znalosti managementu

(Bělohlávek, 2005)

Dovednosti jsou praktické návyky, které získáváme výcvikem a praxí.

- U vedoucích se jedná především o:
 - ✓ Organizaci práce a řízení času
 - ✓ Vedení lidí, motivování a delegování²⁸
 - ✓ Komunikační dovednosti a vyjednávání
 - ✓ Komunikace v cizích jazycích
 - ✓ Práce na PC

(Bělohlávek, 2008)

Vlastnosti osobnosti vyjadřují způsob chování člověka. Jedinec totiž jedná v určitých situacích podobným způsobem a známe - li člověka, dokážeme odhadnout, jak na to, či ono reaguje. Jednoduše víme, že takový je.

- Úspěšný vedoucí se vyznačuje:
 - ✓ Asertivitou²⁹
 - ✓ Citovou stabilitou a vcítěním se do jiných lidí
 - ✓ Komunikativností a schopností ovlivňovat ostatní
 - ✓ Odpovědností, vytrvalostí, důsledností a pružností

(Bělohlávek, 2005)

²⁸ Delegování je vlastně přenášení moci a pravomocí, potažmo dávání úkolů jiným.

²⁹ Za asertivitu považujeme schopnost prosadit se a hájit svá práva.

Postoje postihují vztah člověka k jiným lidem, předmětem a skutečností.

- Zvláště významné pro profesionální úspěch jsou:
 - ✓ Orientace na výkon, na výsledek práce
 - ✓ Orientace na zákazníka
 - ✓ Orientace na tým
 - ✓ Oddanost vůči organizaci
 - ✓ Čestnost, oddanost morálním hodnotám

(Bělohlávek, 2008)

2.3. Styl řízení NNO

Úspěšný vedoucí by měl zcela jistě mít žádoucí způsob chování. Problémy vedoucích nevyplývají ani tolik z jejich osobnostních rysů, jako spíše právě ze způsobů jejich chování, potažmo jednání. V této souvislosti hovoříme o způsobu jednání nebo stylu řízení.

- Základním kritériem pro rozlišení stylu řízení je:
 1. Orientace na lidi - snaha o uspokojení všech potřeb pracovníků, o vytvoření a udržení přátelské atmosféry na pracovišti.
 2. Orientace na úkol - úsilí splnit uložené úkoly a dosáhnout co nejvyššího pracovního výkonu.

(Bělohlávek, 2005)

Na základě toho, jakou orientaci vedoucí upřednostňuje rozlišujeme několik typů vedoucích. Za ideálního způsob vedení je považován tzv. „*týmový styl vedení*“. Týmový vedoucí dosahuje výsledků skrze zaujetí lidí. Pocit vzájemného sdílení v organizaci vede ke vztahům důvěry a spolupráce. Týmový vedoucí je orientovaný na dosažení cíle a týmový přístup, skrze který se snaží dospět k optimálním výsledkům. Zakládá si na participaci, oddanosti pracovníků a společném řešení problémů. (Tamtéž)

2.4. Cesty k efektivnímu stylu řízení NNO

Jistě se shodneme na tom, že na správné fungování týmu má největší vliv jeho týmový vedoucí. Velmi tedy záleží na jeho osobnosti. Následující podkapitola se pokusí odpovědět na otázky spojené s tím, co by měl správný vedoucí týmu NNO dělat v rámci svého pracovního postavení, jaká očekávání by měl naplňovat a jakými způsoby si na svou stranu získat pracovní kolektiv.

- Jaký by tedy měl být efektivní vedoucí týmu?
 - ✓ Přimět ostatní, aby plnili zadané úkoly.
 - ✓ Podporovat, rozvíjet a usměrňovat týmovou diskuzi.
 - ✓ Vhodně motivovat jednotlivé členy týmu.
 - ✓ Vytvářet pozitivní atmosféru v týmu.
 - ✓ Mít komunikační dovednosti na odpovídající úrovni.
 - ✓ Navodit klima důvěry a vzájemného porozumění mezi členy týmu.
 - ✓ Povzbuzovat jednotlivce v týmu k efektivním výkonům a spolupráci.
 - ✓ Rozpoznávat potřeby a zájmy jednotlivých členů.
 - ✓ Korigovat potenciální konflikty uvnitř týmu.

(Horváthová, 2008)

Řada výzkumů ukazuje, že členové týmu na svém vedoucím oceňují především spolehlivost, snahu o vytvoření dobré atmosféry, integrování pracovníků do skupiny a také, pokud se vedoucí dokáže popasovat s vůdčí odpovědností. Jako špatného vedoucího vnímají zaměstnanci především takového člověka, který neintegruje pracovníky do týmu, oddaluje nezbytná rozhodnutí a dává pracovníkům příliš zúžený prostor pro samostatnou práci. Špatný vedoucí v očích pracovníků je rovněž i ten, který sice deleguje úkoly, ale zároveň nepředává potřebnou pravomoc a zodpovědnost. V neposlední řadě je pro tým nevhodný netrpělivý vedoucí, který nechává pracovníkům jen málo prostoru k diskuzi. (Meier, 2009)

Jistě je na místě položit si otázku, co by pomohlo podřízeným pracovníkům a potažmo fungování celého týmu ze strany jeho vedoucího? V některých případech by jistě napomohl lepší výběr zaměstnanců. Zdrojem problémů může být i skutečnost, že lidé dostávají úkoly, které jsou nad jejich schopnostmi. Jindy by zase pomohlo lepší zaškolení či jasnější vysvětlení pracovních úkolů, častější nebo lépe prováděné hodnocení zdůrazňující, co se zaměstnanci daří a kde by se měl zdokonalit, potažmo včasnější předání informací, které lidé k práci potřebují. V dalších případech by zlepšení výkonu napomohla vhodnější motivace, promyšlenější organizace práce, lepší střídání práce a odpočinku, nebo, a to v neposlední řadě, pokud by vedoucí dokázal lépe působit na ostatní zaměstnance svým příkladem.

(Urban, 2010)

Vedoucí týmu by se tedy měl orientovat nejen na požadavky cílů, které má tým splnit, ale i na požadavky týmu jako celku a zároveň i na požadavky jednotlivých členů týmu.

- Dobrý vedoucí týmu by tedy měl mít především následující kompetence:

- ✓ Sociální kompetence
- ✓ Kontaktní schopnost
- ✓ Schopnost spolupracovat
- ✓ Schopnost integrace
- ✓ Schopnost komunikace
- ✓ Sebekontrola

(Horváthová, 2008)

- Speciální dovednosti týmového šéfa:

- ✓ Týmový vedoucí musí umět představit lidem svůj plán a získat je pro něj.
- ✓ Musí být pro své podřízené přesvědčivý.
- ✓ Je pro něho nezbytné dokázat zachovat přiměřený odstup.
- ✓ Nesmí se nechat ovlivňovat osobními vazbami a vztahy.
- ✓ Nesmí vyhrožovat.
- ✓ Musí se umět obejít bez vyvolávání atmosféry strachu.
- ✓ Musí se dokázat vcítit.
- ✓ Musí umět vtáhnout lidi do řešení úkolu - motivovat je k činnosti.
- ✓ Má stanovovat reálné a zároveň vysoké cíle.
- ✓ Musí oddělovat soukromý život od své práce.

(Halík, 2008)

Právě končící podkapitola nastínila vedoucímu týmu NNO principy, které by se měl snažit zavádět do praxe, aby se stal pro svůj tým skutečným přínosem a vedl ho po správných cestách.

2.5. Důvěryhodnost vedoucího a vztah k podřízeným

Dosavadní názory na vedení lidí poněkud opomíjely citovou stránku vztahu mezi vedoucím a pracovníkem. Přitom mnozí vedoucí silně ovlivňují právě emocionalitu podřízených a díky tomu dokáží měnit organizaci k lepšímu. Takovému vedoucímu říkáme transformační vedoucí. Jedná se o relativně nový výraz a zároveň přístup k vedení týmu pracovníků. Transformační vedoucí se opírá o jasnou představu budoucího stavu organizace. Dokáže přesvědčit pracovníky a strhnout je k následování. Transformační vedoucí vede lidi především díky svému charismatu, citovému povzbuzování a stimulaci myšlení pracovníků. Pracovníci k takovému vedoucímu zpravidla chovají značnou míru osobní úcty.

(Bělohlávek, 2005)

Aby ovšem vedoucí mohl uplatňovat takový styl vedení, musí být bezpodmínečně nutně pro své podřízené důvěryhodný. Lidé ho musejí respektovat nejen po profesní stránce, ale možná především po stránce lidské.

- Jakými technikami tedy vedoucí může budovat svou důvěryhodnost?

Popis:	Technika:
Vzor	Vytvořte model, jak by se členové týmu měli chovat. Je ovšem bezpodmínečně nutné, abyste v tomto ohledu šli příkladem.
Sebedůvěra	Měli byste veřejně deklarovat, že jste na členy svého týmu hrdí. Projevujte radost nad společnou kooperací ³⁰ .
Respekt	Respektujte potřebu hrdosti na svoji práci u členů vašeho týmu. Poskytujte zpětnou vazbu. Obdivujte jejich přínos.
Povzbuzování	Chvalte za každý úspěch. Místo kritiky stačí vynechat pochvalu.
Situace	Zaměřte se na oddělení problému od lidí.
Konfrontace	Neřešte spory odděleně, ale ideálně za přítomnosti všech členů týmu. Buďte nestranný a vždy vyslechněte všechny zúčastněné strany.
Iniciativa	Jsou to primárně vedoucí, kteří mají do týmu přinášet nové podněty.
Diskrétnost	Dodržujte více úrovní komunikace. Vaše komunikace s jednotlivcem by měla mít jiné parametry, než vaše komunikace ve skupině.
Realismus	Pracujte s pozitivními a konstruktivními nápady. Nepodléhejte iluzím nebo přáním většiny.
Soulad	Vždy se chovejte tak, aby existoval soulad mezi deklarovanými cíli a vašimi skutky.
Chyby	Chybu uznajte okamžitě a přiznejte se k ní. U chyb ostatních využívejte techniku zpětné vazby – viz. další části DP.

(Lojda, 2011)

³⁰ Za kooperaci považujeme nějakou formu spolupráce.

2.6. Efektivní komunikace vedoucího

Jistě se shodneme na skutečnosti, že komunikace je naprosto zásadní pro veškeré naše sociální fungování. Každé naše chování je totiž svým způsobem nějakým druhem komunikace. Díky chování jednoduše dáváme něco najevo, tedy komunikujeme. Domnívám se, že je nezbytně nutné, aby každý člověk pracující s lidmi měl rozvinuté a kvalitní komunikační schopnosti. To samozřejmě platí i o vedoucím NNO.

Jednou z podmínek efektivně fungujícího týmu je tedy i kvalitní komunikace uvnitř tohoto společenství. Existuje celá řada forem komunikace. Ke komunikaci patří i umění naslouchat si, možnost bez obav vyjádřit svůj názor, existence prostoru pro diskuzi či slušné a věcné sdělování kritiky. Všechny tyto fenomény jsou velmi podstatné pro správné fungování týmu a jeho vedoucí by si to měl plně uvědomovat a reflektovat. Komunikace představuje nástroj, jehož pomocí tým dosahuje společných cílů. A je to opět komunikace, která je základem veškeré spolupráce uvnitř týmu. (Horváthová, 2008)

Efektivní komunikace je základní podmínkou výkonného a tvořivého prostředí. Zdravé vztahy mezi zaměstnanci se odvíjí od zdravých komunikačních postupů. Kvalita i produktivita vztahů vyplývá z toho, jak lidé zacházejí s informacemi, s popisem reality a svými pocity. Narušená komunikace mezi lidmi často způsobuje ztrátu času i energie a projevuje se chybami v práci a nežádoucími interakcemi³¹ uvnitř týmu. (Štullerová, 2015)

Vedoucí týmu NNO by měl mít především na paměti, že komunikace vyžaduje naslouchání a neměla by být monologem³². Komunikace nespočívá v tom, že vedoucí přijde mezi své podřízené, rozdá úkoly, něco vytkne, případně pochválí, odejde a dále je mu to vlastně jedno. Pracovníci ocení, když za nimi vedoucí přijde „jen tak“ a zajímá se nejen o práci, ale i o ně samotné jako lidské bytosti. Pracovníci ocení upřímný zájem, vstřícnost a slušné jednání. (Halík, 2008)

³¹ Interakci můžeme označit jako vzájemné působení.

³² Za monolog pokládáme takový způsob komunikace, kdy jedinec hovoří pouze sám se sebou / pro sebe a nenaslouchá ostatním.

- Aby byla komunikace ze strany vedoucího, ale i uvnitř týmu co nejefektivnější, je potřeba řídit se následujícími pravidly:
 - ✓ Odesílatel musí vědět, co chce vlastně sdělit.
 - ✓ Ke kódování je důležité použít symbolů srozumitelných pro obě strany.
 - ✓ Komunikaci je potřeba si důkladně připravit.
 - ✓ Je žádoucí dobře odhadnout míru potřeby informací u příjemce.
 - ✓ Nezbytná je shoda mezi tím, co se říká a jak se to říká, tj. vzájemný soulad, tedy tzv. kongruence.
 - ✓ Důležité jsou i emoce a pozitivní orientace účastníků komunikace.

(Horváthová, 2008)

V komunikaci je velmi důležité dávat pozor na to, abychom neublížili, nezranili, nesnižovali důstojnost lidí, se kterými mluvíme a jednáme. Není to snadné, ale pro funkční a efektivní komunikaci je to prakticky nezbytné. (Kaňáková, 2008)

Pro porozumění mezi lidmi a co nejlepší pochopení sdělovaného je třeba si uvědomit, že každá věta v sobě nese mnohem více informací, než se nám na první pohled může zdát. Pokud dokážeme správně porozumět skutečným důvodům sdělení, budeme schopni druhé lépe pochopit a také se s nimi rychleji a lépe domluvit.

- Jednoduše tedy sjednotíme úhel vnímání mezi tím:
 1. Co je myšleno
 2. Co je řečeno
 3. Co je slyšeno
 4. Co je pochopeno

(Štullerová, 2015)

2.6.1. Empatická komunikace

Je podstatné, aby vedoucí komunikoval skrze tzv. empatickou komunikaci. Jedná se o schopnost pochopit pocity, potřeby a perspektivy druhých a s přihlédnutím k tomu s nimi vhodně komunikovat. Vedoucí NNO musí ovládat umění vcítění se do pocitů druhého, citlivé reakce a ovlivňování emocí ostatních. Je to schopnost porozumět druhému a snažit se pochopit, co nám vlastně sděluje a jaký to pro něho má význam, jak to utváří jeho osobnost a ovlivňuje názor. Díky tomu vytváříme větší prostor pro přijetí a svobodné vyjádření různých pocitů, které se ve vzájemné komunikaci vynořují. (BP, Krejčí)

2.6.2. Aktivní naslouchání

Pro efektivní komunikaci je rovněž důležité, abychom užívali tzv. aktivního naslouchání. Pod pojmem aktivního naslouchání si můžeme představit schopnost jednotlivce soustředit svou pozornost na všechny informace, které mu sděluje druhá osoba a zároveň toto sdělení, tyto informace a myšlenky správně pochopit. Dobrý posluchač by ale neměl být pouze pasivním příjemcem informací. Naopak, měl by odesílateli průběžně nejrůznějším způsobem dávat najevo, že ho poslouchá. (Horváthová, 2008)

- Klíčové dovednosti aktivního naslouchání:
 - ✓ Reagovat na zásadní téma, tj. slyšet podstatu problému.
 - ✓ Ověřovat obsah řečeného.
 - ✓ Odhalit / najít společnou nit.
 - ✓ Rozpoznat pocity a reagovat na ně.
 - ✓ Dávat najevo zájem - verbálně i neverbálně.

(Štullerová, 2015)

2.6.3. Zpětná vazba

Při komunikaci je prakticky nezbytné i efektivní využívání tzv. zpětné vazby. Za zpětnou vazbu považujeme jakoukoliv formu komunikace, která nám poskytne informace o vlastním jednání. Dovednosti spojené se zpětnou vazbou se týkají především způsobu, jak zpětnou vazbu někomu dát, ale také jak zpětnou vazbu přijímat. Pokud zpětná vazba v organizaci dobře funguje, lidé zpravidla hodnotí takové pracovní prostředí jako otevřené. A právě takové prostředí je žádoucí pro efektivní fungování týmu. (Bloudek a kol., 2013)

Zpětná vazba, kterou poskytujeme, by měla být specifická a věcná, názorná, zdůrazňující silné stránky a možnosti rozvoje, podporující a rozvíjející důvěru, sdělovaná s respektem k citům příjemce, zohledňující reálné možnosti příjemce a zaměřená na pozitivní změnu. (Tureckiová, 2007)

Při přijímání zpětné vazby bychom se měli zaměřit na naslouchání a projevení porozumění, poskytování adekvátních neverbálních signálů, vyjasnění souvislosti, výběr z více možností, zajištění času na poskytnutí zpětné vazby a uvážlivé rozhodnutí, jak zareagujeme. (Tamtéž)

2.6.4. 7 prvků úspěšné komunikace

- Existuje 7 prvků úspěšné interpersonální³³ komunikace:
 1. Adekvátní sebepoznání, zdravé a vyvážené sebevědomí. Poznání svých předností i záporů, shoda s tím, jak se vnímám a jak mě vnímají ostatní.
 2. Schopnost odsunout své hodnocení a aktivně a empaticky naslouchat.
 3. Schopnost jasně vyjadřovat svoje myšlenky tak, aby je ostatní pochopili.
 4. Dobrá dovednost kladení „užitečných otázek“.
 5. Schopnost rozeznat, kde se nachází druhí, co je pohání a motivuje, akceptovat jejich právo na rozdílný úhel pohledu, respektovat jejich autonomii³⁴ a sebeúctu.
 6. Schopnost uvědomovat si a zvládat svoje pocity a vyjadřovat je konstruktivním způsobem, schopnost zacházet citlivě i s pocity ostatních.
 7. Ochota a schopnost otevřít se ostatním pravdivě tehdy, je - li to vhodné.

(Štullerová, 2015)

2.6.5. Bariéry v komunikaci

Existují jisté projevy v komunikaci, které vyvolávají bariéry bránící její efektivitě.

- Jedná se především o:
 - ✓ Přerušování - dokončování za druhého.
 - ✓ Skákání do řeči.
 - ✓ Čtení myšlenek - předjímání.
 - ✓ Nemožnost položit otázku.
 - ✓ Pokládání jen uzavřených otázek.
 - ✓ Přehlížení nebo podceňování neverbální komunikace.
 - ✓ Nesděluji / nedostávám podstatné informace.

(Tamtéž)

V právě končící podkapitole o komunikaci jsem se zabýval důležitostí komunikace v mezilidských vztazích. Pro vedoucího týmu NNO jsou to jistě užitečné informace ve vztahu ke komunikaci v jeho vlastním týmu. Snažil jsem se vedoucímu NNO poskytnout užitečné informace, které při komunikaci a interakci s jednotlivými členy týmu jistě bude moci prakticky využít a díky tomu tak jeho tým bude fungovat lépe.

³³ Interpersonální je označení pro mezilidský / mezilidskou a zpravidla následuje užití podstatného jména.

³⁴ Za autonomii označujeme svébytnost, nezávislost, případně funkční samostatnost.

2.7. Efektivní motivování

Právě začínající kapitola se zabývá fenoménem motivace. Na základě zkušeností z vlastního života jsem bytostně přesvědčen, že motivace je pro každé lidské konání naprosto zásadní. Motivace totiž přímo souvisí s tím, jaký přístup k činnosti zaujímáme. A v souvislosti s pracovním prostředím to platí rovněž. Nesmírně záleží na tom, s jakou motivací pracovník své zaměstnání vykonává. Dělá to z přesvědčení, že chce pomáhat a dělat něco smysluplného, nebo svou práci vnímá pouze jako povinnost? Co pracovníka motivuje k práci a s jakým přístupem k ní přistupuje? To je přeci naprosto zásadní a práce podle toho jednoduše vypadá. No a vedoucí pracovník NNO by měl dokázat své zaměstnance žádoucím způsobem motivovat a formovat jejich přístup k práci. Co s sebou tato problematika přináší? Jakými cestami může vedoucí pracovník žádoucím způsobem motivovat své podřízené a kultivovat jejich přístup k práci? Právě na tyto otázky by nám měla odpovědět následující kapitola.

„Pokud chcete dobře řídit lidi jako individuality nebo jako kvalitní tým, musíte umět dobře motivovat.“

(J. Halík)

Motivace patří mezi základní témata, kterými se musí zabývat každý vedoucí týmu NNO. Motivace je vysoce individuální a složitou záležitostí. Není jednoduché odpovědět na otázku, jak nejlépe jednotlivé členy týmu motivovat. (Horváthová, 2008)

Každý vedoucí týmu NNO by však měl mít na paměti tzv. „Zlaté pravidlo motivace“. Stručně a jasně se jedná o to, že vedoucí pracovník by se měl snažit přizpůsobit úkoly pracovníkům. Tedy, měl by pracovníkovi přidělit takový úkol, které mu profesně i lidsky „sedne“. Právě to je totiž ta správná cesta, jak předejít postupné demotivaci konkrétního pracovníka. (Plamínek, 2010)

Díky správné motivaci pracovníků vidíme, že do lidí investovaný čas znamená ušetřené peníze za důsledky fluktuace³⁵, umělé nemocenské, výběrová řízení, zaškolování nových pracovníků a další širokou škálu souvisejících nákladů. V neposlední řadě díky efektivnímu motivování vedoucí ušetří své mentální síly. (Sociální služby, únor 2013)

³⁵ Fluktuace v tomto slova smyslu označuje častou / nedoměrnou změnu zaměstnání. Jednoduše s v rámci týmu NNO zaměstnanci obměňují až příliš často.

Význam motivování zdůrazňuje i (Tichá, 2013, str.22): „Úspěšnost manažerů v dosahování cílů závisí ve značné míře na tom, jak umějí motivovat sebe a své spolupracovníky.“

Je podstatné říci, že motivace je vlastně vždy sebe - motivací. Každé lidské jednání totiž vychází z vnitřního rozhodnutí / z nitra člověka. Pokud jedinec dostane úkol, který mu „sedne“, daleko spíše najde právě výše zmíněnou sebe - motivaci. Možná hlavním mýtem v oblasti pracovní motivace je domněnka, že pro téměř všechny pracovníky jsou primárním motivem finance, tedy výše příjmu. Řada výzkumů ukázala, že tomu tak rozhodně není. Zároveň je však nutné si přiznat, že finance rozhodně jsou podstatným motivem pro většinu pracovníků. Primární motivace výši příjmu dobře funguje krátkodobě, ale pro udržení dlouhodobé motivace to rozhodně nestačí. (Di Kamp, 1999)

V praxi narážíme na zdůvodňování absence motivačního systému v organizacích tím, že jednoduše „nejsou peníze“. Mnoho výzkumů však poukazuje na skutečnost, že neexistuje přímá souvislost mezi pracovním výkonem a množstvím peněz v rámci NNO. Podstatným faktem totiž je, že lidé pracující v NNO mají zpravidla jinou motivaci a očekávání, než pracovníci v „běžných“ ziskových profesích. Zatímco se vedoucí v NNO často domnívají, že k efektivnímu motivování postrádají hlavně finanční zdroje, jejich lidé ve skutečnosti volají hlavně po harmonickém pracovním prostředí, uznání a dobrých mezilidských vztazích. (Sociální služby, únor 2013)

Vedoucí pracovník by měl mít kromě různých způsobů motivace zaměstnanců především na paměti rozdíl mezi jejich motivací a stimulací. Za stimulaci pokládáme např. peníze. V případě stimulování ovšem pracovník vykazuje kvalitní práci jen takovou dobu, dokud na něho stimuly působí. Naopak zacílení na vnitřní motivy člověka zajistí dlouhotrvající výkon a loajalitu³⁶ podřízeného i bez doplňování dalšími vnějšími podněty. Existuje bezpočet lidských povah a díky tomu i bezpočet různých motivátorů³⁷. To je třeba zohledňovat při hledání motivace u konkrétního pracovníka. (Tamtéž)

³⁶ Loajalita znamená věrnost, praktickou ochotu jednotlivce či skupiny osob dodržovat závazky vůči osobě nadřízené, vůči organizaci, instituci nebo i přesvědčení.

³⁷ Za motivátor pokládáme to, čím je člověk motivován.

„Vnitřně nemotivovaný člověk nebude pracovat dlouhodobě na plný výkon ani při sebedokonaljším systému vnějších pobídek. Naopak vnitřně motivovaný člověk bude ochoten a schopen se doučit mnohým dovednostem korespondujícím s vnitřní politikou organizace a s jejími hodnotami.“

(M Tichá)

Vedoucí pracovník by měl vědět, že nejdříve je potřeba, aby své zaměstnance znal, aby jim rozuměl. Teprve na základě toho může porozumět, které motivy a proč jsou pro konkrétního pracovníka podstatné. Díky tomu je následně dokáže lepším způsobem motivovat. (Bělohávek, 2005)

Mnoho vedoucích NNO má za hlavní cíl praktickou pomoc uživatelům. To je jistě správné a žádoucí. Měli by si ovšem uvědomit, že právě pracovní tým je v této jejich snaze nejučinnějším nástrojem. Pokud o svůj tým budou náležitě pečovat a žádoucím způsobem pracovníky motivovat, tohoto cíle dosáhnou daleko spíše. Řada průzkumů ukázala, že řadoví pracovníci v NNO považují za nejdůležitější motivy ty, které jsou nefinanční povahy. Jedná se především o dobré mezilidské vztahy, ocenění práce ze strany kolegů a vedoucího, pochvaly, kvalitní týmovou spolupráci atp. V praxi je častým demotivačním faktorem řady zaměstnanců prakticky stejná mzda řadových zaměstnanců navzdory rozdílným přístupům k práci, schopnosti týmové spolupráce a pracovním výkonům. (Sociální služby, únor 2013)

2.7.1. Různé motivy pro různé typy lidí

Motivy lidí pro určitou práci jsou tedy velmi odlišné. Znalost motivů různých lidí přispívá k úspěšnosti práce vedoucího.

- Různé typy lidí jednoduše dávají přednost různým motivům:
 - ✓ Peníze - jsou významným motivem pro většinu lidí. Řada jedinců je pro peníze schopna udělat téměř cokoli. Pokud vedoucí má možnost zaměstnance motivovat tímto způsobem, budou pracovníci, minimálně v krátkodobém horizontu, odvádět nadstandardní výkony. Drtivá většina vedoucích v NNO ovšem tuto možnost nemá.
 - ✓ Osobní postavení - potřeba vést lidi, rozhodovat, vést procesy. Vedoucí pracovník může delegovat některé úkoly na pracovníky. Ti jsou následně motivováni tím, že mohou v omezené míře „rozhodovat a vést“.
 - ✓ Pracovní výsledky a výkon - řadu lidí motivuje, že mají nadprůměrné výsledky a nadstandardní pracovní výkon oproti jiným. Jsou jakýmsi motorem a investují do práce větší množství energie, než je nezbytně nutné. To je pro vedoucí samozřejmě žádoucí. Těmto zaměstnancům by tedy měli dát dostatek prostoru pro to, aby se mohli angažovat a tento jejich přístup podporovat.
 - ✓ Přátelství - pro mnoho lidí jsou nejdůležitější mezilidské vztahy a dobrá atmosféra na pracovišti. Neradi se hádají a raději ustoupí. Bývají tmelem pracovních kolektivů a pro vedoucí jsou svým způsobem nedoceníitelní. Vedoucí by se měli snažit humanizovat pracovní prostředí, aby se zde, zvláště právě tyto zaměstnanci, mohli cítit dobře a odváděli kvalitní pracovní výkony.
 - ✓ Jistota - jsou zaměstnanci, pro které je velmi důležitý pocit jistoty zaměstnání a stabilního pracovního příjmu. Vedoucí by se měli snažit o zajištění stabilního a jistého pracovního prostředí.
 - ✓ Odbornost - pro některé zaměstnance je podstatné, aby se mohli profesně rozvíjet v rámci svého oboru. Je žádoucí, aby vedoucí umožnil zaměstnancům rozvoj v takové oblasti práce, která zaměstnancům dává smysl a zároveň je užitečná pro tým.
 - ✓ Samostatnost - existují zaměstnanci, kteří touží po samostatnosti a nemají rádi, když se musí řídit přáními a požadavky někoho jiného. Pokud jsou důvěryhodní a kvalitně odvádějí svou práci, vedoucí by jim měl nechat co největší volné pole působnosti.
 - ✓ Tvořivost - kreativním pracovníkům by vedoucí měl primárně zadávat takové úkoly, ve kterých se zaměstnanci v tomto ohledu budou moci realizovat.

(Bělohávek, 2005)

2.7.2. Co způsobuje demotivaci

Vedoucí pracovníci by měli mít na paměti, co všechno může způsobovat frustraci³⁸ a demotivaci pracovníků.

- Jedná se především o:
 - ✓ Nevšímavost vedoucího k dobrým pracovním výkonům.
 - ✓ Nevšímavost vedoucího k chybám a nedostatkům.
 - ✓ Chaos nebo špatná organizace práce.
 - ✓ Nespravedlivé odměňování.
 - ✓ Nezasloužená pochvala jiného pracovníka.
 - ✓ Nezasloužená kritika.
 - ✓ Hrubé jednání nebo zesměšňování.
 - ✓ Nezájem o nápady podřízených.
 - ✓ Neochota vedoucího zabývat se pracovními problémy podřízených.
 - ✓ Přílišné zasahování vedoucího do pravomocí podřízených.
 - ✓ Nepotrestaný podvod nebo nefér jednání ze strany jiných pracovníků.
 - ✓ Nedostatek práce, špatné pracovní pomůcky atp.

(Urban, 2010)

V právě končící kapitole jsem se pokusil vedoucím pracovníků NNO pomoci v tom, aby své podřízené dokázali efektivnějším způsobem motivovat. Upozornil jsem především na tzv. „Zlaté pravidlo motivace“. Rovněž jsem hovořil o tom, jak přeceňovaným motivátorem jsou peníze. Primární motivací pro většinu pracovníků v NNO totiž není výše příjmu. Každý pracovník je jiný a vedoucí týmu NNO by měl své lidi nejdříve poznat - a to nejen po profesní, ale možná především po lidské stránce. Pro každého je totiž důležitým motivátorem něco jiného. Vedoucí týmu NNO tedy musí přistupovat k efektivnímu motivování členů svého týmu individuálně a citlivě.

³⁸ Frustrace je označení pro nelibý stav či pocit vznikající tehdy, když člověku někdo nebo něco brání v uspokojení potřeb nebo dosažení cílů.

2.8. Výběr členů týmu

V následující podkapitole se budu zabývat tím, jakými žádoucími způsoby vybírat pracovníky do týmu NNO. Budeme zkoumat různé způsoby výběru pracovníků. Zvláště se pozastavíme u výběrových pohovorů a efektivního kladení otázek na uchazeče o zaměstnání. Díky těmto cenným informacím by měl vedoucí týmu NNO následně daleko spíše dokázat správně vybrat takového člena týmu, který pro něho bude skutečným přínosem.

- Výběr nových pracovníků je z hlediska týmu často velice závažnou záležitostí. Výběrové řízení by mělo obsahovat několika fází:
 1. Stanovení požadavků nového pracovního místa.
 2. Vyhledávání uchazečů.
 3. Zkoumání uchazečů.
 4. Rozhodnutí o výběru.

(Bělohlávek, 2008)

Vyhledávání a výběr pracovníků má tedy určitý postup. Jakmile vznikne nové místo v organizaci, měli bychom jasně stanovit požadavky na tuto funkci, okruh, ze kterého budeme získávat uchazeče a způsob, jakým je budeme vyhledávat. Následuje etapa získávání lidí i informací o nich (životopisy, reference atp.). Přijatelní uchazeči procházejí dalším výběrovým řízením, zejména osobními pohovory. Nakonec dochází k rozhodování, nakolik který uchazeč odpovídá stanoveným požadavkům a vybírá se vítězný kandidát a budoucí člen týmu. Pokud potenciálně vhodný uchazeč již pracuje v rámci organizace, je vhodné oslovit s nabídkou na změnu pracovního uplatnění primárně jeho. Správné stanovení požadavků je možná z hlediska budoucí vhodnosti uchazeče ještě důležitější, než vlastní realizace výběru. Přičemž právě v této etapě se chyby dělají nejčastěji. (Bělohlávek, 2003)

2.8.1. Očekávání od nových členů týmu

Požadavky na nové zaměstnance lze rozčlenit do několika základních kategorií.

- Patří k nim především:
 - ✓ Vzdělání a odborné znalosti a schopnosti.
 - ✓ Specifické pracovní zkušenosti.
 - ✓ Sociální schopnosti a osobní předpoklady.
 - ✓ Motivační předpoklady.
 - ✓ Jazykové, počítačové a další specifické znalosti.
 - ✓ Osobní flexibilita.
 - ✓ Zdravotní stav.

(Urban, 2013)

Co tedy vlastně dělá dobrého zaměstnance? Prakticky u všech zaměstnání jsou potřeba zaměstnanci, kteří mají dobrou všeobecnou inteligenci, mentální flexibilitu, interpersonální kreativitu a schopnost řešení problémů. Mezi další související rysy a vlastnosti patří psychická zralost, zdravý rozum, spolehlivost, svědomitost a schopnost uplatňovat vlastní úsudek morálním spravedlivým způsobem. (Miller, 2009)

Pokud se v organizaci uvolní volné pracovní místo, vedoucí stojí před rozhodnutím, zda vybere někoho úplně nového, nebo přijme zaměstnance, kterého z organizace zná. Ten tak může pouze změnit své pracovní uplatnění, případně povýšit. Pokud stávající zaměstnanec odvádí kvalitní pracovní výkony a je důvěryhodný, doporučuje se zaměstnat stávajícího zaměstnance. Zpravidla to totiž přináší řadu výhod. (Halík, 2008)

2.8.2. Výběrový pohovor

Metod, které se dají použít pro diagnostiku vhodnosti potenciálního člena týmu existuje celá řada. Nejčastější metodou je výběrový pohovor. Slouží k posouzení osobnosti uchazeče, získání podrobnějších informací o něm a také k poskytnutí informací o organizaci a práci v týmu potenciálnímu novému zaměstnanci. (Horváthová, 2008)

Při výběru členů týmu je potřeba brát v úvahu především odbornou kvalifikaci, osobnostní profil a předpoklady pro týmovou práci uchazeče. Právě tyto fenomény bychom měli zkoumat během výběrového pohovoru. (Krúger, 2004)

- ✓ Struktura pohovoru by měla být zpravidla následující:
 - Přivítání kandidáta
 - Představení se
 - Navození přátelské atmosféry
 - Vysvětlení průběhu pohovoru
 - Vlastní pohovor
 - Prezentace pracovních zkušeností kandidáta
 - Otázky a modelové situace
 - Prezentace představy kandidáta o nabízené pozici
 - Vysvětlení nabízené pozice
 - Otázky kandidáta
 - Závěr / ukončení pohovoru

(Vajner, 2007)

Během rozhovoru bychom se svými otázkami měli zaměřit na celou řadu oblastí. Především potom na odborné znalosti, pracovní zkušenosti, motivaci, sebehodnocení a hodnocení druhých, sociální dovednosti, emoční inteligenci a schopnost týmové práce uchazeče. (Tamtéž)

Vzhledem k tomu, na jak velké množství informací bychom se během výběrového pohovoru měli zaměřit, je na místě, abychom se na pohovor předem důkladně připravili. Důkladnou přípravou můžeme přispět k tomu, aby pohovor nepůsobil příliš formálně, ale aby ho uchazeč vnímal spíše jako přátelský dialog spojený se vzájemným zjišťováním informací. Ke zjišťování informací slouží celá řada tématicky orientovaných otázek. (Bělohávek, 2003)

Existují otázky zakázané, které je prakticky zakázáno používat z etických, ale i legislativních důvodů. Tyto otázky by totiž mohly vést k diskriminaci uchazeče. Jedná se o otázky na politickou orientaci, náboženství, sexuální orientaci atp. Následně existují otázky sugestivní. Ty jsou považovány spíše za nevhodné protože jsou položené takovým způsobem, že si v podstatě vynucují určitou odpověď. Málo přínosné jsou rovněž otázky uzavřené. Mnoho z nich totiž o uchazeči nezjistíme. Na takové otázky je totiž možné odpovědět pouze ano, nebo ne. Během výběrových pohovorů bychom tedy měli volit především otázky otevřené. Ty začínají slovy „Proč...?“, „Jak...?“, „Z jakého důvodu...?“. Velkým přínosem mohou být tzv. otázky situační. Takové otázky navozují určitou situaci a uchazeč je vyzván, aby ji nějakým způsobem vyhodnotil a reagoval. (Bělohávek, 2009)

Zamysleme se nad tím, jakým způsobem některé naše otázky působí na uchazeče a jaké pocity v něm mohou vyvolávat. Otázky zjišťovací tedy nutí k rozhodnutí, limitují odpověď na ano, nebo ne. Otevřené informativní otázky otevírají tázanému prostor pro přemýšlení a vysvětlení svého postoje. Otázky s nabídkou dvou nebo více možných odpovědí nutí tázaného nejen se rozhodnout, ale i uvědomit si, co je pro něho důležitější. Konkretizační otázky nutí k názornosti. Sugestivní otázky naším skrytým tvrzením tlačí uchazeče určitým směrem a my můžeme zjistit, zda a do jaké míry si uchazeč dokáže stát za svým názorem. (Scharlau, 2010)

Během výběrového pohovoru nám v mnohém mohou pomoci především tzv. nepřímé otázky. Takové otázky se vztahují na oblasti, kde těžko můžeme čekat přímou odpověď. Jedná se např. o oblast motivace, morálních vlastností atp. Zajímáme se tedy zdánlivě o něco jiného a přitom si na základě odpovědi děláme vlastní závěr. Položíme např. otázku: „Co považujete za svůj největší úspěch?“. Nejde nám ovšem o to zjistit, v čem je uchazeč úspěšný. My se ve skutečnosti zajímáme o něco úplně jiného. Jedná se nám o zjištění motivace. Podle odpovědi uchazeče zjistíme, co je pro něho důležité, co ho motivuje. Dojdeme k závěru, zda jsou pro něho např. důležitější mezilidské vztahy, nebo pracovní úspěchy. (Bělohlávek 2009)

Pro vedoucí pracovníky NNO je podstatné znát možná především osobní nastavení a motivaci svých podřízených.

- Tyto charakteristiky zjistíme především prostřednictvím následujících otázek:
 - ✓ Co je pro vás v práci a životě nejdůležitější?
 - ✓ Co se vám líbilo a nelíbilo v předchozích zaměstnáních? Proč jste tato zaměstnání opustil?
 - ✓ Co považujete za svůj největší úspěch?
 - ✓ Co se vám v životě nepodařilo? Jaké jsou vaše neúspěchy?
 - ✓ Jaké jsou vaše zájmy a koníčky?

(Bělohlávek, 2005)

Z těchto otázek můžeme zjistit mnoho o osobním nastavení a motivaci uchazečů o zaměstnání. Správný vedoucí by si ovšem měl uvědomit, že odpovědi nám sice mohou být vodítkem, ale jelikož každý člověk je individualita, měli bychom je brát s jistou rezervou a nadhledem. (Tamtéž)

2.8.3. Další způsoby výběru vhodného kandidáta

Kromě výběrových pohovorů existuje i řada dalších metod, pomocí kterých vybíráme vhodného kandidáta. Jedná se především reference. Může jít o doporučení od kolegů, rodiny, přátel atp. na vhodného kandidáta. Především se ovšem jedná o hodnocení pracovníka ze strany předchozího zaměstnavatele. Uchazeč může rovněž projít nejrůznějšími testy - psychologickými i odbornými. Informace samozřejmě téměř vždy získáváme ze strukturovaného životopisu. V této souvislosti můžeme hovořit o tzv. biodatech. To jsou vlastně veškeré informace o uchazeči vztahující se k minulosti. Uchazeče rovněž můžeme zkoumat skrze nejrůznější modelové situace a simulace. Právě skrze modelové situace a simulaci získáme reálnou představu o praktickém jednání uchazeče v konkrétní pracovní situaci. (Bělohávek, 2008)

V právě končící podkapitole jsem vedoucího týmu NNO seznámil s tím, co obnáší výběr nového člena pracovního týmu. Věřím, že díky těmto informacím dokáže daleko spíše zvolit vhodného uchazeče a jeho tým tak bude skutečně obohacen.

2.9. Adaptace nového člena týmu

V následujících řádcích se budu zabývat tím, co všechno souvisí s fenoménem adaptace nového zaměstnance. Domnívám se totiž, že je podstatné nejen vybrat správného člena týmu, ale zároveň mu v rámci týmu vytvořit takové pracovní prostředí, aby mohl naplno rozvinout svůj potenciál.

Pokud už nového pracovníka přijmeme, měli bychom se jako vedoucí postarat o to, abychom tomuto zaměstnanci také pomohli žádoucím způsobem adaptovat se. Zde je na místě říct, že adaptace nových zaměstnanců patří k nejpodceňovanějším oblastem řízení. Cílem adaptace je urychlit zapojení nových pracovníků, zajistit co nejrychleji jejich pracovní výkonnost a zabránit případné nespokojenosti. K jejím nejčastějším zdrojům patří nedostatek informací, nedostatečné zvládnutí pracovních úkolů či nejasná pracovní očekávání. Adaptace zahrnuje jak aspekty odborného zapracování a přivyknutí novým pracovním úkolům, tak i sociální začlenění do nového pracovního prostředí. (Urban, 2013)

- Nejčastější chyby, kterých se vedoucí v období adaptace dopouštějí:
 - ✓ Pověřování podřadnými úkoly.
 - ✓ Nedostatečné hodnocení zadaných úkolů.
 - ✓ Nezájem nebo naopak přesycení informacemi.
 - ✓ Lpění na formalitách.

(Aronová a kol., 2008)

Pro úspěšné zvládnutí procesu adaptace v nové organizaci je žádoucí sestavit tzv. Adaptační plán. Na jeho sestavení by se měl podílet jednak přímý nadřízený, ale i ostatní členové pracovního kolektivu. Celý proces by měl řídit tzv. garant, tj. zkušený zaměstnanec, který nového zaměstnance z počátku provází na pracovišti a nováček se na něho může obracet s nejrůznějšími otázkami. Garant je tedy jakýmsi mentorem nového pracovníka, pomáhá mu tedy se vším, co práce profesně i lidsky obnáší. (Tamtéž)

V průběhu adaptačního procesu by měly probíhat adaptační rozhovory jednak s garantem, ale i přímým nadřízeným adaptujícího se pracovníka. Rozhovory by se měly zaměřovat nejen na to, jak nový zaměstnanec zvládá požadované pracovní dovednosti, ale i na to, jak je organizace s jeho pracovním chováním spokojená a jakým způsobem by mu mohla při jeho zapracování pomoci. Zvláštní pozornost by tyto rozhovory měly věnovat tomu, aby na straně nového zaměstnance neexistovaly nezodpovězené otázky, nejasnosti nebo nedorozumění týkající se výkonu jeho pozice nebo dalších očekávání ze strany organizace. Vyvrcholením rozhovorů je rozhovor na konci adaptačního období, při kterém jsou zhodnoceny výsledky adaptace, stanoveny rozvojové cíle a dohodnuty úkoly pro další pracovní období. (Urban, 2013)

Délka adaptace je závislá na náročnosti pozice, chodu organizace a v neposlední řadě na schopnosti nováčka zpracovávat nové podněty a požadavky. Je třeba připomenout, že délka adaptace nemusí odpovídat délce zkušební doby. (Aronová a kol., 2008)

- K předpokladům úspěšného zaškolení patří především:
 1. Standardizovaný obsah a písemné manuály speciálně pro účely zaškolení nového zaměstnance.
 2. Vhodný garant / mentor a žádoucí přístup ze strany ostatních zaměstnanců.
 3. Odstranění začátečnických chyb nováčka.
 4. Předpoklad, že pracovníci správné postupy znají.
 5. Pokud zaměstnanci něco nevědí, bez obav se obrací na vedoucího, tj. atmosféra důvěry a otevřené komunikace na pracovišti.
 6. Dostatek času na adaptaci.

(Urban, 2013)

Věřím, že díky praktickým informacím z právě končící podkapitoly dokáže vedoucí týmu NNO efektivním způsobem integrovat nového zaměstnance do pracovního týmu a bude se tak dítku spokojenosti všech zúčastněných stran.

2.10. Koučink

„Koučink je formou porady a podpory jednotlivců a skupin při řešení různých forem projevů odborných a emocionálních problémů.“

(W. Krúger)

Kvalita vedoucího je často posuzována nepřímo podle kvality jeho pracovníků. Ke zvýšení kvality zaměstnanců lze použít řady rozvojových aktivit. Moderním pojmem je v této souvislosti tzv. koučink. Jedná se o individuální učení pracovníka jinou osobou, zejména nadřízeným, které ovlivňuje především jeho postoje a dovednosti. (Bělohávek, 2005)

Vedení a rozvoj zaměstnanců označované jako koučování vychází z myšlenky, že nejlépe se lidé učí na základě svých vlastních zkušeností. Jejich učení však často vyžaduje i určité vedení a podporu. Koučování je proto nejen nástrojem rozvoje, ale i motivace zaměstnanců. Koučování představuje „zlatý střed“ mezi dvěma řídicími extrémy. Tím prvním je direktivní řízení založené na podrobných pracovních pokynech, tím druhým je přístup ponechávající postup, který zaměstnanci volí, pouze na nich samotných. (Urban, 2013)

- Postup koučování:
 1. Stanovíme hlavní cíl - je důležité, aby bylo pracovníkovi hned na začátku jasné, čemu by se měl naučit. Takový cíl musí dávat perspektivu do budoucna a měl by pracovníka motivovat k jeho naplnění.
 2. Stanovíme dílčí cíle - není dobré chtít po člověku najednou příliš velké pokroky. Celý úkol bychom proto měli rozdělit na několik dílčích, postupných cílů. Tyto dílčí cíle stanovujeme podle principu SMART.
 - Cíl by tedy měl být: S - specifický
 - M - měřitelný
 - A - akceptovatelný
 - R - realizovatelný
 - T - termínovaný
 3. Ponecháme pracovníkovi aktivní roli - pracovník by měl dostat k individuálnímu hledání řešení dostatek prostoru.
 4. Vysvětlujeme důsledky řešení - je žádoucí pracovníkovi vysvětlovat důsledky chybných rozhodnutí.
 5. Pokroky hodnotíme co nejkonkrétněji - neměli bychom podávat zbytečně mnoho obecných informací. Pracovník potřebuje konkrétní hodnocení svých pokroků, aby se i nadále mohl zlepšovat.
 6. Stanovíme omezení - pracovníkovi dáme najevo, že si ceníme jeho pokroků. Ale zároveň naznačíme, že ještě nezvládá vše a proto je tedy žádoucí, aby i nadále pracoval s jistými omezeními.
 7. Pověříme a zmocníme pracovníka k vykonávání úkolu - pracovník již něco opravdu ovládá a je připraven přijmout úkol na kterém uplatní své vědomosti a dovednost.

(Bělohlávek, 2003)

„Základní problém koučování spočívá v tom, aby kouč dokázal u koučovaného vyvolat rozhodnutí přijmout osobní odpovědnost.“

(Whitmore)

Koučování tedy vyžaduje porozumění situaci, ve které se koučovaný nachází a stanovení výsledků, ke kterým by měl dospět. K hlavním zásadám koučování patří pomoci zaměstnanci uvědomit si, jak pracuje, co by se měl naučit nebo jak by měl své pracovní chování změnit, vytvořit u něho zájem o změnu, usnadnit mu nalézt schopnosti k novým pracovním postupům, podporovat a nenásilně usměrňovat postupné změny jeho chování, přenášet na něho nové pravomoci a povzbuzovat ho k vyšší samostatnosti. (Urban, 2013)

✓ Procento manažerů, kteří jsou přesvědčeni, že koučování:

- Zvýšilo produktivitu (53%)
- Zvýšilo kvalitu práce (48%)
- Zlepšilo pracovní vztahy s:
 - Přímými podřízenými (77%)
 - Přímými nadřízenými (71%)
 - Kolegy (63%)
- Zvýšilo uspokojení z práce (61%)

(Crkalová a kol., 2007)

Jak si můžeme povšimnout v řádcích výše, díky efektivnímu využívání nástroje koučování vedoucí týmu NNO skutečně může zlepšit kvalitu práce a to v nejrůznějších ohledech. Věřím tedy, že pokud se vedoucí NNO naučí tento nástroj žádoucím způsobem užívat, může to jemu a potažmo celému pracovnímu týmu přinést opravdu mnoho dobrého.

2.11. Vedení pracovních porad

Dalším důležitým nástrojem pro vedení lidí ze strany vedoucího NNO jsou zajisté porady. Porady totiž vždy vytvářejí prostor pro výměnu názorů, snazší orientaci v problémech pracoviště, transfer informací, sdílení hodnot, vyřešení problémů atp. Porada je současně místem pro udržování a rozvíjení osobních vazeb mezi spolupracovníky. Porada je od slova radit se. Snažíme se tedy vyřešit nějaký problém nebo situaci. Na poradě tak mohou probíhat procesy plánovací, organizační, rozhodovací, kontrolní i jiné. Efektivnost porady se odvíjí od způsobu vedení porady, způsobu komunikace, správného využití rozhodovacích technik atp. Lidé, kteří se porady účastní, by měli vnímat poradu jako příležitost se podílet na rozhodnutích. Ačkoliv porada je zpravidla kolektivním rozhodovacím orgánem, konečná zodpovědnost zůstává na vedoucím. (Lojda, 2011)

- Příprava porady se většinou bude týkat především těchto tematických okruhů:
 - ✓ Stanovení obecných i konkrétních cílů jednání.
 - ✓ Výběr a zorganizování účastníků.
 - ✓ Sestavení programu.
 - ✓ Určení místa a času jednání.

(Bloudek a kol., 2013)

Existuje řada rad a doporučení, kterými by se vedoucí porad měli řídit. Na začátku je vhodné seznámit účastníky porady s tématy a společně stanovit pořadí, v jakém se témata budou řešit. Nejsložitější témata by měla být řešena v první části porady, ale ne ihned na začátku. Na závěr by se naopak měla řešit témata nejjednodušší. Vedoucí by se měl snažit do veškeré diskuze zapojovat všechny účastníky porady, aby se nejednalo o rozhovor několika málo jedinců. Pozdní příchody bez „dobrých důvodů“ by neměly být tolerovány. Prvním bodem jednání musí být kontrola plnění předchozí porady. Vedoucí by neměl připustit, aby někdo bez jeho vůle vedení porady převzal. Rovněž by neměl připustit přílišné odbočování od daných témat a jejich rozměňování. Pokud během porady dojde na konflikty, vedoucí musí být pánem situace. Vedoucí nesmí získat pověst, že konflikty neřeší nebo před nimi utíká. (Halík, 2008)

Aby si schůzka udržela kooperativní a produktivní naladění, je potřeba, aby účastníci co nejlépe využívali individuálních interpersonálních dovedností. Nejvýznamnější se v tomto ohledu ukazuje dovednost naslouchání, jejíž využívání zajistí, že si lidé nebudou skákat do řeči, že se budou snažit vzájemně pochopit a zpracovávat informace předložené ostatními. Šikovným indikátorem, který může vyhodnotit, zda si lidé naslouchají, je to, zda vůbec a případně jakým způsobem na sebe jednotlivé příspěvky navazují. (Bloudek a kol., 2013)

Za co je moderátor porady / vedoucí zodpovědný?

- ✓ V první řadě cílevědomě pečuje o řešení problému a to tím, že:
 - Objasňuje význam společného úkolu a zdůrazňuje účastníkům svá očekávání.
 - Krátce uvede body programu, vysvětluje stav věcí a všechny účastníky informuje.
 - Řídí poradu podle stanovené základní linie a dodržuje časový plán.
 - Oceňuje různá řešení, shrnuje, vyvozuje důsledky, přijímá rozhodnutí, rozpracovává výsledky a vede katalog opatření.
- ✓ Za druhé získává důvěru účastníků tím, že:
 - Oceňuje každý příspěvek do diskuze.
 - Nikdy se nekompromituje.
 - Zůstává nestranný a drží se svých zásad.
 - Je věcný a uvolněný.
 - Podporuje pracovníky při formulování stanovisek.
 - Působí jako zprostředkovatel při konfliktech.

(Bischof a kol., 2003)

2.11.1. Chyby a omyly při vedení porad

Existuje řada chyb a omylů, kterých se vedoucí během porad, nebo již při jejich samotném plánování a přípravě dopouštějí. Častým problémem bývá, že do porady je začleněno obrovské množství problémů a témat. Výsledkem je, že se sice řeší všechno, ale vlastně se pořádně nevyřeší prakticky nic. Problémem rovněž bývá, když se porady účastní i lidé, kteří k tématům prakticky nemají co říct. Chybou také je, když příliš autoritativní vedoucí pojme poradou jako monolog pouze s občasným dotazem na některého z účastníků. Díky tomu účastníci porady mohou být nemotivováni. Naopak příliš volný průběh porady postrádá potřebnou kontrolu a často se odbíhá od tématu. Rovněž se v mnoha případech stává, že porada dospěje ke konkrétním závěrům. Jsou sice vyvozena obecná opatření a v praxi se toho příliš nezmění. Zaměstnanci tak mohou získat pocit, že porada nemá smysl a tímto způsobem mohou být demotivováni. (Bělohlávek, 2003)

V právě končící podkapitole jsem se vedoucího týmu NNO pokusil seznámit s nástrojem efektivního vedení porad. Z vlastní mnohaleté praxe v NNO totiž vím, že porady jsou nesmírně důležitým nástrojem pro sdílení informací a řešení praktických problémů. Věřím, že díky praktickým informacím z řádků výše dokáže vedoucí NNO vést své porady efektivněji a díky tomu i zlepšit kvalitu týmové práce.

2.12. Delegování

„Najdeme velké množství vedoucích, kteří vědí, že mají delegovat, ale příliš to neumějí, nebo se jim do toho prostě nechce.“

(Geropp)

Další podstatnou součástí práce vedoucího NNO je delegování. To znamená vlastně přenášení úkolů na jinou osobu. Jedná se o jednu z technik, které umožňují vedoucím se plně soustředit na plnění podstatných úkolů, jež jsou od nich vyžadovány. Delegování usnadňuje vedoucímu efektivně využívat svůj čas pomocí techniky vedení lidí a zároveň tak i zvyšovat výkonnost svého týmu. Delegování vyžaduje odvahu, ale i dovednost. Delegovat se každý vedoucí musí postupně naučit. Ačkoliv se situace zlepšuje, vedoucí stále nedelegují dostatečně a s tímto nástrojem často nedokáží správně zacházet. Delegování není jen o odvaze, ale také o tréninku podřízených, aby se naučili pracovat samostatně. Delegování svým způsobem vyžaduje, aby vedoucí svým podřízeným skutečně důvěřoval. (Lojda, 2011)

Svět, ve kterém žijeme a ve kterém se NNO pohybují, není zrovna důvěryhodným místem. A dost možná i díky „dnešním poměrům“ se nemůžeme divit, že vedoucí mají obavy důvěřovat svým podřízeným. Vždyť dle nejrůznějších sociologických průzkumů cca 70% lidí v ČR nesouhlasí s tvrzením, že druhým lidem lze důvěřovat. (Bloudek, 2013)

Najdeme velké množství vedoucích, kteří vědí, že mají delegovat, ale příliš to neumějí, nebo se jim do toho prostě nechce. Tito vedoucí v dostatečné míře nechápou, že moderní doba a žádoucí způsob vedení si žádá, aby více důvěřovali svým pracovníkům a delegovali na ně úkoly. Pokud by vedoucí NNO dokázali žádoucím způsobem delegovat, jednoduše by dokázali více využít potenciálu svých podřízených / svého týmu a nemuseli by tak všechno řešit „na vlastní pěst“. Nechuť delegovat je u vedoucích často dána strachem, že jejich podřízení nezvládnou úkol včas a správně splnit. Vedoucí tedy musí být nejprve dobrým mentorem a koučem a teprve potom může být i dobrým delegujícím. (Geropp, 2014)

V souvislosti s delegováním je tedy zřejmé, že vedoucí deleguje úkol na svého podřízeného. Ale jedním dechem je nutné říct, že podřízenému by měly být svěřeny i potřebné pravomoci, aby daný úkol skutečně mohl zvládnout. Delegovaný člověk by za úkol rovněž měl nést i odpovědnost. Nebo by se o ni měl alespoň dělit se svým nadřízeným. Zde ovšem narážíme na problematiku toho, že pokud vedoucí za delegovaný úkol částečně, nebo dokonce úplně nese zodpovědnost, stojí před dilematem kontroly podřízeného, nebo vložení důvěry v podřízeného. Praxe ukazuje, že je většinou nutné volit kompromis. A pravda je, že nalézání takovýchto kompromisů není pro vedoucího nic jednoduchého. (Lojda, 2011)

2.12.1. Výhody delegování

- Delegování vedoucímu přináší celou řadu nesporných výhod:
 - ✓ Úspora času - je dána tím, že vedoucí se zbaví mnohých činností, které doposud vykonával sám, a díky delegování je přenechává na svých podřízených.
 - ✓ Změna obsahu práce - díky delegování se vedoucí zbavuje méně důležitých aktivit a vytváří si tak prostor pro řešení koncepčních záležitostí. S rostoucím delegováním by tak u vedoucího měla růst tzv. práce vedoucí a naopak klesat tzv. práce výkonná.
 - ✓ Rozvoj kompetencí pracovníků - je přínosem jak pro vedoucího, tak pro podřízené. Postupným delegováním náročnějších úkolů se rozvíjejí kompetence pracovníků.
 - ✓ Testování pracovníků - delegování prověřuje způsobilost pracovníka pro povýšení do odpovědnější funkce.
 - ✓ Motivování pracovníků - zvládnutí delegovaných úkolů uspokojuje potřeby uznání a seberealizace pracovníků.

(Bělohlávek, 2005)

Právě končící podkapitola se snažila poukázat na často opomíjenou manažerskou dovednost delegování. Pokud by vedoucí týmů NNO tohoto nástroje dokázali žádoucím způsobem využívat, jistě by si ušetřili mnoho práce a týmu by to z řady dobrých důvodů uvedených výše jedině prospělo.

2.13. Předcházení a řešení konfliktů

Konflikty jsou bohužel běžnou součástí mezilidských vztahů. I v každé NNO jsou tedy svým způsobem nevyhnutelné. Nemá - li však jejich výskyt v organizaci bránit v naplňování poslání, měli by je vedoucí včas a efektivně řešit. (Urban. 2013)

Lidská společenství se od pradávna vyznačují především silnými a trvalými vztahy mezi jednotlivými členy. Bez pozitivních a oboustranných vazeb mezi členy skupiny by nemohl přežít žádný jedinec, natož lidský druh. Každý z nás má potřebu se s někým sdílet a mít funkční a harmonické mezilidské vztahy. Pokud se bavíme o mezilidských vztazích na pracovišti, pro vedoucího je podstatné si uvědomit, že přirozená lidská potřeba sdílení se a harmonických vztahů platí v soukromém životě, ale svým způsobem i v zaměstnání. Lidé v práci tráví teoreticky 1 / 3 času svého ekonomicky aktivního života. A pro zaměstnance je podstatné, zda se na pracovišti cítí dobře. Pokud se dobře necítí, dost možná k tomu přispívají i konflikty, které tam zřetelně či latentně³⁹ existují. (Bednář a kol., 2013)

Konflikty jsou totiž lidmi zpravidla vnímány jako nepříjemné a škodlivé. Škodlivé konflikty jsou však především ty, které se týkají osobních zájmů, narušují komunikaci a vyvolávají stres. Je důležité si uvědomit, že konflikty, které se stávají základem či příležitostí k řešení problémů, mohou být naopak prospěšné. Předpokladem takových „úspěšných konfliktů“ ovšem je, že nepřerostou do osobní roviny. (Urban, 2013)

- Symptomy⁴⁰ napětí v týmu před možným vypuknutím konfliktů:
 - ✓ Málo trpělivosti k sobě navzájem.
 - ✓ Nediskutuje se o nápaděch.
 - ✓ Zamítají se nápady.
 - ✓ Neshoda v plánech a návrzích.
 - ✓ Častá argumentace ve stavu emoční rozladěnosti.
 - ✓ Vzájemné napadání členů.
 - ✓ Pomluvy skupiny, výkonů i jednotlivců.
 - ✓ Zjevný i skrytý odpor proti vůdci.

(Kolajová, 2006)

³⁹ Latentní je výraz pro skrytý, ale přesto reálně působící.

⁴⁰ Symptom = příznak.

K předcházení osobním konfliktům slouží především otevřená diskuze se zaměstnanci snažící se potenciální zdroje konfliktů včas odhalit. Existuje řada důležitých faktorů, které mohou působit jako jistá prevence vzniku nežádoucích konfliktů. Vedoucí by měl mít na paměti sladění cílů organizace a konkrétních zaměstnanců. Měla by existovat a fungovat jasná pravidla hodnocení a odměňování. Vedoucí by se měl starat o soulad rozhodovacích pravomocí a odpovědností. Také by měl včas vysvětlovat a zdůvodňovat změny. Vedoucí je rovněž zodpovědný za personální výběr zaměstnanců a jejich koučování. Všemi výše uvedenými způsoby by měl vedoucí NNO působit jako „preventista“ vzniku nežádoucích konfliktů uvnitř týmu. (Urban, 2013)

Jistě všemi zaměstnanci vítanou prevencí vzniku konfliktů je i příjemná atmosféra na pracovišti. Vytvářet příjemnou atmosféru je svým způsobem jednoduché. Stačí vlastně málo - projevení srdečného zájmu o podřízeného, úsměv atp. Dobrá nálada na pracovišti je životně důležitá. Předchází totiž konfliktům. Ale v takové atmosféře lidé zároveň i daleko spíše odvádějí kvalitní práci, komunikují spolu a do zaměstnání se těší. Vedoucí k tomu může přispět svou zdvořilostí, přátelským přístupem a laskavostí. (Templar, 2006)

Klíčovou dovedností vedoucího je tedy jeho schopnost konflikty rozeznat, pochopit a zvládat. Jedině tak je možné konfliktů využívat ke stimulaci růstu a vyhnout se destrukci týmu. Pro mnoho vedoucí NNO bude asi překvapivé, že konkrétní postupy na řešení konfliktů prakticky neexistují. (Bloudek a kol., 2013)

2.13.1. Zásady pro řešení konfliktů

Jisté obecné zásady pro řešení konfliktů jsou samozřejmě vyzorované z praxe.

- Jedná se především o následující:
 - ✓ Je důležité konfliktům předcházet. Konflikty totiž často vůbec nemusí vzniknout, pokud včas odhalíme, že se k němu schyluje a začneme jednat. Platí zde pravidlo, že je lepší se konfliktům nevyhýbat. Naopak, je dobré zachytit rozpory včas a snažit se je odstranit dříve, než se vystupňují.
 - ✓ Vyloučíme emoce. Právě silné city totiž dávají konfliktu jeho intenzitu a vyhrocují situaci. Chceme - li konflikt zdárně vyřešit, měli bychom se oprostít od emocí.
 - ✓ Oddělíme se od problému a zaměříme se na zájmy. Při řešení konfliktu bychom se měli zaměřit na pochopení zájmů obou / všech stran sporu. Pokud totiž dokážeme pochopit zájmy, spíše se nám podaří konflikt zdárně usměrnit a vyřešit.
 - ✓ Hledáme oboustranně přijatelnou alternativu. Výsledné řešení by nemělo působit jako čistý výsledek té, či oné strany - každá strana by měla podstoupit jisté ústupky vůči svým původním představám.
 - ✓ Využíváme objektivních údajů. V některých případech je možné opřít se o konkrétní informace či data. Jako vedoucí následně máme lepší vyjednávací pozici, pokud opravdu známe reálné skutečnosti.
 - ✓ Lze využít externího poradce. Externí poradce má totiž výhodu neúčasti ve skupině a jakéhosi nadhledu.

(Bělohlávek, 2003)

Konflikty a neshody jsou něco, čemu se člověk v životě zpravidla snaží vyhnout. Je to naprosto přirozené. Ale vedoucí NNO by si měl uvědomit, že právě konflikty a neshody jsou přirozenou součástí života a mohou aktérům konfliktu a potažmo celému týmu přinést i něco dobrého. Za jakých podmínek se tomu tak může dít a jak tohoto potenciálu konfliktů a neshod užívat? To jsou otázky na které se snažila odpovědět právě končící podkapitola. Věřím, že praktické informace v ní obsažené mohou být pro vedoucího týmu NNO užitečným nástrojem pro zlepšení kvality týmové práce.

3. Úspěšný tým NNO

V následující kapitole se již nebudeme zabývat tím, jaký by měl být „ideální vedoucí“ týmu NNO a co všechno by měl zvládat. V rámci DP pokročíme dále a společně budeme zkoumat specifika pracovního týmu NNO. Budeme tedy zkoumat rozdíly mezi týmem a skupinou, efektivitu týmu a s tím souvisejícím synergický efekt. Vedoucí pracovník NNO se zde dozví řadu praktických informací o sestavování týmu, týmových rolích a jejich specifikách pro fungování v rámci týmu. Budeme se tedy hodně zabývat týmovými rolemi a tím, jak vedoucí pracovník NNO může žádoucím způsobem pracovat se specifiky jednotlivých rolí / jaký přístup volit ke konkrétním nositelům určitých týmových rolí. Pro vedoucího pracovníka NNO bude také jistě přínosem, pokud ho seznámím s žádoucími zásadami práce s týmem a týmové spolupráce.

3.1. Základní charakteristika týmu

„Váš tým nikdy nedosáhne té nejvyšší výkonnostní úrovně, pokud jeho členové neprojeví opravdový zájem a starost jeden o druhého“

(K. Blanchard)

Jedním z nejcennějších statků každého člověka je duševní zdraví. K němu přispívají největší měrou sociální vztahy. V dnešní době značnou část svého času strávíme na pracovišti při plnění svých pracovních povinností. Jsme tedy obklopeni lidmi, které si zpravidla nevybíráme, a přesto, že mohou být zcela jiní než my, bychom s nimi měli spolupracovat a dobře vycházet. Řada organizací si stále jasněji uvědomuje, že do lidského potenciálu se vyplácí investovat a že pouze harmonická spolupráce, vzájemná úcta a respekt všech pracovníků je tou správnou cestou k dosažení úspěchu. (Kolajová, 2006)

O týmové práci lze hovořit tehdy, je - li skupina vzájemně spolupracujících osob spojená společným cílem, zainteresovaností, odpovědností i vzájemnou důvěrou a společně přijatými a respektovanými pravidly spolupráce. Od běžné pracovní skupiny tak tým odlišuje především jistá míra samostatnosti a vnitřní soudržnost, kterou může podpořit i vědomí určitého společného poslání. (Urban, 2013)

Princip týmové práce je založen na práci ve skupině a lze ho charakterizovat flexibilitou a rychlým nalézáním řešení. Dynamika týmové práce spočívá ve vysokém pracovním nasazení členů týmu a ve skutečnosti, že členové týmu se mohou navzájem obohacovat a doplňovat. Vychází se z předpokladu, že v týmu dochází ke vzájemné inspiraci. Z toho důvodu je konečný efekt nejen pouhým součtem znalostí, dovedností, kompetencí a praxe všech členů týmu, ale dosahuje se tzv. synergického efektu. Synergický efekt týmové práce lze jednoduše popsat jako vzájemné obohacování. (Lojda, 2011)

- Anglické slovo TEAM můžeme vnímat jako zkratku klíčových slov:
 - ✓ Together
 - ✓ Everybody
 - ✓ Achieves
 - ✓ More

To můžeme volně přeložit, že díky úsilí každého z nás společně dosáhneme více všichni.. (Kolajová, 2006)

Tým tedy tvoří 3 a více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci, vnímají společnou identitu⁴¹, přijímají kolektivní normy a cíle, uvědomují si jeden druhého a v tomto společenství zároveň existuje kolektivní fenomén „My“. (Tamtéž)

K podstatě fungování týmu se velmi výstižně vyjadřuje (Lojda, 2011, str.157): *„Na začátku je dobré si uvědomit, že týmy sestavujeme pro dosahování společného cíle, pro naplňování poslání organizace. Základem je dokonalá komunikace a vysoká míra motivovanosti členů týmu orientovaná na dosažení cíle či naplnění poslání.“*

3.2. Pracovní tým vs. skupina

Důležité je mít na vědomí, že pracovní skupina se týmem rozhodně nestává automaticky. Některým skupinám, ať již v důsledku jejich špatného řízení nebo nevhodného složení, se nemusí podařit dosáhnout atmosféry ani produktivity týmu nikdy. Vedení týmů a využívání předností týmové práce proto představuje důležitou součást manažerských schopností vedoucího týmu. (Urban, 2010)

⁴¹ Identita je vlastně vědomí vlastního Já.

Pokud se vedoucímu nepodaří naplnit řadu požadavků, nebude pod jeho vedením pracovat za jeden provaz táhnoucí tým, ale pouze o skupinu pracovníků. Vedoucí by si měl uvědomit, že mezi efektivně fungujícím týmem a pouhou skupinou pracovníků existují zásadní rozdíly ve fungování a tým proti pouhé skupině pracovníků přináší nejen jemu, ale možná především uživatelům služeb NNO celou řadu pozitiv. (Krüger, 2004)

✓ Zde jsou zobrazeny základní rozdíly ve fungování:

Charakteristické znaky:	Skupina:	Fungující tým:
Jak je tomu se zájmy členů?	Většina sleduje vlastní zájmy.	Všichni táhnou za jeden provaz.
Jak je tomu s cíli?	Jsou sledovány různé cíle.	Všichni sledují společný cíl.
Co má prioritu?	Příslušnost ke skupině je podřazena osobním zájmům.	Příslušnost k týmu má nejvyšší prioritu.
Jak to vypadá s organizací?	Organizace je uvolněná a nezávazná.	Organizace je jasná, pevná a fungující.
Jaká je motivace?	Motivace přichází zvenku.	Motivace přichází zevnitř.
Kdo a komu konkuruje?	Jednotlivci si konkurují navzájem.	Konkurence je zaměřena směrem navenek.
Jak se komunikuje?	Komunikuje se zčásti otevřeně, zčásti skrytě.	Informační proces a zpětné vazby probíhají otevřeně.
Jak je tomu se vzájemnou důvěrou?	Vzájemné důvěry, a zvláště důvěry ke skupině, bývá málo.	Platí zde silná důvěra mezi členy navzájem a v týmu vůbec.

(Tamtéž)

Jistě každý vedoucí touží po tom mít dobře fungující tým. Ale pravdou je, že řada vedoucích řídí spíše skupinu lidí a sní o tom, že jednou budou vést funkční tým. Jaké jsou tedy znaky fungujícího týmu? K čemu by měl vedoucí týmu NNO směřovat?

- Jedná se především o:
 - ✓ Uvědomovaný společný cíl a sdílená vůle tohoto cíle dosáhnout.
 - ✓ Rovnoprávné postavení členů a jasně vymezené role a odpovědnosti.
 - ✓ Vlastní a všemi respektovaná pravidla.
 - ✓ Jednoznačná / efektivní komunikace a účelné řešení konfliktů.
 - ✓ Atmosféra důvěry / otevřenosti a schopnost reflexe a hodnocení procesu práce.
 - ✓ Počet členů se pohybuje okolo čísla 7 - min. 3 členové, max. 12 členů.

(Horváthová, 2008)

Vedoucí týmů by jistě byli rádi, pokud by mohli upřímně říct, že jejich týmy skutečně naplňují výše uvedené charakteristiky. Realita ovšem bývá často odlišná. Vedoucí se totiž často nevědomě dopouštějí chyb, které brání skupině, aby dospěla ve fungující tým. V nemalém procentu případů si totiž nedostatečně uvědomují to, čím se tým a jeho vedení odlišuje od skupiny a jejího vedení. Vedoucí rovněž často nejsou ochotní změnit své manažerské jednání, které by vyžadovalo týmový přístup vedení. (Urban, 2010)

Řada vedoucích týmů by byla jistě ráda, pokud by uprostřed jejich týmu panovala vzájemná důvěra mezi jednotlivými členy. Právě vzájemná důvěra mezi jednotlivými členy týmu je totiž tou skutečně bazální⁴² podmínkou pro existenci funkčního týmu.

(Horváthová, 2008)

⁴² Pojem bazální můžeme volně přeložit jako základní / výchozí.

3.2.1. Výhody týmové spolupráce

Správný vedoucí týmu by si tedy měl dobře uvědomit, že tým má oproti skupině svá naprosto neoddiskutovatelná pozitiva a je žádoucí jich využívat.

- Jaké jsou tedy hlavní přínosy, které týmové vedení a následně fungující tým přináší?
 - ✓ Fungováním týmu dochází ke spojení znalostí, schopností a dovedností jeho jednotlivých členů.
 - ✓ Lidé společně odvedou lepší práci a vymyslí více řešení.
 - ✓ Lidé se vzájemně inspirují ke kreativnímu⁴³ myšlení.
 - ✓ Členové týmu společně sdílejí znalosti, zkušenosti a dovednosti, učí se od sebe navzájem.
 - ✓ Vzájemnou komunikací a spoluprací dochází k rozvoji každého člena.
 - ✓ V týmu se eliminují chyby jednotlivců.
 - ✓ Roste motivace členů týmu i vedení k ještě lepším výsledkům práce.
 - ✓ V týmu se udržuje rovnováha, která je dosažena kompromisním řešením problémů, tedy vylučováním extrémních hodnot, názorů a postojů.
 - ✓ Členství v týmu zvyšuje sebevědomí jednotlivců, poskytuje jim určité uznání, postavení a role, naopak snižuje obavy ze selhání a nesení zodpovědnosti.
 - ✓ Rozdělení práce mezi jednotlivé členy týmu je prevencí proti stresu a snižuje se tak riziko „syndromu vyhoření“.

(Tamtéž)

Jak nám dávají poznat 2 výše uvedené podkapitoly, rozdíly ve fungování pracovního týmu a skupiny jsou opravdu zásadní. Fungující pracovní tým má proti pouhé skupině řadu nesporných výhod. Vedoucí týmu NNO by se tedy měl snažit měnit skupinu pracovníků v pracovní tým táhnoucí za jeden provaz. Díky tomu bude šťastnější on, členové týmu a v neposlední řadě i uživatelé služby.

⁴³ Kreativní je synonymem pro slovo tvořivý.

3.3. Synergický efekt

Pokud chce vedoucí skutečně efektivně využívat potenciál jednotlivých členů týmu, je podstatné, aby si plně uvědomil význam slova synergie a následně synergii dokázal přenést do praxe. Synergie znamená součinnost, spolupráci či společné působení prvků systému vedoucí k výsledku, který je větší než prostý součet parametrů složek. Synergie tedy znamená součinnost, spolupráci či společné působení prvků systému. Princip synergie říká, že spolupůsobení složek systému vede k výsledku, který je větší než prostý součet parametrů jednotlivých složek. Jako příklad můžeme uvést rovnici: $1 + 1 = 3$.

(<https://managementmania.com/cs/princip-synergie>, dostupné k datu 5.2.2016)

Nad synergií se zamýšlí i (Bělohávek, 2008, str.13): „*Výsledek týmu není jednoduše měřitelným pouhým součtem výsledků jednotlivců. Vždyť výsledek týmu = práce jednotlivců + synergický efekt.*“

Pro vedoucího NNO je podstatné, aby si uvědomil, že rozdíly v profesní i lidské rovině jednotlivých členů týmu by měl žádoucím způsobem využívat, aby se mu synergického efektu podařilo dosáhnout. Vedoucí by měl rozdíly v členech týmu poznávat a následně žádoucím způsobem usměrňovat a využívat. Pokud se mu to podaří, vzniká v týmu právě synergický efekt, který je prospěšný nejen pro všechny jeho členy, ale možná především pro uživatele. Pokud naopak vedoucí týmu rozdíly přehlídí a případně i potírá, pouze tím podporuje negativní jevy a napomáhá případným eskalacím⁴⁴ konfliktů uvnitř týmu. (Plamínek, 2008)

Za jistých okolností tedy vedoucí skupiny může přispět k tomu, že se ve skupině objeví tzv. synergie - hodnoty dosahované skupinou značně převyšují součty hodnot, které jsou schopni vytvořit členové skupiny samostatně. Pokud je tento jev trvalý a rozdíl významný, pak se taková skupina zřejmě stala týmem. Týmy jsou totiž vlastně synergické skupiny. Synergie je nejen průvodním znakem funkčního týmu, ale dost možná i jedním z důvodů vzniku týmů. (Plamínek, 2009)

⁴⁴ Eskalace znamená stupňování, stoupání, růst napětí.

3.3.1. Způsoby dosahování vs. bariéry synergického efektu

Co by tedy měl dobrý vedoucí dělat, aby se skupina pracovníků změnila ve fungující tým?

- Měl by především:
 - ✓ Koordinovat tým.
 - ✓ Moderovat tým.
 - ✓ Radit členům týmu.
 - ✓ Regulovat konflikty.
 - ✓ Prezentovat výsledky.
 - ✓ Reprezentovat tým navenek.
 - ✓ Jednat za tým.

(Krúger, 2004)

Jaké jsou naopak hlavní bariéry vzniku a fungování týmu? Co by měl mít dobrý vedoucí v této souvislosti především na vědomí? Měl by se vyvarovat nejasným cílům. Tým je totiž o to efektivnější, čím jasnější je jeho cíl a srozumitelnější poslání. Úspěšnost týmu vyžaduje, aby všichni jeho členové upřednostňovali společné cíle před svými soukromými zájmy. Další bariérou jsou neproduktivní konflikty. Konflikty jsou sice přirozenou stránkou života, ale zároveň by měly být produktivní a konstruktivní, tj. vést k výsledku nebo řešení. Potíží může být i nešťastná velikost týmu. Jeho ideální velikost se totiž pohybuje okolo čísla 7. Zásadním problémem může být i nevhodný výběr členů týmu. Lidé sice mohou být ve své oblasti odborníky, ale zároveň nejsou „týmovými hráči“. Pokud už jsou v týmu nešťastně vybraní lidé, často se setkáváme s neschopností vedoucích zvládnout jejich problémové chování. (Urban, 2010)

V právě končící podkapitole jsme se zabývali synergickým efektem. Věřím, že vedoucímu týmu NNO je nyní jasnější, jak je synergický efekt pro fungování týmu podstatný. Rovněž by mu mělo být zřejmé, co dělat, aby synergického efektu jeho tým opravdu dosahoval.

3.4. Správné složení týmu

V následující podkapitole se budeme zabývat specifiky, která souvisí se sestavováním týmu. Společně prozkoumáme, co se očekává od „týmového hráče“ a dost možná zjistíme, že takový člověk je v dnešní době „nedostatkovým zbožím“.

K důležitosti správného složení týmu se vyjadřuje (Kolajová, 2006, str.32): „*Správná skladba týmu je jedním ze základních předpokladů úspěchu týmu a jeho efektivního fungování. Je obrovskou výzvou pro vedoucího, aby dokázal poskládat fungující tým.*“

Důležitým předpokladem pro vývoj týmu ke špičkovým výkonům je tedy zcela jistě jeho správné složení.

- Je proto třeba při výběru členů týmu brát v úvahu především 3 faktory:
 1. Odbornou kvalifikací
 2. Osobnostní profil
 3. Předpoklady pro týmovou práci

(Krúger, 2004)

Profesní zdatnost se ověřuje nejnanejšeji. Jedná se o dokončené vzdělání, odbornou praxi či reference o výsledcích práce v místě předchozího zaměstnání. V rámci výběrových pohovorů je možné znalosti i vyzkoušet. Pokud se nám podaří najít odborníka, vůbec to však ještě neznamená, že máme vyhráno. (Kolajová, 2006)

Osobnostními charakteristikami je myšlena vnitřní motivace, komunikační schopnosti, schopnost týmové práce, charakter, odolnost vůči stresu, schopnost rozhodovat se, flexibilita, a identifikace s posláním / cíli organizace. Pro týmovou spolupráci se nehodí lidé pesimističtí, nepřátelsky naladěni, konfliktní atp. Je totiž pravděpodobné, že jejich vlastnosti velmi negativně poznamenají atmosféru / vztahy v týmu a ostatním členům týmu vezmou chuť do společné práce. (Horváthová, 2008)

Aby byl tým úspěšný, měl by obsahovat co nejvíce vzájemně se doplňujících rolí. Rozdělení a správný poměr rolí jsou velmi úzce spjaty s posláním organizace a jejími cíli. V rámci týmu se určují role, jež se zaměřují na splnění úkolu, nebo nastavení a udržení dobrých mezilidských vztahů. Pro týmovou spolupráci se hodí zejména lidé zodpovědní, spolehliví, samostatní, flexibilní, loajální. Tedy ti, kteří jsou nejen odborně zdatní, ale možná především dokáží naslouchat, žádoucím způsobem komunikovat a v neposlední řadě mají empatii a sociální inteligenci. (Kolajová, 2006)

„O úspěchu týmu nerozhoduje jen odbornost členů. Stejně důležitá je struktura jejich osobností a způsob, jak spolu vycházejí.“

(R. Meier)

Lidé do týmu bývají často vybíráni primárně na základě formálních požadavků odbornosti. Při sestavování týmu se nestává, že by člověk neměl dostatečnou odbornost či, že by odbornost různého druhu v týmu nebyla přítomna. Problémy, které se v týmech objevují, většinou nevyplývají z nedostatku profesionality, jako spíše z nevhodných charakterů osobnosti a skladby osobností jednotlivých členů týmu. (Bělohlávek, 2008)

Výběr lidí pouze podle odborných kritérií totiž nepostačuje k tomu, aby byl nově přijatý člen týmu skutečným přínosem. Lidé si to často uvědomují a tak k formálním kritériím přidávají věty typu: „Aby mezi nás zapadl a byl dobrý parták.“ Tím, i když velmi nekonkrétně, vyjadřují požadavky na určitou úroveň emoční a sociální inteligence a na soubor interpersonálních dovedností, které jsou pro jednání s lidmi v rámci NNO nesmírně důležité. (Bloudek a kol., 2013)

Při vytváření týmů NNO je vhodné přihlížet i k vzájemným sympatiím a antipatiím potenciálních spolupracovníků. V pracovním týmu by zároveň měli být zástupci co nejširšího spektra profesního zaměření i lidského nastavení. Právě takové týmy jsou, za předpokladu ideálního fungování, těmi skutečně nejlepšími. (Bedrnová, 2007)

Není pravidlem, že tým složený z největších „hvězd“ bude týmem nejlepším. Praxe ukazuje, že tomu tak většinou vůbec není. Tým potřebuje nejen odborníky, ale možná především „týmové hráče“, tedy jedince s určitými povahovými a osobnostními vlastnostmi. (Halík, 2008)

Rozvoj týmů může být samovolný. Měl by však být urychlován a usnadňován systematickým budováním a působením ze strany vedoucího. Při sestavování nového týmu, nebo výběru nového člena týmu je dobré nechat potenciální uchazeče vyplnit test týmových rolí. Tím se snadno zjistí, zda a jak se k sobě jedinci hodí a především zda jsou „týmovými hráči“. (Kolajová, 2006)

K dané problematice se výstižně vyjadřuje (Urban, 2013, str.170): *„Ne každý zaměstnanec je „týmový hráč“ schopný spolupracovat na plnění společných úkolů a ne každý se tedy do týmu jednoduše hodí.“*

3.4.1. Týmový hráč a týmové schopnosti

- Týmové schopnosti má ten, kdo je obdařen následujícími vlastnostmi:
 - ✓ Pozitivní postoj k týmové práci - pracovník by měl být především „týmový hráč“ a neměl by naopak „hrát sám na sebe“.
 - ✓ Myšlenková pružnost - člen týmu, který stále dokola předkládá stejné návrhy, aniž by vnímal názory ostatních, svoji skupinu nejen nikam neposouvá, ale dokonce ji svým přístupem brzdí v rozvoji.
 - ✓ Frustrační tolerance - dobrý týmový hráč musí umět zvládat situace, kdy jsou jeho návrhy zamítnuty. Neměl by se uraženě stáhnout zpět, když se mu nepodařilo prosadit sebe sama a své názory.
 - ✓ Schopnost přijmout kritiku - v rámci týmu je možné, že se diskuze z věcné roviny řešení přesunou na rovinu osobní formou konfliktů. Schopnost přijmout kritiku a být součástí nepříjemné výměny názorů je pro týmového hráče rovněž nesmírně důležitá.
 - ✓ Schopnost a ochota učit se - nikdo učený z nebe nespádl. To by si měl každý týmový hráč připustit. Jednoduše by si měl uvědomit, že není dokonalý a měl by být ochotný na sobě profesně i lidsky pracovat.

(Meier, 2009)

Týmový pracovník by měl rovněž naplňovat i tato kritéria:

1. Umět pracovat v týmu

- To je třeba jak ve spolupráci s nadřízeným, tak i s kolegy. Skupinového ducha a smysl pro rozdělení i sdílení práce musí podporovat vedoucí, který jde sám příkladem ostatním.

2. Umět pracovat pro tým

- Když budete své lidi správně motivovat, a to nejen finančně, tak ti, kteří mají zájem pracovat a jsou kladně naladěni, se pro týmový úspěch „přetrhnou“. Lidé, které vedete, musí cítit vaši podporu. Musí si být jistí, že se za nimi budete stát i tehdy, když to pro vás nebude jednoduché.

(Halík, 2008)

Týmové schopnosti jednotlivých pracovníků jsou tedy pro vedoucího týmu naprosto zásadní. Názorně to můžeme demonstrovat v oblasti sportu. Význam slova tým je totiž původně odvozen ze sportovního prostředí. Každý hráč má svoji pozici a odpovědnost za její vykonávání. Individuální schopnosti jednotlivých hráčů jsou jistě důležité. Zásadní pro úspěch celého týmu je však jejich schopnost přihrávat si / spolupracovat s ostatními hráči. Pokud vynikající hráč není schopen a ochoten přihrávat, stává se pro tým spíše přítěží. Ačkoliv jako individualita může patřit k nejlepším. (Belbin, 2012a)

Trenér / vedoucí týmu by si měl uvědomit, že se s hráči netýmovými nebo s hráči, kteří se k sobě vzájemně nehodí, dobrých výsledků dosáhne jen velmi těžko. Je na trenérovi, aby situaci řešil a dokázal svůj nefunkční tým přetvořit v tým fungující. (Belbin, 2013)

Trenér / vedoucí týmu by měl mít na vědomí, že dobrý týmový hráč se nepozná podle toho, jaké konkrétní úkoly dokáže splnit, ale podle toho, zda dokáže pružně přizpůsobit své chování tomu, co jeho tým právě nejvíce potřebuje. Nejlepší týmoví hráči se vyznačují ochotou přijmout za své úkoly, kterým se ostatní vyhýbají. Do těchto úkolů se pouštějí prostě jen proto, že jim záleží na úspěchu týmu. Ačkoliv se jim do toho nechce, úkol vezmou na sebe. Úspěch týmu je pro ně totiž více, než vlastní potřeby a ambice⁴⁵. (Belbin, 2012b)

Člen týmu, který by splňoval všechny předpoklady „ideálního týmového hráče“, je však ve skutečnosti jen těžko k nalezení. Důležité je, aby se tým v tomto směru dobře doplňoval, byl dobře namíchaný a byly v něm obsaženy všechny potřebné role. Týmový vedoucí může zásadním způsobem ovlivňovat dobré fungování týmu. Měl by reflektovat, jaké role v týmu jsou zastoupeny a které naopak chybějí, nebo nejsou zastoupeny v dostatečné míře. Právě takovými rolami / týmovými hráči by měl vedoucí svůj tým doplňovat. (Meier, 2009)

Vedoucí by si neměl vybírat členy týmu „k obrazu svému“, ale měl by se snažit vytvářet tým, který díky vzájemné zastupitelnosti rolí bude dobře fungovat. (Bělohávek, 2008)

Právě končící podkapitola se zabývala správným složením týmu. Vedoucího pracovníka NNO se snažila upozornit na podstatnou skutečnost, že v rámci týmu by měli být zastoupeny lidé nejrůznějších profesních i lidských charakteristik. Je zásadním úkolem vedoucího, aby dokázal z těchto individualit vytvořit tým, který táhne za jeden provaz. Vedoucí pracovník by měl mít na vědomí, jak podstatné je mít v týmu skutečně „týmové hráče“. Ano, jsou potřeba odborníci. Ale pokud odborníci nejsou alespoň trochu „týmovými hráči“, tým stejně nebude dobře fungovat. Právě výše uvedené skutečnosti by měl mít vedoucí týmu NNO na vědomí a reflektovat je v procesu týmové práce.

⁴⁵ Ambice znamená ctížádost, případně životní plány a cíle.

3.5. Týmové role a jejich základní rozdělení

V následující podkapitole se již nebudeme zabývat rolemi v týmu obecně. Budeme zkoumat konkrétní role a jejich charakteristiky. Na základě takové analýzy totiž vedoucí týmu NNO získá představu o tom, jaké role jsou v jeho týmu vlastně zastoupené a jakými žádoucími způsoby s každou z takových rolí pracovat. Budeme zkoumat, co je pro konkrétní role v týmu typické, jakým způsobem jejich zástupce motivovat, jaké jsou ve vztahu k nim žádoucí přístupy, způsoby komunikace atp.

Nejprve si tedy role v týmu rozdělíme obecně a následně se budeme zabývat charakteristikami každé z nich. Věřím, že právě tyto informace mohou vedoucímu týmu NNO skutečně pomoci v tom, aby jeho tým fungoval lépe.

- Obecně můžeme role v týmu rozdělit na:
 1. Role výkonové - jedná se o role orientované na provedení úkolů, týkající se funkčnosti týmu, jeho produktivity, úkolování atp.
 2. Role socioemocionální - jedná se o role sloužící spíše pro udržování dobrých mezilidských vztahů uvnitř týmu, ke stmelování týmu, udržování morálky, dobré nálady atp.

(Horváthová, 2008)

„Role je takové chování jedince v týmu, které je mu vlastní a je týmem přijímáno. Jde o chování člena týmu k ostatním, o jeho přístup k řešení problémů a o jeho typické postoje při plnění úkolů“

(L. Kolajová)

Dělení týmových rolí existuje několik. Nejznámější je typologie týmových rolí dle R. M. Belbina, anglického psychologa a profesora týmového managementu. Ten popsal 9 týmových rolí rozdělených do 3 základních skupin.

Jedná se o tyto skupiny a role:

1. role „sociální“, orientované na lidi (symbol - srdce)
 - ✓ koordinátor
 - ✓ týmový pracovník
 - ✓ vyhledávač zdrojů
2. role „akční“, orientované na akci (symbol - ruce)
 - ✓ formovač
 - ✓ realizátor
 - ✓ dokončovatel
3. role „mentální“, orientované na myšlení (symbol - hlava)
 - ✓ specialista
 - ✓ myslitel
 - ✓ vyhodnocovatel

(Horváthová, 2008)

3.5.1. Koordinátor

▪ Typické vlastnosti osobnosti:

- příjemnost, klid, sebedůvěra, sebekontrola, extroverze, svědomitost, kázeň, obětavost, taktičnost, citlivost, povolnost, důvěřivost

(Bělohlávek, 2008)

✓ Typické myšlenky a způsoby komunikace:

- Musíme mít neustále na paměti svůj cíl.
- Pojd'me se dohodnout.
- Mlčení neznamena souhlas.
- Šanci by měl dostat i někdo jiný.
- Přimět ostatní udělat svou práci je umění.

(Kolajová, 2006)

Tato role je spojena s přátelským, mírným a demokratickým způsobem jednání. Většinou ji reprezentují vyzrálé a sebejisté osobnosti. Uvědomují si, že naplnění poslání a cílů organizace lze dosáhnout pouze společným úsilím všech členů týmu. Dokáží rozpoznat přínosné schopnosti a dovednosti členů týmu a využít těchto potenciálů pro jeho správné fungování. (Horváthová, 2008)

Motivací je pro koordinátora rozvoj lidí okolo sebe. Těší ho, když může posouvat kompetence svých kolegů a oni se pak samostatně realizují. Je také značně motivován cílem, ten je však pro něho spíše prostor pro koordinaci realizace ostatních. (Bělohlávek, 2008)

Typickým znakem je schopnost nasměrovat ostatní ke společnému cíli. Mají všeobecný přehled a většinou se těší respektu ostatních. Jejich role je předurčuje k tomu, že v nepřítomnosti vedoucího se často dokážou ujmout vedení týmu s rozdílnými znalostmi a charakteristikami členů. Nebojí se improvizovat a upřednostňují klidné řešení problémů. (Kolajová 2006)

Jejich přínos pro tým spočívá v tom, že dokáží sladit potřeby organizace a jednotlivců při společném plnění úkolů. Umějí respektovat a brát vážně názory spolupracovníků. Dokáží usměrnit skupinovou diskusi tak, aby s využitím potenciálu všech členů tým dosáhl optimálního výsledku. Koordinátoři dosahují vysoké úrovně dovednosti motivovat různé členy týmu s využitím nehmotných nástrojů, jako je pochvala, osobní uznání atp. (Bělohlávek, 2008)

- Jak rozvíjet jeho silné stránky?

- ✓ Pověřovat ho vedením týmu z důvodu jeho umění tyto lidi motivovat a poskytnout jim prostor pro seberealizaci.
- ✓ Zapojovat ho do účasti na tvorbě systému odměňování organizace, hodnocení či personálního rozvoje pro jeho schopnosti spojit jeho orientaci na cíl s pochopením potřeb zaměstnanců.
- ✓ Pověřovat ho koučováním spolupracovníků v odborných nebo manažerských dovednostech.

(Horváthová, 2008)

- Jak překonávat rezervy?
 - ✓ Koordinátor se musí naučit připouštět stinné stránky spolupracovníků a v případě nutnosti k nim zaujímat nekompromisní postoj. Je třeba, aby se naučil aplikovat i tvrdší způsoby vedení, pokud to situace vyžaduje.
 - ✓ I přes důvěru v potenciál kolegů a ochotu delegovat si nesmí koordinátor usnadňovat práci příliš. V případě, že je na vedoucí pozici, musí podřízené důsledně kontrolovat, aby postupovali správným směrem a své pracovní povinnosti nezanedbávali.

(Bělohávek, 2008)

3.5.2. Týmový pracovník / humanizátor

- Typické vlastnosti osobnosti:
 - příjemnost, vřelost, citlivost, taktičnost, nekonfliktnost, nerozhodnost, neprůbojnost

(Tamtéž)

- Typické myšlenky a způsoby komunikace:
 - ✓ Zdvořilé chování nic nestojí.
 - ✓ Velmi mě zaujal váš názor.
 - ✓ Měli bychom si více naslouchat.
 - ✓ Dobrá atmosféra a přátelské vztahy jsou pro práci velice důležité.

(Kolajová, 2006)

Jedná se o člověka mírného, přátelského, který se velmi zajímá o pocity a názory ostatních. Rád pomáhá druhým - je hodný, vnímavý a diplomatický. U ostatních vidí zejména pozitivní stránky, odvrací třenice. Dokáže zabránit konfliktům, které mohou v týmu vzniknout. V týmu bývá oblíben. Je dobrým posluchačem, dokáže se vcítit do situace ostatních. Je spokojený tehdy, když jsou spokojeni ostatní členové týmu. Dokáže stmelit tým, vytvořit příjemné, pozitivní klima a mezilidské vztahy. Jedná se o nekonfliktního, citlivého a příjemného člověka, který dokáže vycházet s ostatními. Je to ale zároveň i člověk neprůbojný, a nerozhodný. V klíčových situacích často nedokáže zaujmout jasné stanovisko. Největší motivací jsou pro něho dobré mezilidské vztahy a atmosféra na pracovišti. Pokud toto nevnímá, začíná vážně přemýšlet o odchodu z organizace. (Horváthová, 2008)

Zcela zásadní motivací týmového pracovníka jsou tedy dobré mezilidské vztahy a atmosféra na pracovišti. Dobré vztahy klade výše, než pracovní výkon a výsledky. Zájem ostatních je pro něho důležitější, než jeho vlastní zájem. Bývá ochoten ustoupit nebo obětovat svůj názor, vede - li to k upevnění soudržnosti týmu. (Bělohlávek, 2008)

Týmoví pracovníci bývají svým způsobem nenahraditelní. Pro svou dobrosrdečnou povahu a empatii jsou tmelem každého týmu. Vedoucí si jejich důležitost často plně neuvědomují a připustí si ji až tehdy, když už je v týmu nemají. (Kolajová, 2006)

Jejich přínos pro tým spočívá v tom, že vytvářejí příjemnou atmosféru a pozitivní mezilidské vztahy. Všimají si, zda se někomu neubližuje. Případně takovému jedinci rádi přicházejí na pomoc. Stane - li se, že je někdo ponechán stranou zájmu, snaží se ho vtáhnout do týmu. Jsou to taktici, kteří vycítí hádku a elegantně konfliktu předejdou stočením diskuze k jinému tématu nebo uklidněním rozvášněných protivníků. Pokud už konflikt nastane, jsou schopni jej usměrnit pozitivním směrem. (Bělohlávek, 2008)

- Jak rozvíjet jeho silné stránky?
 - ✓ Pověřit ho navázáním kontaktu, podáním pomocné ruky problémovým či ostýchavým členům týmu při jejich začlenění do týmu.
 - ✓ Zapojit ho do řešení konfliktů mezi lidmi pro jeho vstřícnost, taktičnost a schopnost nacházet řešení přijatelná pro všechny strany.
 - ✓ Přimět ho k účasti v sociálních aktivitách vedoucích ke stmelení týmu pro jeho schopnost tyto aktivity bezvadně připravit a přivodit příjemnou atmosféru.

(Horváthová, 2008)

- Jak překonávat rezervy?
 - ✓ Chceme - li po týmových pracovnících nějaká zásadní rozhodnutí, dostáváme je obvykle do rozpaků, protože mají problém se rychle rozhodovat a navíc nechtějí nikomu ublížit. Můžeme je však vést k objektivnímu hodnocení variant a hledání argumentů pro obě alternativy. Budou se tak snažit zaujmout citlivý postup a odhalí mnohé skryté aspekty problému, které jsme si předtím možná ani sami nepřipustili.
 - ✓ Pokud se týmový pracovník stane vedoucím týmu, bude čelit mnoha nesnázím, vyplývajících z nedbalého nebo spíše neférového jednání podřízených. To vše má negativní dopad na výkonnost týmu. Je zapotřebí, aby si týmový pracovník uvědomil, že ne všichni jednají jako on a následně tedy s těmito jedinci dokázal jednat tvrdě a nekompromisně.
 - ✓ Ve zvládnutí obtížných mezilidských vztahů pomůže týmovému pracovníkovi, nejen ve vedoucím postavení, především trénink asertivní komunikace.

(Bělohlávek, 2008)

3.5.3. Vyhledávač zdrojů / zdrojař

- Typické vlastnosti osobnosti:
 - zvědavost, kreativita, flexibilita, extroverze, otevřenost v komunikaci, odvaha, pohotovost, impulsivnost

(Tamtéž)

- Typické myšlenky a způsoby komunikace:
 - ✓ Na tomhle bychom mohli vydělat.
 - ✓ Není třeba vynalézat již vynalezené.
 - ✓ Vždy můžeme někomu zavolat, abychom to zjistili.
 - ✓ Čas strávený zvažováním možností není nikdy ztracený.

(Kolajová, 2006)

Je to dynamický, neklidný, velmi živý, nadšený a komunikativní člověk. Jedná se o temperamentní osobnost, většinou extroverta. Je schopen objevit nové kontakty a příležitosti, v podstatě jakékoliv zdroje - lidi, finance, informace atp. Všechno nové považuje za výzvu a podnět k tomu, aby vyvíjel aktivitu. Jeho nadšení pro určitou věc obvykle nevydrží dlouho, nedokáže se delší dobu soustředit na určitou činnost. (Horváthová, 2008)

Vyhledávač zdrojů se snadno nadchne a je vysoce motivován krátkodobým výkonnostním cílem. Po určitou dobu se ho snaží dosáhnout s mimořádným nasazením. Bohužel toto nasazení časem opadá a je třeba jej neustále stimulovat dalšími a dalšími podněty. Podobně jako myslitel má rád změny, bojí se zevšednění a atraktivní jsou pro něho takové cíle, které přinášejí něco nového, neočekávaného a překvapujícího. (Bělohlávek, 2008)

Tito lidé mají většinou velmi dobré komunikační schopnosti. Jsou zdatní ve zjišťování, co se má udělat, zda je to reálné a dosažitelné. Podstatné je pro ně, aby jim ostatní členové týmu neustále dodávali informace a podněty. Pokud tomu tak není, jejich iniciativa upadá. (Kolajová, 2006)

Zřejmým přínosem pro tým je tedy zprostředkování vztahů týmu s okolím, schopnost kontaktovat lidi, zkusit cokoli nového a reagovat na výzvy. Jsou to praktičtí lidé akce a své nápady ihned promítají do reálných činů. Nemají problém jednat bez zbytečného váhání a dlouhého přemýšlení. (Bělohlávek, 2008)

- Jak rozvíjet jeho silné stránky?
 - ✓ Zapojit ho do složitých operativních úkolů vyžadujících komunikační a přesvědčovací dovednosti.
 - ✓ Zapojit ho do procesu změny v organizaci pro jeho schopnost přenášet nadšení na ostatní členy týmu.
 - ✓ Zapojit ho do aktivit vyžadujících získávání informací.

(Horváthová, 2008)

- Jak překonávat rezervy?
 - ✓ Jeho touha po změnách vyúsťuje v nedostatek koncentrace při dlouhodobé práci. To vyžaduje důsledné vedení ze strany nadřízeného, systematickou kontrolu a tlak na plnění starších úkolů. Ze strany nadřízeného je rovněž žádoucí limitování velkého množství aktivit, do kterých se rád zapojuje. Málokdy je totiž dotáhne do konce.
 - ✓ Stanovování priorit a orientace na činnosti dlouhodobé, i když ne právě naléhavé, může zlepšit organizaci práce vyhledávače zdrojů a vyřešit jeho problémy s překotným řízením času.

(Bělohlávek, 2008)

3.5.4. Formovač / usměrňovač / konceptor

- Typické vlastnosti osobnosti:
 - energičnost, cílevědomost, bojovnost, rozhodnost, vytrvalost, extroverze, kritičnost, náročnost, neuroticizmus, impulsivnost, vznětlivost

(Tamtéž)

- Typické myšlenky a způsoby komunikace:
 - ✓ Prostě to udělej.
 - ✓ Nebudu spokojen, dokud nedosáhneme všeho, co je možné.
 - ✓ Možná jsem neomalený, ale jdu k věci.
 - ✓ Postarám se, aby se věci dali do pohybu.
 - ✓ Obtížná situace vyžaduje rázný postup.

(Kolajová, 2006)

Tato týmová role je spojena s autoritativním, direktivním a tvrdým stylem jednání. Je to člověk, který, v rámci svých kompetencí, tvoří pravidla a rámce práce. Stanovuje a ostatním vysvětluje cíle a dopady, kterých má být dosaženo. Vyvíjí tlak na ostatní a nutí je do akce. Vnáší do týmu život, reaguje bez zábrán, pouští se i do nepopulárních opatření. Zpravidla se jedná o extroverta. Bývá hádavý, neurotický, impulzivní a vznětlivý. Postrádá porozumění pro ostatní. Někdy má sklony urážet ostatní a svým způsobem provokovat. Spěchá, čas a termíny jsou pro něho důležité. Vše se snaží dělat co nejrychleji. Motivací je pro něho výkon, dosažené výsledky, jeho vnitřní energie a soutěživost. (Horváthová, 2008)

Formovač je motivován výkonem, svými ambicemi a svou soutěživostí. Energie ho pohání stále vpřed jako motor. Formovač potřebuje dostatečně náročné cíle a permanentní vytížení, aby ukázal své schopnosti a aby se realizoval. (Bělohlávek, 2008)

Tito lidé neustále hledají řešení a vyvíjejí na ostatní trvalý tlak. S oblibou ostatní nutí do akce. Bývají to lidé tvrdohlaví a často až zbytečně asertivní. Mají tendenci se s ostatními konfrontovat. Věci často vidí černobíle. Jsou užiteční tam, kde různé komplikace zpomalují chod věcí. Jsou efektivní členové týmu ve smyslu zajištění akceschopnosti. (Kolajová, 2006)

Jejich přínos pro tým je takový, že před sebou vidí především výsledky a jsou připraveni udělat téměř cokoli pro jejich dosažení. Umí se plně soustředit na úkol, netrpí roztěkaností. Ani na chvíli nezapomenou, kam je potřeba se dostat. Jsou nedocenítelem především v krizové situaci. Tehdy je totiž potřeba jistá dynamičnost a vysoké nasazení. Formovači zde dodávají vysoké pracovní nasazení a bojovnost, aniž by potřebovali odpočinek. Vyznačují se ctnostmi starověkých válečníků - dokáží se rozhodovat pohodově a většinou i správně. Rychle si udělají obrázek o situaci, neprodleně přijmou řešení a bezodkladně je uplatňují. (Bělohlávek, 2008)

- Jak rozvíjet jeho silné stránky?

- ✓ Pověřit ho řešením náročných úkolů, které jsou nad rámec běžného pracovního nasazení a které vyžadují překonání řady překážek.
- ✓ Zapojit ho do prací v krizových situacích pro jeho schopnost spojit kolektiv, přimět ho ke společné činnosti.
- ✓ Pověřit ho zvládnutím negativních lidí pro jejich nekompromisnost.

(Horváthová, 2008)

- Jak překonávat rezervy?

- ✓ Nadřízený může formovače koučovat k větší citlivosti a taktnějšímu jednání vůči lidem. Zde je třeba upozorňovat na jeho konkrétní projevy a vysvětlovat mu, jaký mohou mít na druhého člověka dopad.
- ✓ Formovač má sklon vidět za vším slabou pracovní morálku ostatních a neuvědomuje si, že problémy mohou pocházet i z objektivních příčin. Formovač by se tedy měl učit zjišťovat skutečné pozadí problémů.
- ✓ Formovač by měl také více zvažovat názory spolupracovníků, připustit, že i oni mohou mít pravdu a možná především se snažit pochopit jejich odlišný přístup.

(Bělohlávek, 2008)

3.5.5. Realizátor / pracant

- Typické vlastnosti osobnosti:
 - svědomitost, spolehlivost, odpovědnost, kázeň, systematičnost, vytrvalost, rozvážnost, důslednost, nepružnost

(Tamtéž)

- Typické myšlenky a způsoby komunikace:
 - ✓ Zvládneme to.
 - ✓ Gram akce je více než tuna teorie.
 - ✓ Poctivá práce ještě nikoho nezabila.
 - ✓ Chybovat je lidské.
 - ✓ Pojďme nyní řešit aktuální problémy.

(Kolajová, 2006)

Jedná se o člověka, který je velmi praktický a disciplinovaný. Má rád pravidla, řád, postupy a normy. Pokud jsou tato pravidla, normy atp. v organizaci zavedena, usiluje o jejich bezvýhradné dodržování. Nemá rád narušení těchto pravidel a anarchii⁴⁶. Má velmi dobré organizační schopnosti. Dokáže velmi prakticky vykonávat zadané úkoly. Bývá však poněkud nepružný a brání se změnám. Pomalu reaguje na nové situace a možnosti. Na ostatní může působit přísně. Pravidla a normy dokonce rád sám vytváří. Motivací je pro něho jistota systému, řádu, postupů a pravidel. (Horváthová, 2008)

Pro realizátory je nejvyšší hodnotou jistota, kterou promítají do systému a pořádku. Není - li úkol jasně zadán, realizátoři ztrácejí motivaci. Chtějí přesně vědět, co se od nich očekává. Obtížně se vyrovnávají s nejasnou nebo nejednoznačnou situací. Potřebují mantinely, jasný postup a pravidla. Upřednostňují práci s jasně stanovenými cíli. Neradi se angažují intuitivně, bez návodu a směrnic. (Bělohávek, 2008)

Dávají přednost tvrdé práci a systematickému řešení úkolů. Jejich přísnost bývá doprovázena tím, že postrádají spontánnost. Vždy udělají to, co je potřeba udělat. Díky svým organizačním schopnostem jsou předurčeni k tomu, aby dokázali dobře delegovat úkoly a podíleli se na spolupráci uvnitř týmu. (Kolajová, 2006)

⁴⁶ Anarchii můžeme volně přeložit jako stav bezvlády.

Jejich přínosem pro tým je v první řadě systém, který dokáže do týmové práce zavádět. Tito jedinci vnášejí systém do chaosu a řád do nepořádku. Pravidla rádi tvoří, ale také naprosto samozřejmě respektují normy vytvořené ostatními. Jsou dobří a praktičtí organizátoři, kteří stojí nohama pevně na zemi. Dokáží přepracovat do praktické podoby vzletné nápady myslitelů nebo vyhledávačů zdrojů. (Bělohávek, 2008)

- Jak rozvíjet jeho silné stránky?
 - ✓ Poskytnout mu přesné instrukce od nadřízeného, přesně stanovený cíl, jasně stanovený rozsah pravomocí pro jeho schopnost kvalitně pracovat právě za těchto podmínek.
 - ✓ Pověřit ho úkolem vytvořit určitý systém, navrhnout postup, směrnici atp., nebo zorganizovat nepřehlednou oblast pro jeho velmi dobré organizační schopnosti.

(Horváthová, 2008)

- Jak překonávat rezervy?
 - ✓ Realizátoři mají sklon k byrokracii. Upřednostňují literu předpisu před realitou. Jejich oblíbeným trikem je argumentace jiným předpisem. Neradi se ujímají úkolů, které nemají někde jasně pospané, že patří do jejich pracovní náplně. Důvodem je obava, že by byl narušen jejich vnitřní systém. Pokud je ovšem úkol podložen dokumentem, realizátor ho daleko spíše respektuje.
 - ✓ Realizátor se obává změn, které by přinášely zmatek. Změna proto musí být dobře naplánovaná, řízena systematicky a musí respektovat všechny systémové vazby, má-li být realizátorem respektována.

(Bělohávek, 2008)

3.5.6. Dokončovatel / dotahovač / kompletovač

- Typické vlastnosti osobnosti:
 - neuroticizmus, úzkostnost, introverze, svědomitost, důkladnost, důslednost, pečlivost, perfekcionismus, nepružnost

(Tamtéž)

- Typické myšlenky a způsoby komunikace:
 - ✓ Je nutné se maximálně soustředit na vyřešení problému.
 - ✓ Čtete i poznámky pod čarou.
 - ✓ Pro nedokonalosti neexistuje omluva.
 - ✓ Co můžeš udělat dnes, neodkládej na zítřek.
 - ✓ Prověřili jste to?

(Kolajová, 2006)

Tato role je podobná vyhodnocovateli. Dokončovatel se však liší se v tom, že je velmi vnímavý a zaměřený na detaily. Je to perfekcionista. Nepustí se do ničeho, co by nebyl schopen dokončit. Jedná se o typického introverta. Důvěřuje jen sám sobě. Na ostatní se dívá jako na nespolehlivé a nedbalé. Spolupracovníkům zpravidla příliš nedůvěřuje. Dává přednost tomu, že zadaný úkol vyřeší sám. Jedná se o člověka svědomitého a důkladného. Svěřené úkoly vykonává důsledně a pečlivě. Dělá si starosti o výsledky zadaných úkolů. Dokáže najít chyby a nedostatky a pečlivě dokončit určitou činnost. Dokáže se vysoce soustředit na úkol a věnovat mu patřičnou pozornost. Má ovšem sklony přehnaně se strachovat, bývá úzkostný a nepružný. Motivací je pro něho perfektní výstup a výsledek práce. (Horváthová, 2008)

Hlavní motivací pro dokončovatele je tedy dokonalý výsledek práce. Ztrácejí mnoho času usilovným zdokonalováním toho, co je již perfektní. Jeho cílem je získat image dokonalého a nechybujícího jedince. To je však paradoxně zdrojem mnoha druhotných problémů. (Bělohávek, 2008)

Tito lidé jsou motivovaní vnitřní horlivostí. Jsou typickými introverty a potřebují velmi málo impulzů a podnětů od ostatních členů týmu. Nejsou zastánci delegování, dávají přednost vlastnímu řešení úkolů. Uvnitř týmu prosazují smysl pro naléhavé úkoly a jsou dobří v dodržování harmonogramů. Typická je pro ně preciznost, detailní pozornost a pečlivé dokončování úkolů. (Kolajová, 2006)

Jejich přínos pro tým je takový, že dokončovatelé jsou nositelé kvality. Jejich preciznost a zaměření na detail jim umožní vyloučit jakoukoliv vadu na práci týmu a odvést naprosto dokonalý výsledek. Bojují proti nedbalosti, polovičatosti a lajdáctví uvnitř týmu. Tam, kde kolegové ztrácejí dech a práci opouštějí, nastupují dokončovatelé se svou schopností dotáhnout práci do konce. Nedokonalou práci tito lidé jednoduše dovedou k dokonalosti. (Bělohávek, 2008)

- Jak rozvíjet jeho silné stránky?
 - ✓ Zapojit ho do účasti na kontrole práce a výstupů práce týmu.
 - ✓ Chválit ho za kvalitně odvedenou práci.
 - ✓ Podněcovat ho ke kvalitní práci, kterou je nutno vykonat v časové tísní.

(Horváthová, 2008)

- Jak překonávat rezervy?
 - ✓ Dokončovatel by si měl především osvojit rozlišování priorit a uvědomit si, že ne všechno je nutné dotahovat. Užitečný pro něho může být kurz řízení času, kde se seznámí se zásadami efektivní organizace práce a rozdělováním činností na prioritní a méně prioritní.
 - ✓ Vedoucí by měl průběžně sledovat, zda se dokončovatel opravdu soustředí na priority a jestli se znovu neutápí v detailech.
 - ✓ Velkou výzvou pro dokončovatele je naučit se delegovat. To totiž předpokládá, že si připustí, že se mohou spolehnout na kvalitní práci jiného člena týmu.

(Bělohávek, 2008)

3.5.7. Specialista

- Typické vlastnosti osobnosti:
 - Nevyznačuje se obvyklými povahovými rysy. Specialisté mohou být uzavření introverti, nebo společenšší extroverti. Mohou být klidní a vyrovnaní, nebo prudcí a impulzivní. Najdou se mezi nimi chladní racionalisté, ale i citliví a vlídní lidumilové.

(Tamtéž)

- Typické myšlenky a způsoby komunikace:
 - ✓ V tomto oboru se pořád učím.
 - ✓ Vyber si práci, která je tvým koníčkem, a budeš šťastný.
 - ✓ Profesionalita je pro mě velká hodnota.
 - ✓ Mám rád svůj obor.
 - ✓ Je lépe vědět všechno o něčem než nic o všem.

(Kolajová, 2006)

Jedná se o člověka, který má specifické odborné znalosti a dovednosti na vysoké úrovni. Orientuje se na dosažení vysoké profesionální úrovně. Pro svůj odborný rozvoj je schopen obětovat cokoliv. Od práce jej není možné odtrhnout, dokud zadaný úkol nevyřeší. Mívá problémy s komunikací. Bývá iniciativní, cílevědomý a oddaný své profesi. Poskytuje ostatním své vědomosti, znalosti a dovednosti. Jeho zájem se orientuje pouze na určitý obor a problematiku. Může vést k jeho nezájmu o jiné věci, izolaci a ztrátě nadhledu. Motivací je pro něho rozvoj ve své odbornosti, získání nových zkušeností a odborný růst. (Horváthová, 2008)

Hlavní motivací pro specialistu je tedy rozvoj jeho odbornosti a získávání nových zkušeností, schopností a dovedností v rámci svého oboru. Ve svém odborném růstu vidí hlavní jistotu své budoucnosti. Pokud mu nezajistíme podmínky pro odborné vyžití, bude hledat příležitost mimo rámec organizace z obavy, že by mohl ztratit kontakt s oborem. (Bělohlávek, 2008)

Jsou to zpravidla velmi zapálení lidé vzhledem ke své profesi a odbornosti. Často jim záleží na vlastním poli působnosti a postrádají zájem o ostatní. Jsou však skutečnými experty ve svém oboru. Ve svém týmu sehrávají pro své odborné kvality často nezastupitelnou roli. Bývají totiž zvaní jako odborníci k rozhodnutím, která vyžadují specifickou znalost a s tím spojenou rozsáhlou zkušenost. (Kolajová, 2006)

Jejich přínos pro tým je takový, že sem vnáší profesionalitu. Je tomu tak z toho důvodu, že se vyznačují rozsáhlými a hlubokými odbornými znalostmi. Umějí ostatním poradit s jakoukoliv odbornou otázkou a skoro vždy najdou cestu, jak problém vyřešit. (Bělohlávek, 2008)

- Jak rozvíjet jeho silné stránky?
 - ✓ Pověřit ho složitými odbornými úkoly pro možnost uplatnit jeho bohaté znalosti.
 - ✓ Poskytnout mu všechny potřebné informace ve formě odborné literatury, účasti na odborných konferencích atp.
 - ✓ Nepověřovat ho administrativními a jednotvárnými úkoly.
 - ✓ Zajímat se o výsledky jeho práce.

(Horváthová, 2008)

- Jak překonávat rezervy?
 - ✓ Zapojení do práce průřezových týmu by mu mělo umožnit pochopení jiných odborníků. Při citlivém vedení se naučí respektovat ostatní a současně prezentovat své výsledky přijatelným způsobem.
 - ✓ Výcvik v prezentačních dovednostech mu pomůže přiblížit se jazyku laiků a vyjadřovat se srozumitelně.
 - ✓ Koučování ze strany nadřízeného nebo profesionálního kouče poukáže na konkrétní případy, kdy mohlo dojít k nedorozuměním a ujasní, jakým způsobem specialista k nedorozumění mohl přispět.

(Bělohlávek, 2008)

3.5.8. Myslitel / inovátor

- Typické vlastnosti osobnosti:
 - zvědavost, kreativita, introverze, samostatnost myšlení, rozvážnost

(Tamtéž)

- Typické myšlenky a způsoby komunikace:
 - ✓ Zkuste myslet jinak.
 - ✓ Kde je problém, je i řešení.
 - ✓ Čím větší problém, tím větší výzva.
 - ✓ Dobré nápady se zpočátku vždy zdají divné.
 - ✓ Na počátku všeho je vždy sen.

(Kolajová, 2006)

Je to velmi kreativní člověk, který stále přichází s novými nápady. Tam, kde si ostatní kladou různé bariéry a říkají „to nejde“, je myslitel povznesen a přemýšlí nad tím, jak by to jít mohlo. Je nositelem změn. Při práci upřednostňuje své vlastní postupy, které jsou často velmi netradiční. Často se myšlenkově pohybuje v nereálných dimenzích. Nebývá příliš průbojný či komunikativní. Většinou se jedná o introverta. Je spíše tišší, pracuje jakoby „bokem“ a příliš se neúčastní týmové diskuze. Dokáže být tvůrčí, má nápady, vymýšlí nové věci a postupy. Postupuje spíše neortodoxně⁴⁷ a dokáže řešit náročné problémy. Od ostatních se často liší, je nekonformní⁴⁸, chová se jinak. Motivací je pro něho nový nápad či řešení.

(Horváthová, 2008)

Nejvyšší motivací je kreativita sama - nový nápad, nová možnost, nové řešení. To pohltí myslitele velmi intenzivně, takže ztrácí schopnost soustředit se na jiné věci, které jsou pro ostatní členy týmu podstatné. (Bělohlávek, 2008)

Od ostatních kolegů si udržují určitý odstup. Jeho postupy práce bývají odlišné od ostatních kolegů v týmu. Myslitel má tendenci vnucovat své názory a myšlenky ostatním. Tím se snadno dostávají do konfliktů. (Kolajová, 2006)

Jeho přínos pro tým spočívá v kreativitě, schopnosti nacházet nové a odlišné pohledy na věc. Myslitelé se také stávají nositelé změn. Vidí nedostatky tam, kde je ostatní nevnímají a neberou stav věcí za daný a samozřejmý. (Bělohlávek, 2008)

- Jak rozvíjet jeho silné stránky?
 - ✓ Pověřovat ho kreativními úkoly.
 - ✓ Zapojovat ho do řešitelských týmů pro jeho schopnost nacházet zajímavá řešení.
 - ✓ Zapojovat ho do uvažování nad řešením složitých problémů pro jeho schopnost jiného pohledu na věc.

(Horváthová, 2008)

⁴⁷ Neortodoxní je synonymem slova netradiční.

⁴⁸ Nekonformní znamená nepřizpůsobivý se něčemu, neshodný, nepodobný, nesouhlasný ve vztahu k většině.

- Jak překonávat rezervy?
 - ✓ Týmové použití technik kreativního myšlení, jako je např. brainstorming⁴⁹, mu přinese možnost předvést svou nápaditost. Současně je však nucen respektovat i nápady ostatních. To ho může profesně i lidsky posunout dále.
 - ✓ Nadřízený by ho měl vést k dodržování priorit. To znamená mj. i výběr několika málo nápadů z velkého množství, které vyprodukoval a nabídl, soustředění se na jejich dopracování a tlak na jejich realizaci.
 - ✓ Lze poukázat na škody, které vznikají tím, že jeho nápady zůstávají pouze v hlavě nebo na papíře.

(Bělohávek, 2008)

3.5.9. Vyhodnocovatel / vyhodnocovač / hodnotitel

- Typické vlastnosti osobnosti:
 - chladnost, opatrnost, svědomitost, skepse, nadhled, pesimismus, neuroticismus, úzkostnost

(Tamtéž)

- Typické myšlenky a způsoby komunikace:
 - ✓ Rozmyslím si to a zítra dám vědět.
 - ✓ Vyčerpali jste všechny možnosti?
 - ✓ Pokud to nemá logiku, nemá to smysl.
 - ✓ Je lepší dosáhnout cíle za delší dobu, než udělat chybu.
 - ✓ Promysleme všechny možnosti.
 - ✓ Po zvážení je to nejlepší alternativa.
 - ✓ Nadšení nemůže rozhodovat.

(Kolajová, 2006)

⁴⁹ Brainstorming je skupinová technika zaměřená na generování co nejvíce nápadů na dané téma.

Je to chladný, zdánlivě nezúčastněný člen týmu, seriózní a opatrná osobnost. Odolává přílišnému nadšení a aktivity ostatních sleduje jakoby bez zájmu. Při rozhodování si vše musí předem, v klidu rozmyslet a zvážit. Dokáže být kritický, komentuje stinné stránky řešení úkolu. Umí posoudit situaci z více hledisek a uvědomovat si jistá rizika. Vidí všechny možnosti a dokáže analyzovat problém. Má přesný úsudek, umí vhodně ohodnotit nápady ostatních. Dobře odhaduje klady a zápory. Může mu ale chybět hnací síla a schopnost inspirovat ostatní. Na některé lidi může působit jako nudný a příliš kritický člověk. Motivací je pro něho úspěch projektu, obrana týmu před pochybeními a snaha o jistý výsledek. (Horváthová, 2008)

Vyhodnocovatel může na první pohled působit jako člověk bez motivace, který se spíše snaží vše nabourat a pokazit. Skutečnou motivací je pro něho však reálný úspěch projektu, snaha ubránit tým před chybami a možným nebezpečím. (Bělohávek, 2008)

Jsou to lidé, kteří mohou působit pomalejším dojem, zvláště potom v oblasti rozhodování. Je pro ně totiž důležité vše si předem promyslet a zvážit. Pro tým jsou tito jedinci užiteční především svou schopností analýzy problémů a návrhů. (Kolajová, 2006)

Přínos vyhodnocovatele spočívá především v tom, že brání tým před riziky spojenými s unáhlenými rozhodnutími. Vnímají problém v širších souvislostech v porovnání s ostatními. Jsou skeptičtí vůči jejich nadšení. Místo toho reálně odhadují možné důsledky. Jsou odolní vůči emocím a vždy si zachovávají chladnou hlavu. Tito lidé přinášejí týmu strategický nadhled. Situaci vnímají v širším kontextu, v různých aspektech, které ostatním nedochází. (Bělohávek, 2008)

- Jak rozvíjet jeho silné stránky?
 - ✓ Zapojovat ho do průřezových týmů pro jeho schopnost vidět věci ze strategického hlediska a z různých úhlů pohledu.
 - ✓ Zapojovat ho do komplexního posuzování různých variant.

(Horváthová, 2008)

- Jak překonávat rezervy?
 - ✓ Vyhodnocovatel by se měl učit sdělovat své výhrady takticky, aniž by svým věčným pochybováním bral chuť do práce ostatním členům týmu.
 - ✓ Měl by projevit více potěšení z možnosti pracovat na projektu a pracovat s ostatními.
 - ✓ Spolupracovníci by měli dostat příležitost nápady více domyslet a zvážit, než bude přizván věčně kritický vyhodnocovatel. Znamená to, že ho vynecháme v kreativní etapě řešení problému, ale přizveme ho až k vyhodnocení variant. Tam totiž může být mimořádně užitečný.

(Bělohávek, 2008)

V řádcích výše jsem se vedoucímu týmu NNO pokusil objasnit specifika jednotlivých týmových rolí. Popsal jsem, co je pro každou z rolí typické, jaké jsou její silné a slabé stránky. Rovněž jsem se zaměřil na to, jakým způsobem je žádoucí různé nositele rolí v týmu motivovat k lepším pracovním výkonům. Ale především jsem se vedoucímu týmu NNO pokusil poskytnout „návod“, jakým způsobem s jednotlivými nositeli rolí v týmu pracovat, aby to přispělo k lepší atmosféře v týmu a jeho efektivnějšímu fungování.

3.6. Nevhodní členové týmu

Pro práci týmu je významné rovnoprávné postavení všech jeho členů. Dokonce i vedoucí týmu by měl být pouze „první mezi rovnými“. Bohužel, i v případě „ideálního vedoucího“, v týmech často najdeme problémové typy lidí, jejichž osobnostní charakteristiky a netýmový přístup vážně narušují žádoucí fungování týmu. Tabulka níže vedoucímu týmu NNO poskytuje možnost uvědomit si, zda jsou takové osoby v jeho týmu přítomné a případně, jak k nim přistupovat, aby jejich problémové chování dokázal eliminovat.

Typ:	Projevy:	Řešení:
Dominantní osoba	Rád se poslouchá, sám nenaslouchá.	Častý oční kontakt, dodržování pravidel diskuze, výzvy ostatním k diskuzi.
Nekomunikativní osoba	Málo se zapojuje do diskuze.	Kladení otevřených otázek.
Neposlouchající osoba	Neposlouchá, co říkáte.	Vyžaduje opakování toho, co jste řekli.
Snící osoba	Není koncentrovaná.	Úkoly jí zadávejte ve dvojici.
Osamělá osoba	Raději pracuje sám.	Tolerujte potřebu soukromí, zadávejte jí dlouhodobé úkoly.
Osoba tajnůstkář	Nepředává informace.	Vyžadujte předávání informací.
Citlivá osoba	Nelze ji kritizovat, uráží ji to.	Nekritizovat před ostatními, volit jemný způsob výtek.
Osoba mučednická	Ráda si bere další práci, ale stěžuje si na přetížení.	Nedovolit nabírání další práce. Dávejte jí najevo úctu.
Akurátní osoba	Většinou se nemýlí a má pravdu.	Dávejte jí najevo, že i vy znáte pravidla.
Osoba nad věcí	Její výsledky práce souvisí s porušováním pravidel.	Upozornujte na nefér dosažené úspěchy a podporujte dodržování pravidel.
Vymlouvající se osoba	Vymlouvá se na ostatní nebo na objektivní potíže.	Zdůrazněte jí osobní odpovědnost za splnění úkolu a buďte při zadávání úkolů konkrétní.

(Lojda, 2011)

Z jiného úhlu pohledu se na problémové členy týmu dívá (Kolajová, 2006, str.37) a nachází odlišné problémové typy pro týmovou práci: „*Jedná se o osobu dominující, vyhýbající se, vzteklouna, dezertéra, plejboje, autoritáře, osobu upoutávající pozornost, závislého člena neboli přizvukovače, blokujícího člověka, útočníka neboli agresora, klauna neboli šaška, jedince snižujícího nároky, přeskakujícího z tématu na téma, jediného, který má pravdu atp.*“

3.7. Důležitost různorodosti členů týmu

Vedoucí týmu NNO tedy ve svém týmu jistě nepotřebuje „problémové jedince“. Zajisté však v týmu uvítá jedince různých povah a schopností. Jednoduše proto, aby se, v ideálním případě, vzájemně doplňovali. Vždyť dobře fungující tým je složen z povahově různých typů lidí.

- Vedoucí tedy potřebuje:
 - ✓ Sangviniky - protože dílčí neúspěch pro ně není konec světa a jsou schopni dále hýřit aktivitou.
 - ✓ Choleriky - pro jejich zapálení pro věc, zarputilost a rozhodnost.
 - ✓ Flegmatiky - pro jejich vyrovnanost, klid, umění být „nad věcí“ a opatrný přístup.
 - ✓ Melancholiky - pro jejich rozvážnost, důkladnost a starostlivost.

(Halík, 2008)

Existuje zcela jasná souvislost mezi typem temperamentu a osobnostními předpoklady pro týmovou práci. To by měl mít vedoucí týmu NNO na vědomí a díky znalosti této souvislosti by měl ke každému nositeli určitého temperamentu přistupovat individuálně. Díky žádoucímu individuálnímu přístupu mu totiž pomůže v týmu lépe fungovat a zároveň tím napomůže i fungování týmu jako celku.

- Souvislost mezi typem temperamentu a osobnostními předpoklady pro práci v týmu:

Typ temperamentu:	Autorita:	Styl spolupráce:	Prestiž:	Výrazná specifika:
Sangvinik	přirozená a vysoká	kooperativní, konzultující, nedirektivní	vysoká, včetně oblíbenosti	smysl pro humor, nadhled
Flegmatik	nízká	liberální ⁵⁰	vysoká	lhostejnost, uzavřenost a odstup
Cholerik	vysoká, ale spojená se strachem	diktátorský, direktivní	nízká, ale vyvolává poslušnost	výrazná agresivita
Melancholik	nízká, vzbuzuje spíše soucit	snaha o participativní, nedirektivní	vysoká	utíká před konflikty a nepříjemnostmi

(Horváthová, 2008)

3.7.1. Žádoucí způsoby jednání s různými typy osobnosti v týmu

Doporučení, jak komunikovat s lidmi následujících preferencí:

- Extroverze:
 - ✓ Mějte na paměti jejich motto „promluvme si o tom“.
 - ✓ Ukazujte, že nasloucháte a že se připravujete k odpovědi.
 - ✓ Poskytujte okamžitou zpětnou vazbu.
 - ✓ Vyjadřujte zájem mimikou a očním kontaktem.
 - ✓ Když je potřeba, požádejte o čas na rozmyšlenou.
 - ✓ Mluvte o problémech hned, jak se objeví.

⁵⁰ Liberální znamená vlastně svobodomyslný, nezaujatý, velkorysý, umírněný.

- Introverze:
 - ✓ Mějte na paměti jejich motto „budu o tom přemýšlet“.
 - ✓ Přemýšlejte dříve, než budete hovořit.
 - ✓ Respektujte jejich potřebu soukromí, vytvořte důvěru.
 - ✓ Vyberte čas a místo ke komunikaci s minimem vyrušení.
 - ✓ Mluvte pomaleji a klidněji.
 - ✓ Počkejte na odpověď, nevyplňujte ticho hovorem.
 - ✓ Poskytujte informace včas a ponechte čas na jejich vstřebání.

- Orientace na myšlení:
 - ✓ Mějte na paměti jejich motto „je to logické“.
 - ✓ Buďte objektivní a ukažte svou kompetentnost.
 - ✓ Svá tvrzení podkládejte logickými argumenty.
 - ✓ Při diskuzích se vyhněte projevům emocí.
 - ✓ Buďte logičtí, racionální, jasní a precizní.
 - ✓ Nepocitujte neklid, když ostatní prosazují svá přesvědčení.
 - ✓ Neberte si kritiku osobně.

- Orientace na cítění:
 - ✓ Mějte na paměti jejich motto „a co lidi?“.
 - ✓ Udělejte si čas, abyste je dobře osobně poznali a vytvořili si vztah.
 - ✓ Při naslouchání se vyhněte kritizování a hodnocení.
 - ✓ Zaměřujte se na lidi, zjišťujte, co je pro ně důležité a jaké hodnoty preferují.
 - ✓ Mějte na paměti jejich potřebu harmonie a pozitivní atmosféry.
 - ✓ Buďte přátelští a poskytněte podporu a pochvalu.
 - ✓ Kritiku vyjádřete taktně, kritizujte chování, nikoliv člověka.
 - ✓ Pamatujte, že tyto lidé nemají rádi soutěžení, zaměřujte se na nalézání řešení typu výhra - výhra.

(Crkalová a kol., 2007)

Právě končící podkapitola podtrhuje skutečnost, že vedoucí týmu NNO by opravdu měl usilovat o co největší různorodost osobností svého týmu. Jednoduše, potřebuje jedince různých povah, charakterů i temperamentů. Jestliže tyto lidi dokáže žádoucím způsobem vést, bude jeho tým skutečně funkční.

Podkapitola se vedoucímu týmu rovněž snaží ukázat způsoby, jak s různě lidsky nastavenými jedinci jednat, podporovat jejich zapojení do týmu a potažmo tak zlepšovat fungování týmu jako celku.

4. Specifika NNO, aneb co je také potřeba zmínit

V poslední kapitole DP se budeme společně zabývat tím, co je z hlediska personálního managementu pro vedoucího NNO velmi podstatné. Jedná se o fenomény syndromu vyhoření a supervize. Jistě můžeme říci, že k NNO pojmy jako supervize a syndrom vyhoření patří. Domnívám se, že syndrom vyhoření je velmi závažným a podceňovaným fenoménem, který postihuje mnoho zaměstnanců NNO. A nejdůležitějším nástrojem, který pracovníkům pomáhá tomuto syndromu předcházet a čelit je právě supervize.

Domnívám se, že z hlediska personálního managementu je podstatné, aby v NNO pracovali lidé, kteří se syndromem vyhoření nemají nic společného. Pokud by tomu tak skutečně bylo, týmy NNO by jistě fungovaly lépe a, možná především, dokázaly by svým uživatelům poskytovat kvalitnější služby. Pro vedoucího NNO je důležité, aby znal specifika syndromu vyhoření a dokázal, v rámci svého týmu, efektivně využívat nástroje supervize k jeho předcházení.

4.1. Syndrom vyhoření a jeho příznaky

Syndrom vyhoření, tj. burnout syndrom je jedním z opomíjených a velmi závažných problémů v oblasti NNO. Často bývá neprávem podceňován a vnímán jen jako drobný psychický problém některého ze zaměstnanců. Skutečnost však bývá mnohem závažnější. V těžší fázi může zasáhnout celé pracoviště a stát se mlčky trpěnou normou jednání i přístupu k uživatelům. Stav vyhoření ale normální není a rovněž není správné tento stav jen pasivně tolerovat. (Sociální služby, březen 2015)

Syndrom vyhoření byl poprvé popsán v roce 1975 H. Freudenbergerem. Jedná se o psychický stav spojený s prožitkem vyčerpání. Vyskytuje se zvláště u profesí, kde se pracuje s lidmi a je tedy nezbytná mezilidská komunikace. Tvoří ho řada symptomů především v oblasti psychické, částečně ale i fyzické a sociální. Klíčovou složkou syndromu⁵¹ je emoční vyčerpanost, kognitivní⁵² vyčerpání a „opotřebení“. Syndrom je rovněž často spojen s pocitem celkové únavy. Všechny hlavní složky syndromu vyhoření vycházejí z chronického stresu. (Horváthová, 2008)

Příznaků má syndrom vyhoření celou řadu. Člověk se cítí celkově špatně, je emocionálně, duševně i tělesně unavený. Má pocity bezmoci a beznaděje, nemá chuť do práce ani do života. Takto vyčerpaní lidé neradi přiznávají sobě i druhým své obtíže. Skrývají úzkost, strach, vnitřní neklid a tenzi⁵³, únavu, slabost, nervozitu, neschopnost koncentrovat se, poruchy spánku, bolesti hlavy atd. Připadá jim nepatřičné si stěžovat na zpočátku nepodstatné příznaky. Je zde patrné plíživé psychické vyčerpání. Je tomu tak díky dlouhodobému působení stresujících faktorů. Důsledky se dostavují postupně a příznaky syndromu se postupně rozvíjí. (Aronová a kol., 2008)

⁵¹ Syndrom je označení pro stav, kdy se zároveň projevuje více symptomů, tj. příznaků.

⁵² Kognitivní znamená, že něco má poznávací význam.

⁵³ Tenze je označení pro napětí / tlak.

4.1.1. Stádia syndromu vyhoření

Syndrom vyhoření se tedy rozvíjí postupně. Proces, jehož vrcholem je vyhoření trvá několik měsíců až let.

- Hovoříme o stádiích:

1. Nadšení

Začínající pracovník srší elánem, má velká a nerealistická očekávání. Dobrovolně pracuje přesčas, práce ho zcela naplňuje, profese je pro něho vším a díky tomu zanedbává své volnočasové aktivity.

2. Stagnace

Počáteční nadšení uvadá, dotyčný se ve své profesi už trochu zorientoval a zjistil, že má svá omezení a že ne všechny ideály budou naplněny. Rovněž se už začíná ohlížet i po jiných, než jen pracovních záležitostech - bere v potaz osobní potřeby, koníčky.

3. Frustrace

Pracovníka začínají zajímat otázky efektivity a smyslu vlastní práce. Je tomu tak z toho důvodu, protože se již opakovaně setkal s nespolupracujícími uživateli, nežádoucím přístupem kolegů, technickými a byrokratickými⁵⁴ překážkami. V této fázi se rovněž mohou vyskytnout spory s nadřízenými i počínající emocionální a fyzické potíže.

4. Apatie

Stadium apatie přichází po dlouhodobější frustraci. Zvláště potom tehdy, když na frustrující situace nemá dotyčný vliv. Pracovník vnímá své povolání jen jako zdroj obživy. V důsledku toho dělá pouze to, co musí a odmítá jakékoli novinky, rozhovory se spolupracovníky i žádosti o práci přesčas. Uživateli se často cítí obtěžován.

5. Vyhoření

Jako poslední nastává období emocionálního vyčerpání. V krajním případě se může dostavit i tzv. depersonalizace. Jedná se o pocit ztráty sebe, vnímání sebe sama pouze jako kolečka ve stroji atp. Projevuje se zde pocit ztráty smyslu práce a vůbec všech možných projevů syndromu vyhoření.

(<http://www.syndrom-vyhoreni.psychoweb.cz/syndrom-vyhoreni-uvod/faze-vyhorivani>, dostupné ke dni 12.2.2016)

⁵⁴ Byrokratický znamená úřední, úřednický, formální, nepružný. Slovo se zpravidla používá v negativním významu.

Jednotlivé fáze přecházejí do dalších tak hladce a nepostřehnutelně, že člověk si své nežádoucí stavy často uvědomí až teprve ve chvíli, kdy už jsou symptomy ještě zásadnější. Tím hlavním, co odliší nevyhořelého perfekcionista od toho, u koho je syndrom vyhoření rozvinut, je míra ne / realističnosti očekávání a aspirací⁵⁵. (Tamtéž)

Je to tedy stav, kdy se u jedince vyskytuje ztráta činnosti a pocity zklamání. Jedinec ztrácí zájem o svou práci i osobní rozvoj. Snaží se pouze přežít, „udělat to nutné“ a nepřidělovat si starosti. (Horváthová, 2008)

Závažnost symptomů syndromu vyhoření výstižně vyjadřuje (Aronová a kol., 2008, str.85): *„Začíná se měnit profesionální chování člověka, vytrácí se zájem o uživatele. Jejich stesky začínají být na obtíž a bývají odbývány pouze ironickými poznámkami. Člověk pociťuje ztrátu sebedůvěry a vnitřní prázdnotu. Toto pracovníkové naladění se postupně může přenášet i do rodinného prostředí.“*

4.1.2. Lidé nejvíce ohrožení syndromem vyhoření

Teoreticky může syndrom vyhoření postihnout kohokoliv. Z hlediska druhu práce jsou však nejpravděpodobnějšími kandidáty na syndrom vyhoření lidé v tzv. pomáhajících profesích - ti, kteří pracují s jinými lidmi, kterým poskytují pomoc a podporu. Patří sem tedy v první řadě lékaři, učitelé, psychologové, sociální pracovníci, policisté a právníci. Dále jsou to lidé, jejichž práce je do značné míry o komunikaci s jinými a nakonec ti, kteří dlouhodobě vykonávají nemotivující práci, která neodpovídá výši jejich kvalifikace. Z osobnostních předpokladů je z hlediska pravděpodobnosti propuknutí syndromu vyhoření nevýhodná především přecitlivělost, perfekcionismus, naivita a přílišný optimismus. Mezi znevýhodňující okolní faktory pak řadíme osamělost, málo známých, nefungující rodinu a pracovní kolektiv, kde se člověk necítí dobře. Z hlediska vztahu k práci jsou ohroženi ti jedinci, kteří mají velké ideály a očekávání a do práce se pustí s obrovským nadšením. U těchto lidí následuje vystřízlivění spojené se zjištěním, že jednoduše „nezachrání svět“.
(<http://www.syndrom-vyhoreni.psychoweb.cz/syndrom-vyhoreni-uvod/ohrozene-druhy>, dostupné ke dni 12.2.2016)

⁵⁵ Za aspiraci považujeme snahu, touhu, usilování o něco.

4.1.3. Prevence a řešení syndromu vyhoření

- Co by měl řadový pracovník dělat / aneb v čem by ho vedoucí NNO měl podporovat, aby společně eliminovali riziko vzniku syndromu vyhoření?
 - ✓ Nebojte se změn a náročných situací - připravujte se na ně. Vzdělávejte se ve svém oboru a informujte se o nových metodách a postupech. Nepočítejte s tím, že práce v NNO je procházka růžovým sadem.
 - ✓ Nezůstávejte na starosti a nezdary sami - komunikujte. Pokud na vašem pracovišti není supervize nebo jiná forma práce s týmem, zkuste ji zavést. Udržujte dobré vztahy s kolegy.
 - ✓ Pečujte o své tělo - najděte si čas na dostatek spánku a odpočinku vůbec, na péči o fyzickou kondici atp.
 - ✓ Řešte problémy - neutíkejte před nimi a nezavírejte oči. Konflikty a neřešené záležitosti zametené pod koberec jsou zdrojem stresu a škodí vašemu zdraví.
 - ✓ Dbejte o svou psychiku. Především je třeba se co nejlépe naučit oddělit pracovní starosti a osobní život.
 - ✓ Nebojte se přiznat si, že na sobě shledáváte jisté příznaky syndromu vyhoření, nezlehčujte to a snažte se situaci aktivně řešit.
 - ✓ Odměňujte sami sebe. Kupte si něco hezkého, dopřejte si příjemné chvíle na místě, které máte rádi. Pochvalte sami sebe, že se vám něco povedlo i za úsilí k tomu vynaložené.

(Sociální služby, březen 2015)

Jako u všech onemocnění a poruch platí i v případě syndromu vyhoření, že čím dříve se začne řešit, tím lépe. V ideálním případě rozpoznáte problém už ve fázi stagnace, kdy jsou předpoklady pro zabránění rozvoji syndromu vyhoření nejpříznivější. Úspěchem ale je i to, pokud se vám problém podaří identifikovat v následných fázích, tj. ve stádiu frustrace a apatie. Mnozí lidé si však připustí možnost, že s nimi něco není v pořádku, až ve chvíli, kdy už je celkem pozdě. U syndromu vyhoření jde navíc o plíživý proces, jehož vznik a vývoj je těžké z pozice samotného postiženého vůbec postřehnout. S plně rozvinutým syndromem vyhoření je asi nejlepší svěřit se do rukou odborníka, tj. psychologa, nebo psychiatra. (<http://www.syndrom-vyhoreni.psychoweb.cz/syndrom-vyhoreni-uvod/jak-na-vyhoreni>, dostupné ke dni 12.2.2016)

Odborná pomoc pro zaměstnance v raných fázích syndromu vyhoření a předcházení jeho výskytu zahrnuje především kvalitně vedenou pravidelnou supervizi. Dále pak ze strany vedoucího týmu NNO celkově pečlivé vedení týmu a dobře zpracované mechanismy řešení problémů a konfliktů vyskytujících se na pracovišti. Také je vhodná celková maximalizace všech forem odměňování zaměstnanců. Psychologická pomoc v této oblasti může zahrnovat jednak nabídku směřující k prevenci syndromu vyhoření, dále pak také poradenskou pomoc při problémech a konfliktech na pracovišti. Důležitá je samozřejmě i edukace⁵⁶ v této oblasti. Pro situace rozvoje syndromu vyhoření ve větší míře je vhodná diagnostická a terapeutická práce psychologa s jedincem nebo celým kolektivem. Zejména v pozdějších fázích syndromu vyhoření je na místě psychoterapie. (Sociální služby, březen 2015)

V právě končící kapitole jsem se zabýval fenoménem syndromu vyhoření. Pokusil jsem se definovat jeho příznaky a jednotlivé fáze. Ale především jsem se snažil vedoucímu pracovníkovi NNO poskytnout „návod“, jakými cestami syndromu vyhoření předcházet a jak ho případně řešit. Domnívám se, že jsou to podstatné informace, díky kterým může členům svého týmu skutečně pomoci a svým způsobem tak zlepšit kvalitu týmové práce.

4.2. Supervize jako nástroj zvýšení kvality týmové práce

Následující kapitola se zabývá supervizí v souvislosti se zvýšením kvality práce týmu NNO. Jak již bylo řečeno v kapitole výše o syndromu vyhoření, supervize je jedním z neúčinnějších nástrojů, díky kterému je právě syndromu vyhoření možné předcházet a případně ho řešit. Vedoucí NNO by měl mít na vědomí, že supervize skutečně může zlepšovat kvalitu týmové práce a přecházet u členů týmu propuknutí syndromu vyhoření. Vždyť pokud jsou v týmu pracovníci, kterých syndrom vyhoření v nějaké míře týká, jejich kvalita práce a potažmo kvalita týmové práce se samozřejmě bude postupně zhoršovat.

⁵⁶ Edukace je výraz pro výchovu a vyučování.

Slovo supervize může vyvolávat představu jakési vyšší kontroly a hodnocení. Měli bychom jí však rozumět spíše bezpečnou, laskavou a obohacující zkušenost. Supervizor má být průvodcem, který pomáhá supervidovanému jedinci, týmu či organizaci vnímat a reflektovat vlastní práci a nacházet nová řešení problematických situací. Supervize může být zaměřena na prohloubení prožívání, lepší porozumění dané situaci, uvolnění tvořivého myšlení a rozvoj nových perspektiv profesního chování. Současně může být supervize také modelem učení.

(<http://www.supervize.eu/o-supervizi/co-je-supervize/>, dostupné ke dni 12.2.2015)

„Supervize je nekonečným procesem pro ty, kteří mají chuť objevovat, zdokonalovat se a radovat se z vlastní práce.“

(M. Havlíčková)

Na začátku supervizního výcviku v roce 1997 bylo, ústy účastníků, sestaveno „menu supervize“. Řešilo se tedy, čím vším vlastně supervize může být.

- Odpovědi budoucích supervizorů byly následující:
 - ✓ „Dodání odvahy - podpora - provětrání - bezpečí - porozumění - vystavění důvěry - nové zkušenosti - racionální zpětná vazba - zkoumání - nová teorie - diferenciální diagnóza - kurs osobní práce - spolehnout se - ochrana uživatele / pracovníka - místo, kde mohu říct „nevím“ - sdílení - místo pomoci pro růst - dát něčemu rozpadlému tvar - místo, kde uvidím věci v širším záběru - místo kde „dostanu“, když už musím tolik dávat - místo pro oslavu úspěchu - etické zpětné vazby - kdo jsem - slyšel, že jsem dobrý takový, jaký jsem - strukturování, modelování - vedení, provázení - je o hranicích - místo, kde je mi odpuštěno - místo odpočinku - respekt - prevence vyhoření“

(Aronová a kol., 2008)

Vztah supervizora a supervidovaných by měl být cílen k vytvoření kvalitní lidské vzájemnosti, respektování, empatii a shodě. Založení a budování takové kvality vztahu je předpokladem bezpečného pracovního prostředí, ve kterém supervidovaný může objevovat obtížná a někdy i bolestivá témata. Tento proces vytváření vztahu je dlouhodobý a oboustranný. Od první chvíle se snažíme budovat mezi sebou schopnost mluvit přímo a upřímně, což během vývoje vzájemných vztahů v supervizi velmi pomáhá.

(<https://www.cuni.cz/UK-3390-version1-supervize.pdf>, dostupné ke dni 12.2.2016)

Nad cílem supervize se zamýšlí (Aronová a kol., 2008, str.106): „*Základním cílem supervize je zajištění dobré kvality služby uživatelům v dané organizaci.*“

Supervize rovněž usiluje i o uspokojení člena týmu z práce, zvýšení její kvality a efektivitu a prevenci profesního vyhoření. Je prokázáno, že prostřednictvím tzv. „dominového efektu“ může být dobrá supervize prospěšná nejen supervidovanému, ale především uživatelům služby, kterým supervidovaný pracovník pomáhá.

(<http://www.supervize.eu/o-supervizi/co-je-supervize/>, dostupné ke dni 12.2.2015)

V řadě organizací je význam supervizí podceňován. Supervize je však velmi významný nástroj zlepšování kvality služby a rovněž působí jako prevence syndromu vyhoření zaměstnanců. To by vedoucí NNO měli brát vážně a podle toho k supervizi přistupovat. Skrze supervizi se totiž pečuje o zaměstnance a potažmo se poskytuje vyšší kvalita služby uživatelům. Supervize je rovněž důležitá i pro samotného vedoucího. Zlepšuje totiž jeho komunikaci s podřízenými, dává možnost je lépe poznat a tím získává lepší předpoklady pro vedení. V supervizi je důležitá důvěra ke sdílení vlastních chyb a selhání s ostatními i se supervizorem. V bezpečném prostředí se supervidovaní nemusejí obávat negativního hodnocení. Atmosféra důvěry umožňuje hledání nových způsobů řešení. V ideálním případě je v organizaci otevřená komunikace a výstupy ze supervize jsou využity ku prospěchu pracovníků i uživatelům. (Sociální služby, srpen – září 2014)

4.2.1. Pilíře supervize

- Nejdůležitější teze supervize:
 - ✓ Prvotním účelem supervize je zvyšování hodnoty práce pro uživatele, profesionalizace procesů péče a stanovených standardů.
 - ✓ Podpora profesionálního růstu supervidovaných profesionálů a jejich kompetencí.
 - ✓ Když je ohroženo uživatelské blaho, jdou ostatní úkoly a funkce stranou.
 - ✓ Supervize je založena na zvýšení vlastních možností a schopností supervidovaných.
 - ✓ Supervize je zaměřena na supervidované, supervizor poskytuje základní podmínky. Jedná se o: vřelost, respekt, opravdovost, vcítění a pochopení.
 - ✓ Supervizorství potřebuje vlastní supervizi, stejně jako pracovník NNO potřebuje svého supervizora.

(<https://www.cuni.cz/UK-3390-version1-supervize.pdf>, dostupné ke dni 12.2.2015)

4.2.2. Funkce supervize

Funkce supervize jsou následující:

1. Administrativní funkce
 - Zajištění chápání a dodržování cílů a praktických postupů organizace.
 - Stanovování priorit a přidělování práce.
 - Zvládání objemu práce.
 - Stanovování cílů a hodnocení efektivity činnosti.
2. Vzdělávací funkce
 - Pomoc pracovníků stále se učit a odborně se rozvíjet, aby byli schopni zvládat společenské požadavky i požadavky své organizace a zavádět nové přístupy k práci podle měnících se potřeb.
3. Podpůrný systém
 - Pomoc pracovníkům zvládat stres, který práce přináší.

(Aronová a kol., 2008)

Právě končící podkapitola seznamuje vedoucího pracovníka NNO s fenoménem supervize. Zabývá se specifiky a funkcemi supervize. Ale především se snaží poukázat na její důležitost jakožto na nástroj přecházení syndromu vyhoření. Díky tomu, že kvalitní supervize působí jako prevence syndromu vyhoření, přispívá svým způsobem ke zvýšení kvality práce členů týmu a potažmo tedy zvyšuje kvalitu týmové práce.

Supervize je tedy důležitým nástrojem zvyšujícím kvalitu týmové práce. To by měl mít vedoucí NNO na vědomí a snažit se supervizi efektivně využívat. Pokud se mu to podaří, pracovníci budou odvádět kvalitnější práci,lepší se týmová spolupráce a, to možná především, uživatelé služby budou spokojenější.

5. Empirická část

V teoretické části DP jsem se zabýval NNO a jejich personálním managementem . Na tomto základě je postavené i výzkumné šetření. V rámci empirické části DP tedy rozpracovávám hypotézy, které vycházejí z teoretické části DP. Cílem tohoto výzkumného šetření je získat informace z praxe, které by vedoucímu pracovníkovi týmu NNO pomohly lépe sestavit a efektivněji vést svůj pracovní tým.

Cílem tohoto výzkumného šetření není udělat rozsáhlou vědeckou analýzu o personálním managementu NNO. Jedná se pouze o získání informací od osloveného vzorku respondentů a jejich následné zpracování.

5.1. Cíle a úkoly výzkumu

Cílem DP je poskytnout vedoucímu týmu NNO „návod“, jak správně sestavit a efektivně vést svůj pracovní tým. Teoretická část práce mu v tomto ohledu poskytla užitečné a praktické informace.

- ✓ V rámci výzkumného šetření se pokusím odpovědět na níže uvedené otázky. Cíle a úkoly šetření jsou tedy spojeny s otázkami:
 1. Jaký styl řízení považují pracovníci NNO za ideální? Jedná se spíše o styl přátelský a liberální, nebo autoritativní a direktivní?
 2. Co pracovníky NNO v jejich práci motivuje?
 3. Co pracovníky NNO v jejich práci demotivuje?
 4. Jaký by měl být „týmový hráč“ NNO?
 5. Jaké vlastnosti jsou v rozporu s „týmovým hráčem“ NNO?
 6. Vnímají pracovníci NNO supervizi jako něco, co pomáhá zlepšovat kvalitu jejich práce a napomáhá zároveň i rozvoji týmové spolupráce?
 7. V čem spatřují pracovníci NNO přínos supervize?

5.2. Metoda výzkumu

Sběr dat probíhal formou dotazníkového šetření. Byl vytvořen anonymní dotazník, kde jsem formuloval 15 otázek. Z toho bylo 14 otázek uzavřených a 1 otázka otevřená.

Jelikož DP se zabývá personálním managementem NNO, dotazníky byly rozdány respondentům, tj. pracovníkům všech forem NNO. Dotazníky jsem nedistribuoval osobně, ale skrze internetovou službu www.surveymonkey.com.

Výzkumné šetření bylo realizováno v dubnu roku 2016. Sběr dat i jejich zpracování tedy proběhlo během tohoto měsíce.

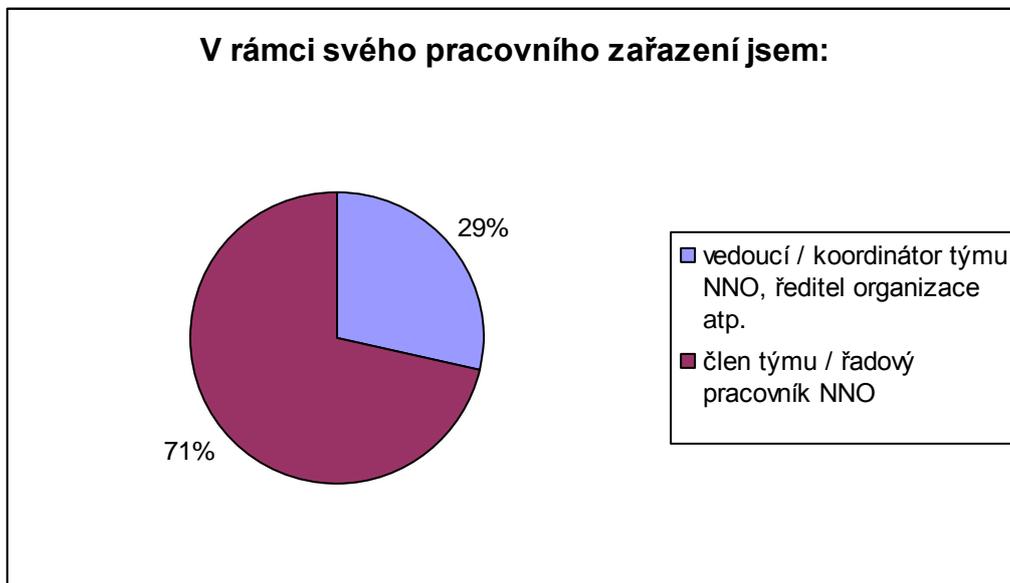
5.3. Hypotézy

- ✓ Vzhledem k charakteru a cíli DP jsem určil následující hypotézy:
 1. Pracovníci NNO upřednostňují přátelský a liberální způsob vedení.
 2. Pracovníky NNO motivuje především smysluplnost práce a dobrá atmosféra spojená s funkčními mezilidskými vztahy na pracovišti.
 3. Nedostatečné finanční ohodnocení nepůsobí v NNO jako významný demotivační faktor.
 4. Empatie a sociální inteligence jsou klíčové vlastnosti pro dobrého „týmového hráče“.
 5. Výše vzdělání umožňuje stát se lepším „týmovým hráčem“.
 6. Pracovníci NNO si skutečně myslí, že institut supervize jim umožňuje cítit se na pracovišti lépe a zlepšuje úroveň týmové spolupráce.
 7. Pracovníci NNO supervizi vnímají jako účinný nástroj prevence syndromu vyhoření.

5.4. Charakteristika zkoumaného vzorku

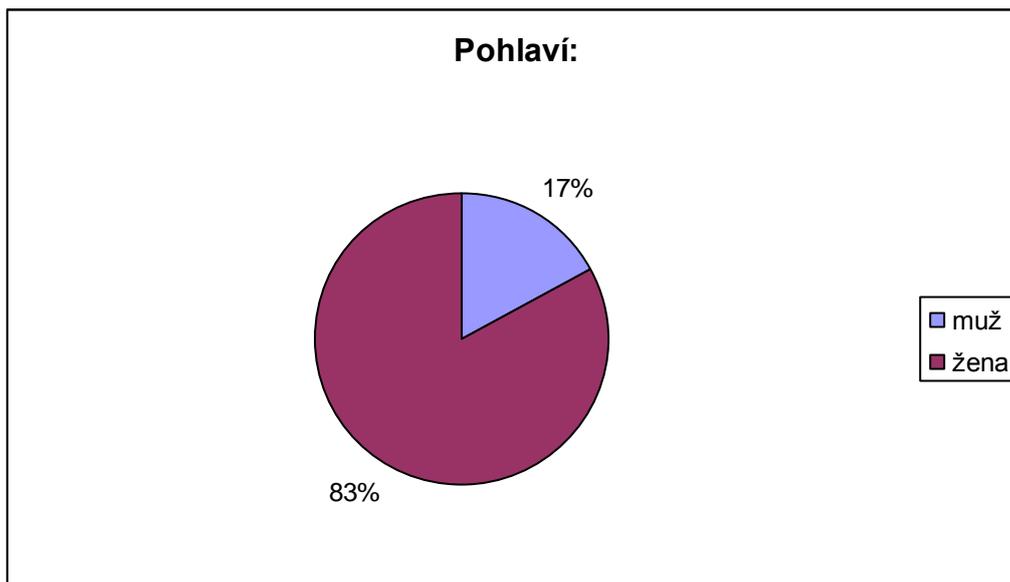
V rámci výzkumné / empirické části DP jsem získal odpovědi od 70ti zaměstnanců NNO. Řadových členů týmu NNO je v rámci vzorku zastoupeno 50. Své odpovědi mi poskytlo rovněž i 20 vedoucích / koordinátorů týmů atp. Z celkového počtu respondentů je 58 žen a 12 mužů. Věkové rozmezí respondentů se pohybuje na škále od 18ti do 56ti a více let. V rámci výzkumného šetření jsem se zabýval i tím, jak dlouho pracovníci NNO v oblasti působí a jaké je jejich vzdělání. Vše je vyobrazeno v grafech níže.

Graf č. 1



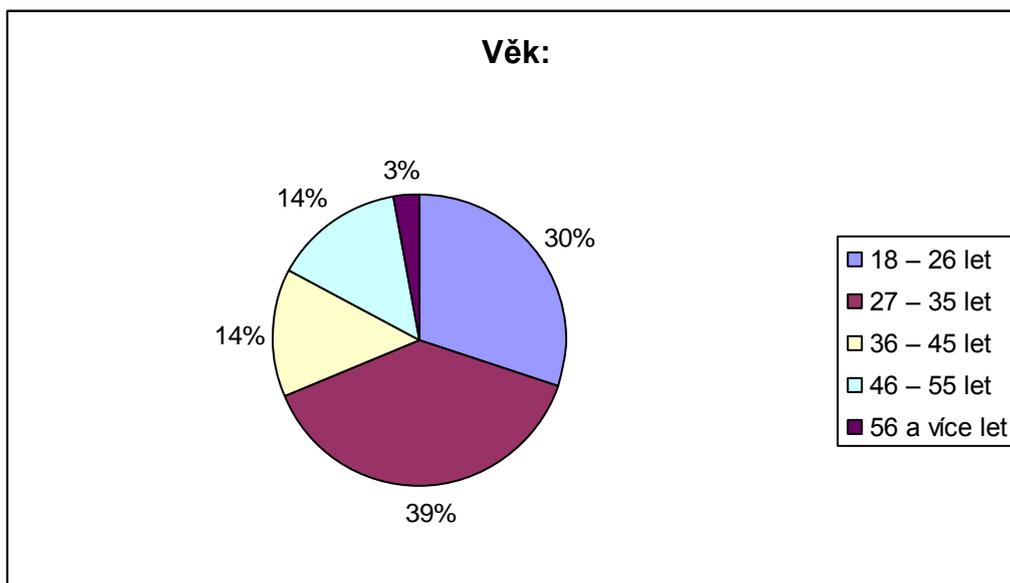
Zdroj: vlastní

Graf č. 2



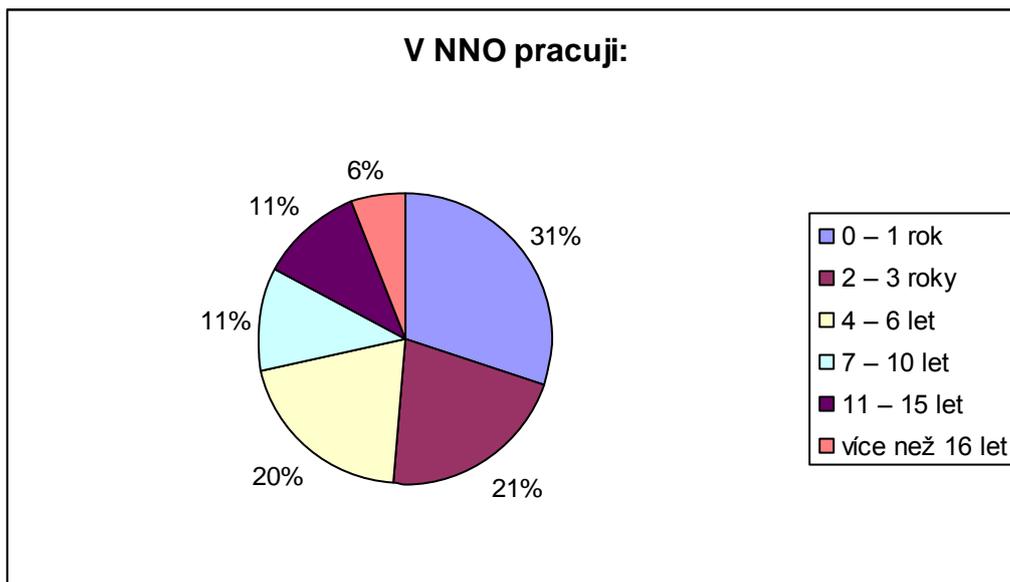
Zdroj: vlastní

Graf č. 3



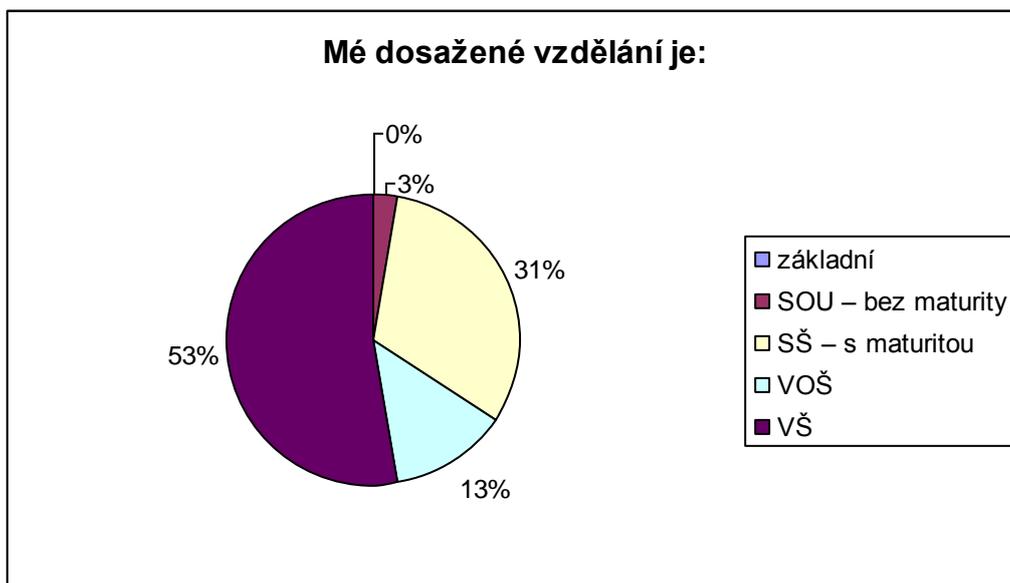
Zdroj: vlastní

Graf č. 4



Zdroj: vlastní

Graf č. 5



Zdroj: vlastní

Můžeme si povšimnout, že ve vzorku populace je výrazný podíl žen oproti mužům. Zajímavé je také rozvrstvení respondentů v rámci jednotlivých věkových kategorií. Více než 68% respondentů jsou totiž mladí lidé do 35ti let věku. Jistě je vhodné zmínit i skutečnost, že více než 50% respondentů nepracuje v NNO déle než 3 roky. Co se týká vzdělanosti, přes 90% respondentů má vyšší než středoškolské vzdělání s maturitou.

Můžeme tedy říct, že v rámci kvantitativního šetření bylo ve vzorku výrazně patrné vysoké zastoupení žen a mladých lidí. Rovněž se jedná spíše o jedince vzdělané a pracující v NNO relativně krátkou dobu.

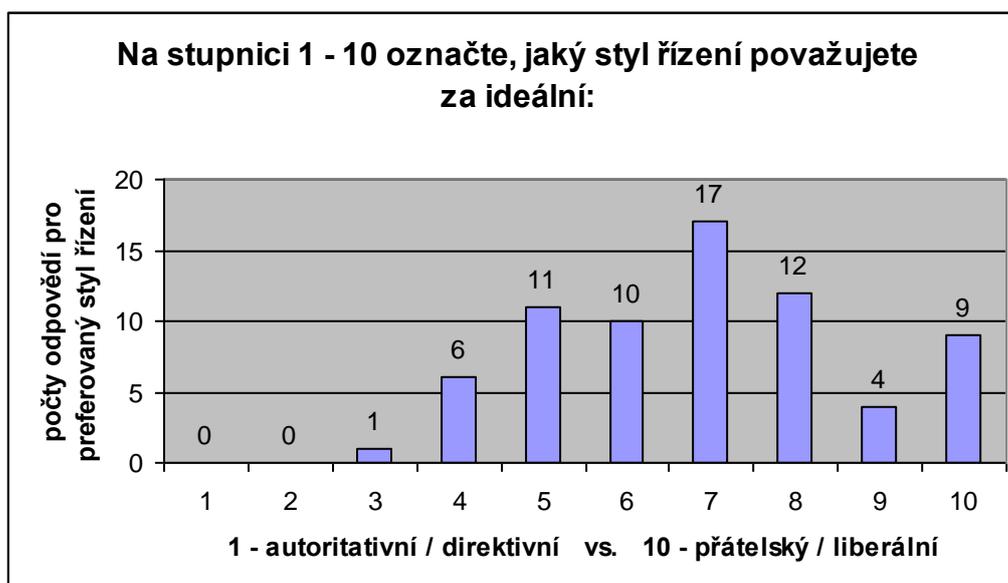
5.5. Výsledky šetření a jejich interpretace

V následujících grafech uvádím podrobně zpracované výsledky dotazníkového šetření. Postupně tedy budu v grafech prezentovat jednotlivé výsledky šetření a souběžně s tím ověřovat platnost každé z výše uvedených hypotéz.

Hypotéza č.1:

Pracovníci NNO upřednostňují přátelský a liberální způsob vedení.

Graf č. 6



Zdroj: vlastní

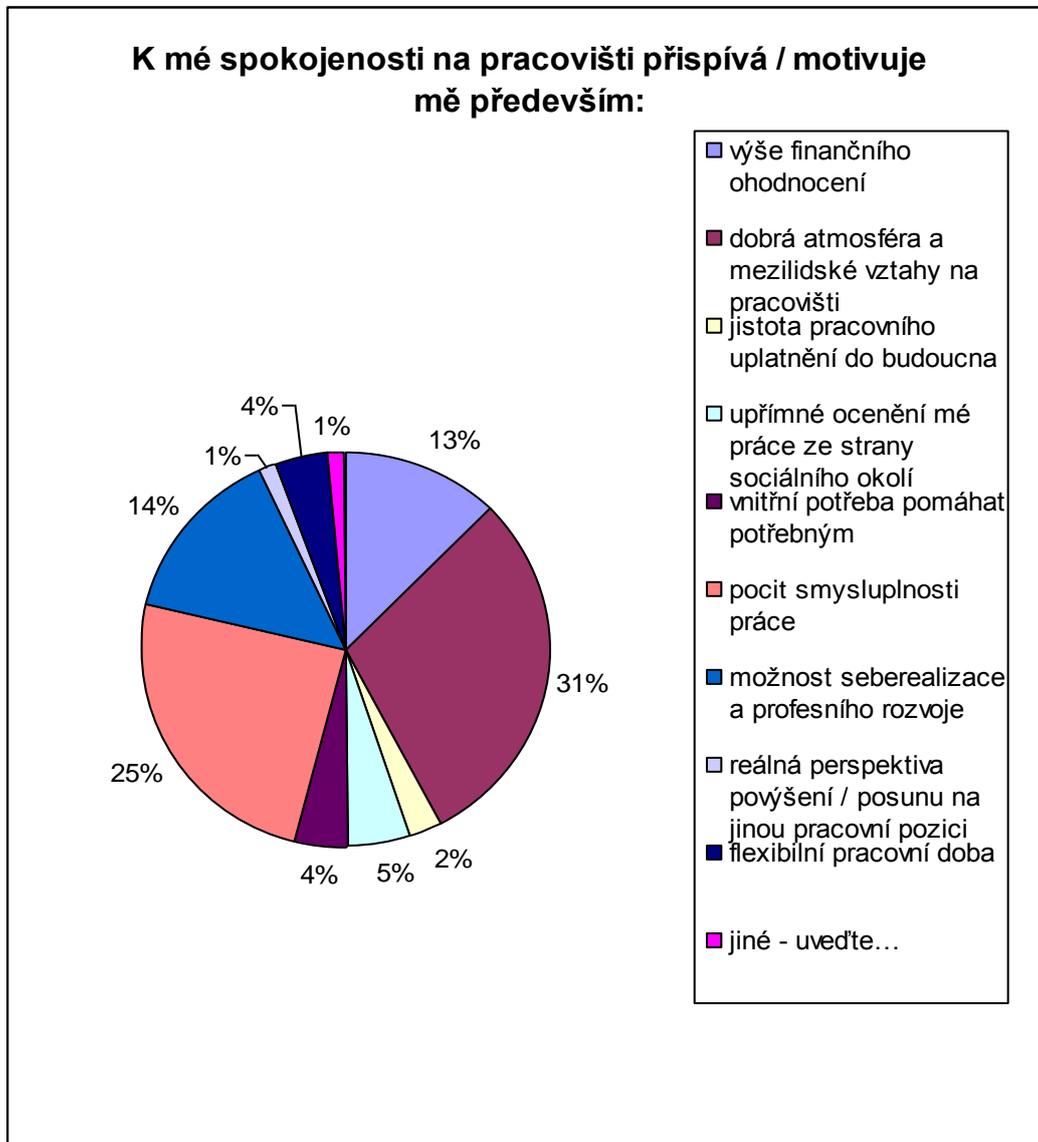
Graf číslo 6 znázorňuje, jaký styl řízení považují pracovníci NNO za ideální. Na první pohled je zřejmé, že pracovníci dávají přednost přátelskému a liberálnímu stylu vedení před stylem autoritativním a direktivním. Za ideální styl vedení pak považují nejčastěji styl pod označením „hodnota 7“.

Dotazníkové šetření nám tedy potvrzuje hypotézu č. 1. Výsledky sice nejsou úplně jednoznačné. Ale větší blízkost k přátelskému a liberálnímu stylu vedení je zde zřejmá.

Hypotéza č.2:

Pracovníky NNO motivuje především smysluplnost práce a dobrá atmosféra spojená s funkčními mezilidskými vztahy na pracovišti.

Graf č. 7



Zdroj: vlastní

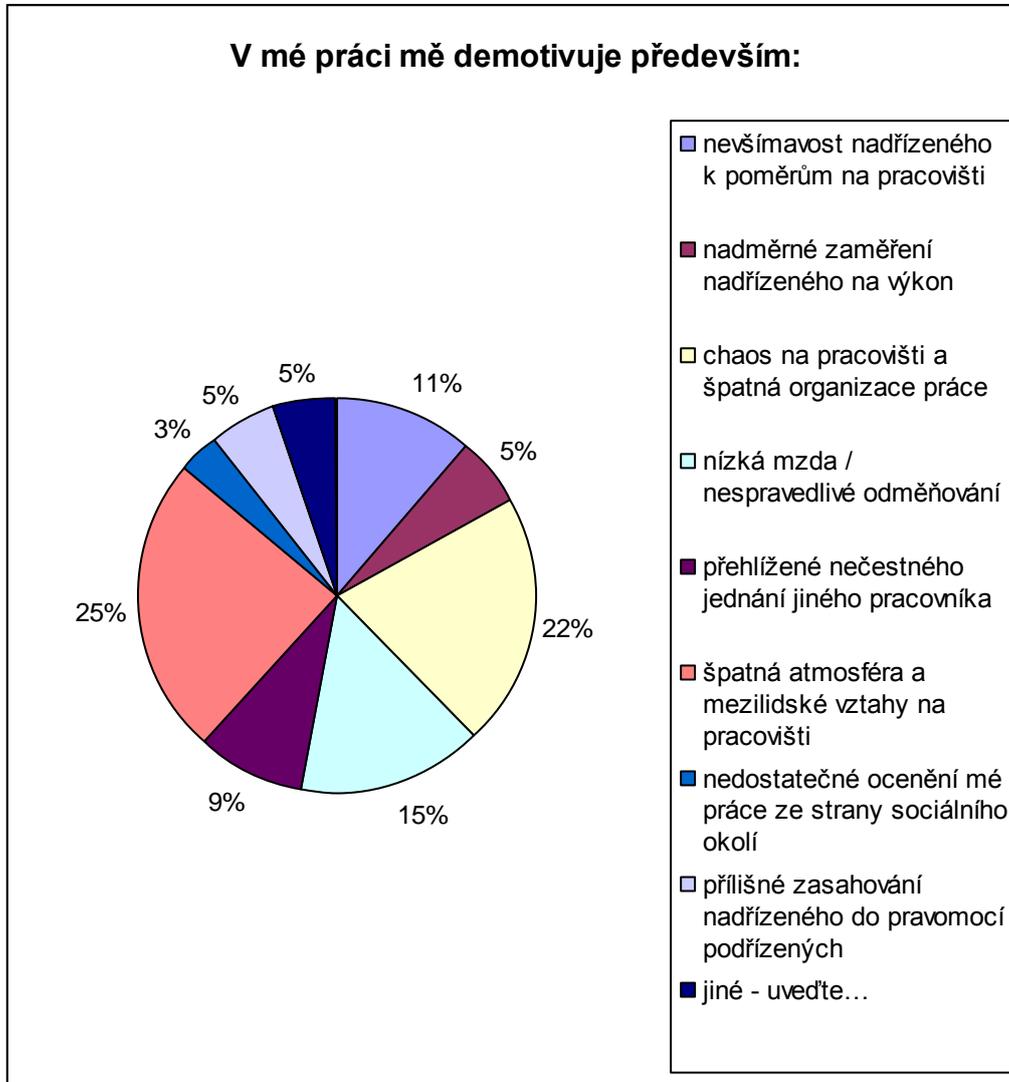
Graf číslo 7 znázorňuje, co přispívá ke spokojenosti pracovníků NNO / co je motivuje k práci v tomto oboru lidské činnosti. Mezi respondenty jsou zde jasně preferovány 2 odpovědi. Jedná se za prvé o „dobrá atmosféra a mezilidské vztahy na pracovišti“ a za druhé o „pocit smysluplnosti práce“.

Dotazníkové šetření nám potvrzuje hypotézu č. 2. V tomto případě jsou výsledky velmi jednoznačné. Můžeme tedy říct, že, dle názoru pracovníků NNO, jsou právě tyto motivátory nejdůležitější.

Hypotéza č.3:

Nedostatečné finanční ohodnocení nepůsobí v NNO jako významný demotivační faktor.

Graf č. 8



Zdroj: vlastní

Graf číslo 8 znázorňuje, co pracovníky NNO v práci demotivuje. Nejčastější odpovědí respondentů byla „špatná atmosféra a mezilidské vztahy na pracovišti“ následovaná odpovědí „chaos na pracovišti a špatná organizace práce“. Ovšem hned na třetím místě se objevila odpověď „nízká mzda a nespravedlivé odměňování“.

Pokud bych se měl vyjádřit ke zjištěným informacím ve vztahu k hypotéze č. 3, docházím k závěru, že nedostatečné finanční ohodnocení rozhodně není zanedbatelným demotivačním faktorem. Výše finančního ohodnocení tedy pro pracovníky NNO rozhodně má svůj význam.

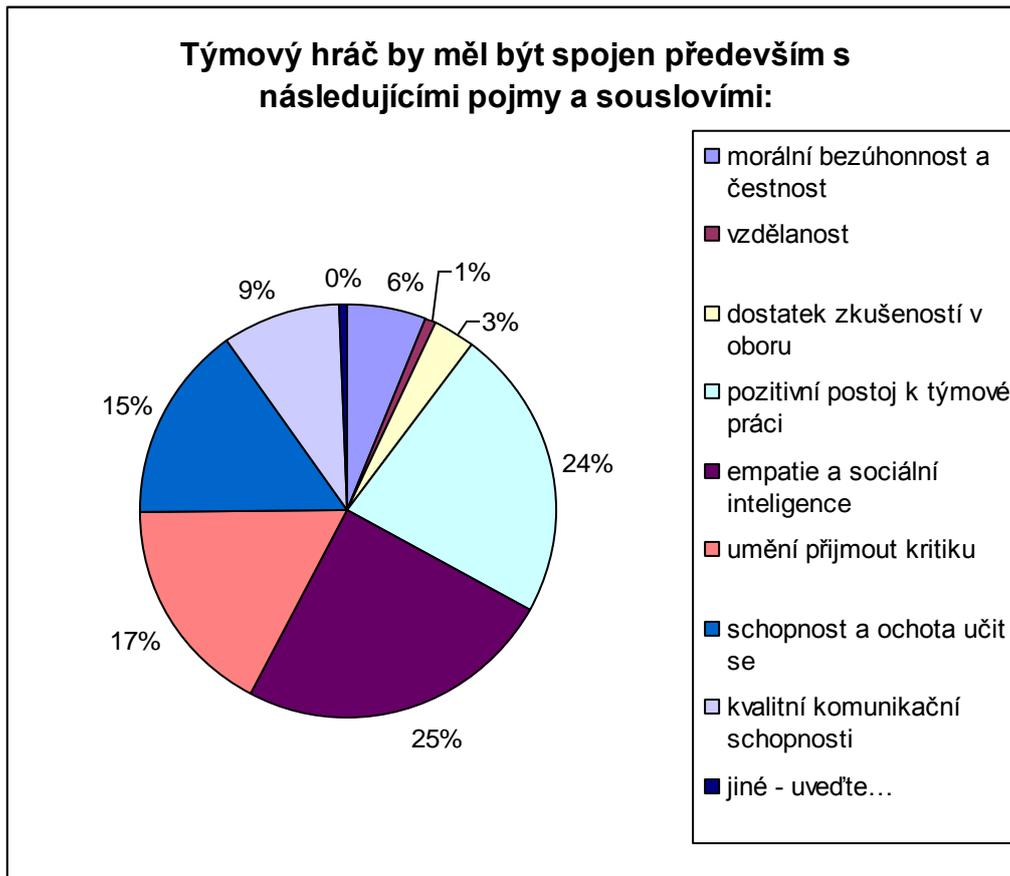
Hypotéza č.4:

Empatie a sociální inteligence jsou klíčové vlastnosti pro dobrého „týmového hráče“.

Hypotéza č.5:

Výše vzdělání umožňuje stát se lepším „týmovým hráčem“.

Graf č. 9



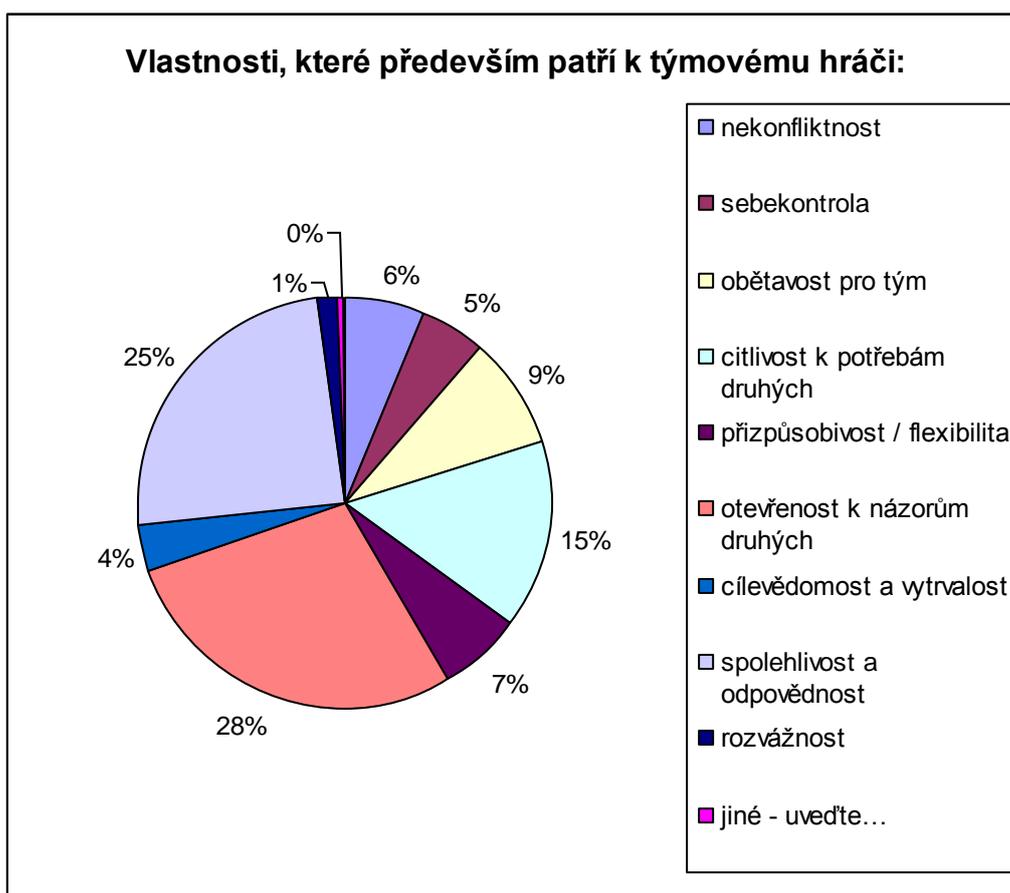
Zdroj: vlastní

Graf číslo 9 znázorňuje, s jakými pojmy a souslovími by měl být spojen „týmový hráč“. Dominantní dvojicí odpovědí jsou „empatie a sociální inteligence“ a „pozitivní postoj k týmové práci“. Tato dvojice je následována odpověďmi „umění přijmout kritiku“ a „schopnost a ochota učit se“.

Tento graf nám tedy potvrzuje hypotézu č. 4. Dle názoru respondentů jsou skutečně „empatie a sociální inteligence“ klíčovými vlastnostmi, kterými by „týmový hráč“ měl disponovat.

Graf nám naopak spolehlivě vyvrací hypotézu č. 5. Výše vzdělání, dle výsledků dotazníkového šetření, nemá prakticky žádný vliv na to, zda je člen týmu NNO „týmovým hráčem“. Toto osobnostní nastavení se tedy, dle názoru respondentů, není možné naučit ve školních lavicích.

Graf č. 10



Zdroj: vlastní

Graf číslo 10 znázorňuje, jaké vlastnosti především patří k týmovému hráči. Jasně dominantní dvojicí odpovědí jsou názory, že se jedná o „otevřenost k názorům druhých“ a „spolehlivost a odpovědnost“. Na třetím místě se pak umístila odpověď „citlivost k potřebám druhých“.

Naopak, za nejméně podstatné vlastnosti „týmového hráče“ respondenti dotazníkového šetření považují „rozháznost“ a „cílevědomost a vytrvalost“.

Graf č. 11



Zdroj: vlastní

Graf číslo 11 znázorňuje, jaké vlastnosti k „týmovému hráči“ rozhodně nepatří. Zde jsou odpovědi relativně vyrovnané. Ovšem nad ostatní jasně vyčnívá odpověď „sklony k nečestnému jednání a pomlouvání“.

Naopak za nejméně závažnou vlastnost, která k „týmovému hráči“ nepatří považují respondenti vlastnost „přílišná kritičnost“.

Hypotéza č.6:

Pracovníci NNO si skutečně myslí, že institut supervize jim umožňuje cítit se na pracovišti lépe a zlepšuje úroveň týmové spolupráce.

Graf č. 12

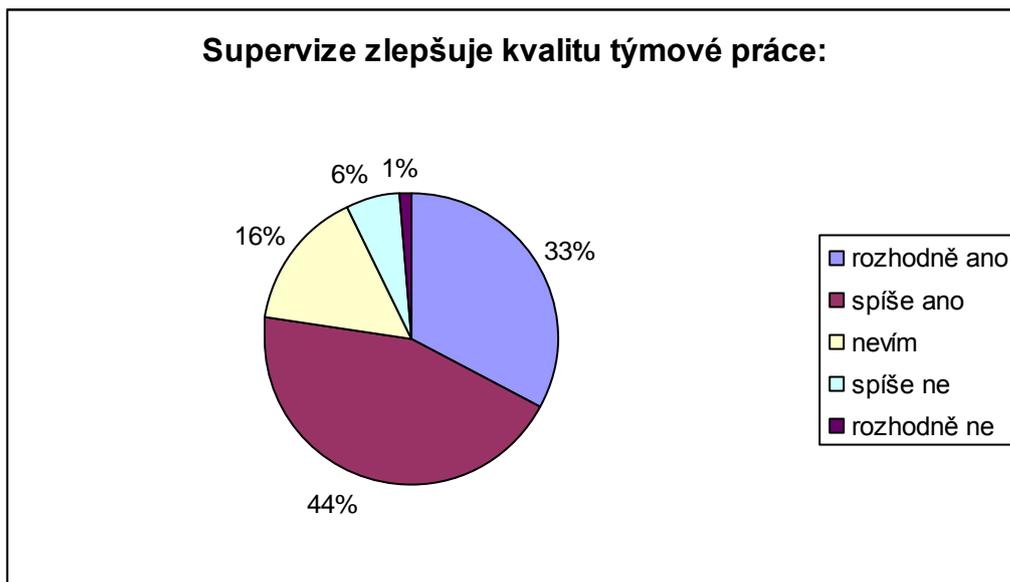


Zdroj: vlastní

Graf číslo 12 znázorňuje, jak pracovníci NNO vnímají institut supervize. Přesněji řečeno nám říká, zda jim supervize pomáhá se na pracovišti cítit lépe.

Pro 76 % respondentů je supervize nástrojem, díky kterému se na pracovišti skutečně cítí lépe. Lze tedy říct, že v tomto směru supervize naplňuje své poslání.

Graf č. 13



Zdroj: vlastní

Graf číslo 13 znázorňuje, jak pracovníci NNO vnímají institut supervize. Přesněji řečeno nám říká, zda, podle jejich názoru, supervize zlepšuje kvalitu týmové práce.

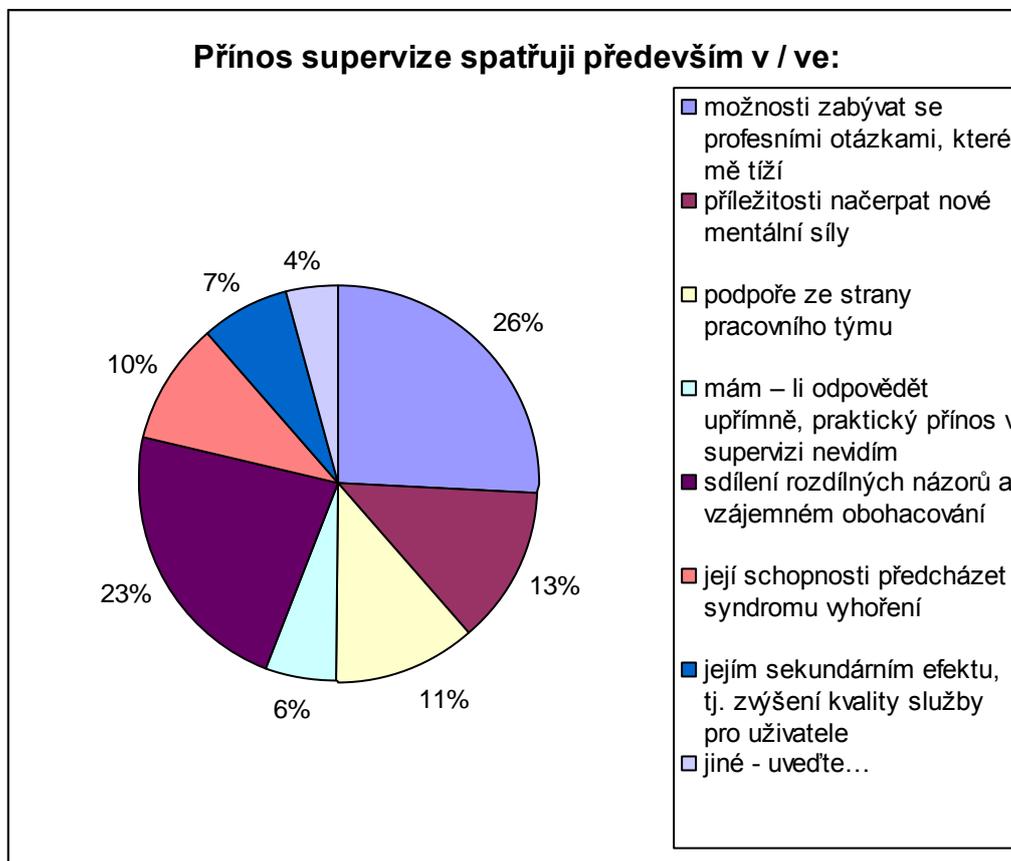
Pro 77 % respondentů supervize skutečně je nástrojem, který napomáhá zlepšovat kvalitu týmové práce. Lze tedy říct, že v tomto směru supervize také naplňuje své poslání.

Co se týká hypotézy č. 6, můžeme říct, že, dle většinového názoru respondentů, supervize pracovníkům NNO pomáhá cítit se na pracovišti lépe a zároveň i napomáhá zlepšovat kvalitu týmové práce.

Hypotéza č.7:

Pracovníci NNO supervizi vnímají jako účinný nástroj prevence syndromu vyhoření.

Graf č. 14



Zdroj: vlastní

Graf číslo 14 znázorňuje, v čem pracovníci NNO spatřují přínos supervize. V popředí zájmu respondentů se objevují odpovědi jako „možnosti zabývat se profesními otázkami, které mě tíží“ a „sdílení rozdílných názorů a vzájemném obohacování“.

Pokud bychom se měli vyjádřit k naplnění / nenaplnění hypotézy č. 7, tedy, že supervize je, dle názorů pracovníků NNO, účinný nástroj prevence vyhoření, na základě výsledků dotazníkového šetření můžeme říct, že tomu tak není. Za účinný nástroj prevence syndromu vyhoření totiž supervizi považuje pouze 10% respondentů.

5.6. Shrnutí výsledků hypotéz

Nyní se pokusím zrekapitulovat jednotlivé hypotézy a jejich vyhodnocení na základě výsledků dotazníkového šetření.

Hypotéza č. 1

Pracovníci NNO upřednostňují přátelský a liberální způsob vedení.

Tuto hypotézu potvrzují. Jasně nám to ukazuje graf č. 6.

Hypotéza č. 2

Pracovníky NNO motivuje především smysluplnost práce a dobrá atmosféra spojená s funkčními mezilidskými vztahy na pracovišti.

Tuto hypotézu potvrzují. Její platnost demonstruje graf č. 7.

Hypotéza č. 3

Nedostatečné finanční ohodnocení nepůsobí v NNO jako významný demotivační faktor.

Tuto hypotézu nepotvrzují. Její platnost totiž vyvrací graf č. 8.

Hypotéza č. 4

Empatie a sociální inteligence jsou klíčové vlastnosti pro dobrého „týmového hráče“.

Tuto hypotézu potvrzují. Zřetelně to vidíme na grafu č. 9.

Hypotéza č. 5

Výše vzdělání umožňuje stát se lepším „týmovým hráčem“.

Tuto hypotézu vyvracím. Její platnost je totiž jasně vyloučena grafem č. 9.

Hypotéza č. 6

Pracovníci NNO si skutečně myslí, že institut supervize jim umožňuje cítit se na pracovišti lépe a zlepšuje úroveň týmové spolupráce.

Tuto hypotézu potvrzují. Její platnost jasně demonstruje graf č. 12 a graf č. 13.

Hypotéza č. 7

Pracovníci NNO supervizi vnímají jako účinný nástroj prevence syndromu vyhoření.

Tuto hypotézu nepotvrzují. Její platnost totiž vyvrací graf č. 14.

5.7. Diskuze

V této etapě praktické části své DP se pokusím hlouběji analyzovat informace získané z dotazníkového šetření. Tyto informace tedy mj. doplním o vlastní poznatky z praxe v rámci NNO. V tomto oboru totiž souběžně při studiu pracuji již téměř 5 let. V rámci Bc. i navazujícího Mgr. studia oboru „Sociální práce“ jsem rovněž absolvoval desítky hodin praxe v NNO nejrůznějšího zaměření. Věřím, že i mé praktické zkušenosti z oboru tedy mohou tuto DP obohatit.

V rámci výzkumného šetření jsem se zabýval tím, jaký styl vedení považují pracovníci NNO za ideální. Dále jsem zkoumal, co pracovníky NNO v jejich práci motivuje a co je naopak demotivuje. Rovněž jsem se zabýval charakteristikou ideálního „týmového hráče“. Snažil jsem se odpovědět na otázky, jaké vlastnosti by takový pracovník měl mít a jaké vlastnosti jsou v této souvislosti naopak nežádoucí. No a v neposlední řadě jsem se v rámci dotazníkového šetření zabýval fenoménem supervize. Zkoumal jsem, jak ji pracovníci NNO vnímají - zda se díky ní cítí na pracovišti lépe, nebo ne a jestli ji považují za přínos z hlediska zkvalitnění týmové práce. Na závěr jsem si položil praktickou otázku, v čem konkrétně pracovníci NNO spatřují přínos supervize.

Výzkumné šetření tedy volně navazuje na teoretickou část DP. Formou dotazníkového šetření jsem zkoumal to, co již v DP bylo zpracováno v rámci její teoretické části. Snažil jsem se naplnit cíle a úkoly DP a ověřit, či vyvrátit předem určené hypotézy. Výzkumná část DP tedy měla za úkol podpořit její teoretickou část a poskytnout tak vedoucímu pracovníkovi NNO ještě lepší „návod“, jak správně sestavit a efektivně vést tým NNO.

- ✓ Výzkumná část DP tedy měla tyto cíle a úkoly:
 1. Jaký styl řízení považují pracovníci NNO za ideální? Jedná se spíše o styl přátelský a liberální, nebo autoritativní a direktivní?
 2. Co pracovníky NNO v jejich práci motivuje?
 3. Co pracovníky NNO v jejich práci demotivuje?
 4. Jaký by měl být „týmový hráč“ NNO?
 5. Jaké vlastnosti jsou v rozporu s „týmovým hráčem“ NNO?
 6. Vnímají pracovníci NNO supervizi jako něco, co pomáhá zlepšovat kvalitu jejich práce a napomáhá zároveň i rozvoji týmové spolupráce?
 7. V čem spatřují pracovníci NNO přínos supervize?

- ✓ Výzkumná část DP potvrdila, či vyvrátila tyto hypotézy:
 1. Pracovníci NNO upřednostňují přátelský a liberální způsob vedení.
 2. Pracovníky NNO motivuje především smysluplnost práce a dobrá atmosféra spojená s funkčními mezilidskými vztahy na pracovišti.
 3. Nedostatečné finanční ohodnocení nepůsobí v NNO jako významný demotivační faktor.
 4. Empatie a sociální inteligence jsou klíčové vlastnosti pro dobrého „týmového hráče“.
 5. Výše vzdělání umožňuje stát se lepším „týmovým hráčem“.
 6. Pracovníci NNO si skutečně myslí, že institut supervize jim umožňuje cítit se na pracovišti lépe a zlepšuje úroveň týmové práce.
 7. Pracovníci NNO supervizi vnímají jako účinný nástroj prevence syndromu vyhoření.

5.7.1. Komentář k cílům a hypotézám výzkumu

Jelikož cíle / úkoly a hypotézy jsou v každém z bodů svým způsobem propojené, budu se v rámci další diskuze zabývat vždy společně bodem 1 z cíle / úkoly a bodem 1 z hypotézy atd. až k bodu číslo 7 u cíle / úkoly a stejným bodem u hypotézy. Domnívám se, že tímto způsobem systematicky obsáhnu vše podstatné, co dotazníkové šetření prokázalo a nevynechám nic, co by mělo být řečeno.

✓ Ideální styl vedení týmu NNO

Cíl a úkol:

Jaký styl řízení považují pracovníci NNO za ideální? Jedná se spíše o styl přátelský a liberální, nebo autoritativní a direktivní?

Hypotéza č. 1:

Pracovníci NNO upřednostňují přátelský a liberální způsob vedení.

Ohledně ideálního stylu řízení nám dotazníkové šetření přineslo závěry, které se shodují s mým soukromým názorem utříbeným mnohaletou praxí v oboru. Lze říct, že pracovníci NNO se přiklánějí k názoru, aby vedoucí týmu upřednostňoval spíše přátelský a liberální způsob vedení.

Na stupnici 1 – 10, kde 1 je označení pro autoritativní a direktivní styl vedení a 10 pro přátelský a liberální styl vedení byla nejčastěji označenou odpovědí respondentů hodnota číslo 7. Z toho můžeme vyvozovat, že pracovníci NNO stojí o přátelský a liberální styl vedení. Ovšem jelikož jen jejich malá část volila hodnoty 9 / 10, lze usuzovat, že nějakou míru autoritativního a direktivního jednání ze strany vedoucího svého týmu drtivá většina z nich rovněž očekává.

Tuto mou domněnku potvrzuje i graf č. 8. V něm totiž 22% respondentů označilo, že v práci je demotivuje „chaos na pracovišti a špatná organizace práce“. Vždyť, pokud vedoucí týmu NNO není dostatečně autoritativní a direktivní, daleko spíše se jeho pracovní tým bude potýkat právě s jistou mírou chaosu na pracovišti a špatnou organizací práce.

Jednoduše řečeno, lidé v NNO většinou stojí o přátelského a liberálního vedoucího svého týmu. Tento vedoucí však nesmí připustit, aby se jeho pracoviště změnilo v místo, kde „levá ruka neví, co dělá pravá“ a kde chaos vládne nad systémem.

Z vlastní zkušenosti práce v několika NNO můžu říct, že výsledky výzkumu odpovídají realitě. A svým způsobem mě výsledky dotazníkového šetření nepřekvapily. V NNO totiž často pracují lidé, kteří stojí o „rodinnou atmosféru“ a přátelský přístup více, než je tomu u zaměstnanců v ziskovém sektoru.

Výše uvedená zjištění by měl vedoucí týmu NNO reflektovat a zohledňovat v rámci svých kompetencí a v přístupu k členům týmu. Dle výsledků dotazníkového šetření by tedy měl naplňovat svou roli spíše přátelsky a liberálně. Zároveň by ovšem neměl připustit, aby jeho autorita nebyla respektována, aby na jeho pracovišti panoval zmatek a členové týmu se tak díky tomu necítili dobře.

✓ **Motivace pracovníků NNO**

Cíl a úkol:

Co pracovníky NNO v jejich práci motivuje?

Hypotéza č. 2:

Pracovníky NNO motivuje především smysluplnost práce a dobrá atmosféra spojená s funkčními mezilidskými vztahy na pracovišti.

Co se týká toho, co pracovníky NNO motivuje v jejich práci nám dotazníkové šetření ukázalo, že členy týmů NNO motivují především 2 základní stimuly. Jedná se o „dobrou atmosféru a mezilidské vztahy na pracovišti“ a „pocit smysluplnosti práce“.

Domnívám se, že vzhledem k charakteru poskytovaných služeb NNO se dalo očekávat, že pro jejich zaměstnance budou právě tyto stimuly podstatné. NNO totiž často poskytují služby a pomoc lidem, kteří stojí na okraji společnosti. No a členové týmu NNO mohou svou práci vnímat, a často i vnímají, jako službu a pomoc těm, kteří to skutečně potřebují.

Pokud jsou členové týmu NNO takto osobnostně nastaveni nemůže pro nás být překvapením, že velmi stojí o příjemnou atmosféru na pracovišti a s ní spojené dobré mezilidské vztahy.

Tato domněnka je potvrzena i v (Sociální služby, únor 2013, str. 23): *„Zatímco se čeští manažeři domnívají, že k efektivnímu motivování postrádají hlavně finanční zdroje, jejich lidé volají po harmonickém pracovním prostředí, uznání a dobrých mezilidských vztazích.“*

Překvapilo mě ovšem, jak relativně malé procento respondentů označilo možnost „vnitřní potřeba pomáhat potřebným“. Pocit smysluplnosti práce je tedy daleko přesnější označení pro motivaci pracovníků NNO oproti výše zmíněné potřebě pomáhat potřebným.

Jelikož práce v NNO je prakticky vždy prací s lidmi, častou odpovědí respondentů bylo: *„Baví mě pracovat s lidmi.“*, případně něco tomu podobného. Pokud jsou lidé takto vnitřně nastaveni a vyhledávají komunikaci s ostatními, je žádoucí, aby jim k tomu vedoucí týmu NNO dával dostatek příležitostí. Jelikož je to pro ně významný motiv, daleko spíše si je tím dokáže dlouhodobě udržet ve svém pracovním týmu.

Vedoucí týmu NNO by měl tedy mít na vědomí, že členové týmu ocení především laskavý přístup a těší se z přátelských mezilidských vztahů na pracovišti. Ano, jistě jim jde i o vyšší příjmu. Ale dost možná méně, než si vedoucí týmu NNO často myslí. Většinou stejně ani nemají možnost své lidi motivovat finančně. O to spíše by se měli snažit, aby jim mohli poskytnout motivátory řekněme v mezilidské rovině. Pro členy týmu NNO to totiž vůbec neznamená málo.

✓ Demotivace pracovníků NNO

Cíl a úkol:

Co pracovníky NNO v jejich práci demotivuje?

Hypotéza č. 3:

Nedostatečné finanční ohodnocení nepůsobí v NNO jako významný demotivační faktor.

O významných demotivačních faktorech se stručně a jasně hovoří v (Sociální služby, únor 2013, str. 24): „Mezi nejpálčivější problémy vedoucí k demotivaci pracovníků patří například žádné / nedůstojné hodnocení práce, nedostatek kvalitní supervize a její neznalost či nedostatečná autorita z pozice nadřízeného.“

Dle výzkumného šetření je v otázce demotivace zaměstnanců NNO jasně vidět, jak se doplňuje s motivací těchto lidí. Nejvýznamnějším motivátorem v NNO totiž byla „dobrá atmosféra a mezilidské vztahy na pracovišti“. Zde je patrné, že nejvýznamnějším demotivátorem je naopak „špatná atmosféra a mezilidské vztahy na pracovišti“. Pro pracovníky NNO je tedy atmosféra a s ní spojené mezilidské vztahy na pracovišti něco naprosto zásadního.

Pracovníky NNO ovšem velmi významně demotivuje i „chaos na pracovišti a špatná organizace práce“. O tom jsem hovořil již výše v souvislosti s ideálním stylem vedení týmu NNO.

Výzkumné šetření vyvrátilo hypotézu, že výše finančního ohodnocení nepůsobí jako významný demotivační faktor pro práci v NNO. Vždyť „nízká mzda / nespravedlivé odměňování“ se ukázalo jako třetí nejvýznamnější demotivační faktor. Pro zaměstnance NNO výše finančního ohodnocení sice není tak důležitá, jako je tomu v ziskovém sektoru. Pravdou ovšem zůstává, že výše mzdy má pro zaměstnance NNO svou nezanedbatelnou důležitost. Pokud pracovníci výši své mzdy identifikují jako nízkou, rozhodně to pro ně je podstatným demotivačním faktorem.

Z dotazníkového šetření vyplynuly i další skutečnosti, které pracovníky NNO v jejich práci silně demotivují. Jejich společným jmenovatelem by mohlo být něco jako: „Jsme neziskovka, jsme tedy plně závislí na politické moci a díky tomu existujeme v trvalé nejistotě.“ Respondenti odpovídali např. následujícím způsobem: „Přehlížení NNO státním sektorem.“, „Pracuji jako ředitelka a demotivuje mě závislost na věcech, které nemůžu ovlivnit.“, „Chaos ve fungování státní správy.“, „Nestabilita financování NNO a obecně přístup státu k neziskovému sektoru.“

Z dotazníkového šetření vyplynulo i to, že řada pracovníků NNO má vnitřní problém, že jejich úsilí často nemá příliš měřitelné výsledky. Tato odpověď respondentky výstižně vyjadřuje názory mnohých: „Často prostě nevidím pokrok práce.“

Navzdory tomu, že výše finančního ohodnocení je v NNO často velmi špatná, ukázalo se, že pro pracovníky má svou důležitost. Je ovšem na vedoucích týmů NNO, aby svým lidem dokázali poskytnout jiné motivátory, díky kterým ve své organizaci dokáží dlouhodobě udržet ty skutečně kvalitní zaměstnance.

✓ **Žádoucí vlastnosti „týmového hráče“**

Cíl a úkol:

Jaký by měl být „týmový hráč“ NNO?

Hypotéza č. 4:

Empatie a sociální inteligence jsou klíčové vlastnosti pro dobrého „týmového hráče“.

V otázce ideálního „týmového hráče“ se nám díky dotazníkovému šetření ukázalo několik jeho zásadních charakteristik. Jako naprosto klíčová vlastnost nám vyšla právě „empatie a sociální inteligence“. Neméně podstatným znakem „týmového hráče“ je jeho „pozitivní postoj k týmové práci“. To jsou skutečně stěžejní vlastnosti „týmového hráče“.

Empatie a sociální inteligence je klíčová nejen z hlediska dobrého fungování týmu. V rámci NNO lidé velmi často pracují s klienty face to face. Jedná se tedy jednoduše o práci s lidmi. No a pro práci s lidmi je právě empatie a jistá míra sociální inteligence naprosto zásadní.

Procentuálně silné zastoupení má i „umění přijmout kritiku“ a „schopnost a ochota učit se“. Můžu říct, že ani jedna z výše uvedených vlastností pro mě není nějak překvapující.

Respondenti často psali, že je pro ně rovněž podstatné, aby „týmový hráč“ dokázal ocenit práci a přínos jiných členů týmu. Toto přesvědčení demonstruje např. tvrzení: „Schopnost komunikovat a spolupracovat a především ocenit práci druhého.“ Respondenti rovněž tvrdili, že je pro ně podstatné, aby byl „týmový hráč“ schopen jisté úrovně sebereflexe.

Překvapilo mě ovšem, jak málo respondentů uvedlo možnost „morální bezúhonnost a čestnost“. Z vlastní zkušenosti práce v NNO totiž dobře vím, jak jeden ne zrovna charakterní člen týmu dokáže nabourat a postupně rozložit fungující vztahy v týmu a tím samozřejmě i snížit kvalitu týmové práce. Osobně tedy pokládám morální bezúhonnost a čestnost za klíčovou nejen pro „týmového hráče“, ale i obecně pro každého člověka.

V tomto případě mě napadá, že dát nějaké rozumné a praktické doporučení vedoucímu pracovníkovi týmu NNO je velmi obtížné. Ptáte se proč? Podle mého názoru jsou totiž vlastnosti, které vyšly z dotazníkového šetření vítězně na první dojem jen těžko rozpoznatelné. Ano, možná dokážeme vytušit, zda člověk je empatický a je mu sociální inteligence alespoň v nějaké míře vlastní. Ale opravdu jen velmi těžko poznáme, zda má uchazeč o práci v týmu NNO pozitivní přístup k týmové práci. Na výběrovém pohovoru třeba získáme dojem, že se jedná o člověka empatického, sociálně inteligentního a schopného dobrého zapojení do procesů týmové práce. Ovšem v praxi můžeme relativně rychle přijít na to, že se jednalo pouze o mylný dojem.

✓ **Nežádoucí vlastnosti „týmového hráče“**

Cíl a úkol:

Jaké vlastnosti jsou v rozporu s „týmovým hráčem“ NNO?

Hypotéza č. 5:

Výše vzdělání umožňuje stát se lepším „týmovým hráčem“.

Mezi vlastnosti, které by „týmový hráč“ rozhodně mít neměl patří především „sklony k nečestnému jednání, pomlouvání atp.“ Mezi respondenty tato odpověď naprosto dominovala. Pravdou je, a i z vlastní zkušenosti práce v NNO dobře vím, že člověk, který nejedná s ostatními férově je pro fungování týmu velikou přítěží. Zásadním způsobem to totiž zhoršuje mezilidské vztahy v týmu a sekundárně i kvalitu týmové práce.

K tomu, aby se jedinec choval jako skutečný „týmový hráč“ mu, dle výsledků dotazníkového šetření, prakticky vůbec nepomůže vzdělanost nebo délka praxe v oboru. Tento výsledek souzní i s mým soukromým názorem. Ten je takový, že „týmový přístup“ vychází / nevychází z nitra člověka. A zda tomu tak je, nebo není - na tom nemá vzdělání a ani délka praxe žádný vliv.

V rámci své praxe jsem se setkal z řadou členů týmu, kteří byli VŠ vzdělaní, ale rozhodně bych o nich s čistým srdcem nemohl říct, že se jednalo o „týmové hráče“. No a naopak jsem měl tu čest spolupracovat s takovými lidmi, kteří navzdory tomu, že třeba neměli ani SŠ vzdělání s maturitou jednali férově a s „týmovým přístupem“.

Respondenti rovněž tvrdili, že je pro ně velmi nežádoucí, pokud týmový hráč: „*Není schopen sebereflexe*“, „*Je narcista, zaměřuje se pouze na sebe.*“ S těmito tvrzeními nezbývá, než souhlasit a uznat, že jedinec s takovými vlastnostmi je pro fungování týmu velkou přítěží.

Překvapilo mě, jak malé procento respondentů odpovědělo, že je pro ně nežádoucí vlastností „týmového hráče“ „přílišná kritičnost“. Z vlastní zkušenosti totiž dobře vím, že pokud je člen týmu trvale negativně naladěný a nadměrně kritický, dokáže to ostatním členům týmu rychle vzít chuť do práce a výkonnost týmu se tím podstatně snižuje. Pro mě osobně je tedy celkem podstatné, aby člen týmu nebyl nadměru kritický.

Podle mého názoru podloženému dlouhou praxí v oboru se nemůžu zbavit dojmu, že výběr „týmového hráče“ je opravdu náročný. Vedoucí týmu může zhodnotit odbornou úroveň uchazeče o práci v týmu NNO a to především jeho vzděláním. Pokud uchazeč splňuje např. VŠ vzdělání v určitém stupni, měl by mít potřebné odborné kompetence. Ovšem odhadnout nitro člověka, potažmo jeho „týmový přístup“ je velmi náročné. Ano, můžeme mu dát náročné psychotesty spojené s jeho preferencemi týmových rolí, ale ani tento způsob zjišťování informací není spolehlivý. Ano, je to cesta. Ovšem snad pokaždé se vedoucí týmu musí spolehnout do jisté míry na svou intuici a člověka se pokusit správně odhadnout.

✓ **Přínos / ne – přínos supervize**

Cíl a úkol:

Pracovníci NNO si skutečně myslí, že institut supervize zvyšuje kvalitu jejich práce a zlepšuje i úroveň týmové spolupráce.

Hypotéza č. 6:

Pracovníci NNO si skutečně myslí, že institut supervize jim umožňuje cítit se na pracovišti lépe a zlepšuje úroveň týmové práce.

V rámci výsledků dotazníkového šetření týkajícího se institutu supervize jsem došel k zajímavým zjištěním. Více než 75% zaměstnanců NNO vnímá supervizi jako nástroj, který jim pomáhá cítit se na pracovišti lépe a zároveň zvyšuje kvalitu týmové práce.

Já osobně nejsem nějak velkým příznivcem supervize a patřím spíše k té menšině pracovníků NNO, která v její realizaci nespatřuje významný přínos. Z vlastní zkušenosti ovšem vím, že velmi záleží na osobnosti supervizora. Pokud je totiž supervize vedená člověkem, který zde „není na svém místě“, jen těžko očekávat, že zaměstnanci ji budou vnímat pozitivně.

Někteří pracovníci NNO vnímají přínos supervize v tom, že jim pomáhá nezávislý odborník, který je navíc nezatížený problémy pracoviště. To vystihuje např. tato citace jednoho z respondentů: „*Vyjasnění konfliktních témat v rámci týmu, pohled zvenku, podpora týmu a tím i zlepšení péče.*“ Odtud je patrné, že přínos supervize můžou zaměstnanci spatřovat v té rovině, že problémy jejich pracoviště pomáhá řešit nezávislý odborník, který není zatížený ničím, co souvisí s pracovními problémy či mezilidskými vztahy v rámci pracovního kolektivu.

Z výzkumného šetření rovněž vyplývá, že zaměstnanci NNO vnímají přínos supervize spíše v tom, že pomáhá primárně jim samotným a až na druhém místě napomáhá rozvoji týmové spolupráce.

Vedoucí pracovníci NNO by měli mít především na vědomí, že pokud má institut supervize skutečně přinášet své plody, je nezbytné, aby ji poskytoval kvalitní supervizor, který bude nejen zkušeným odborníkem, ale možná především člověkem, ke kterému v ideálním případě všichni členové týmu chovají důvěru.

✓ **Pokud přínos supervize, tak v čem konkrétně**

Cíl a úkol:

V čem spatřují pracovníci NNO přínos supervize?

Hypotéza č. 7:

Pracovníci NNO supervizi vnímají jako účinný nástroj prevence syndromu vyhoření.

Pracovníci NNO vnímají praktický přínos supervize především v možnosti zabývat se skrze ni otázkami, které vycházejí z praxe, pracovníky nějakým způsobem tíží a mají tedy potřebu je řešit. Častým názorem pracovníků NNO je také, že oceňují supervizi jako místo, kde se mohou setkávat s rozdílnými názory a vzájemně se obohacovat.

Ovšem ne zrovna vysoké procento zaměstnanců NNO vnímá supervizi jako příležitost načerpat nové mentální síly. A ještě menší procento respondentů spatřuje v supervizi nástroj předcházející syndromu vyhoření.

Podle mého názoru si troufám tvrdit, že se jedná o zjištění pravdivé. Myslím si, že cest, jak předcházet syndromu vyhoření je celá řada a supervize je pouze jednou z nich. V ideálním případě - dobrý supervizor, vyzrálí členové týmu NNO atp. - supervize může přispívat k prevenci syndromu vyhoření. V praxi mi ovšem přijde, že tomu tak je jen ve velmi malém procentu případů.

Že supervize není jediným a samospasitelným nástrojem prevence syndromu vyhoření tvrdí i (Sociální služby, březen 2015, str. 30): „*Odborná pomoc pro zaměstnance v raných fázích syndromu vyhoření a při předcházení jeho výskytu zahrnuje především kvalitně vedenou pravidelnou supervizi. Dále pak ze strany vedení celkové pečlivé vedení týmu a dobře zpracované mechanismy řešení problémů, konfliktů a stresu vyskytujících se na pracovišti. Také je vhodná maximalizace všech forem odměňování zaměstnanců...*“ Troufám si tvrdit, že to jen potvrzuje mé myšlenky týkající se toho, že supervize není jediným a úžasným nástrojem, který vše vyřeší „mávnutím kouzelného proutku“.

Co mě ovšem překvapilo je, jak málo respondentů spatřuje přínos supervize v jejím sekundárním efektu, tj. ve zvýšení kvality služby pro uživatele. Pokud vyjdeme z přesvědčení, že NNO primárně pomáhají potřebným lidem, očekával bych také, že zaměstnanci budou usilovat o zvýšení kvality služby pro klienty. No a myslel jsem si, že skrze supervizi bude tohoto záměru chtít dosáhnout vyšší procento z nich. Domnívám se, že kvalitně poskytnutá služba pro klienta / pomoc potřebnému by měla být prioritou supervize. Pokud supervize, v očích pracovníků NNO, tento svůj účel povětšinou nenaplňuje, pouze mě to utvrzuje v osobním přesvědčení, že celý institut supervize je přeceňován.

V neposlední řadě je v souvislosti se supervizí podstatné zmínit, jak důležitou roli má v supervizi člověk, který ji vede - tedy supervizor. Rád bych zde citoval názor jedné z respondentek. Podle mého názoru tímto tvrzením celkem uhodila kladívkem na hlavičku: „*Myslím si, že má přínos v případě, že je správně vedená. Tu jsem zatím nezažila. V té, kterou procházím smysl nevidím.*“ Zde je jasně patrné, že pokud supervizor „za moc nestojí“, pro organizaci jsou to, s nadsázkou řečeno, „vyhozené peníze“. Jestliže tomu tak není a supervizor je „člověkem na svém místě“, takový jedinec zajisté může týmu NNO formou supervize předat mnoho dobrého.

Dle mého názoru podloženému dlouhou praxí v NNO se domnívám, že pro vedoucího týmu NNO je podstatné, aby dokázal v týmu přispívat k atmosféře důvěry a harmonických vztahů. Jedině tehdy, pokud je naplněn tento předpoklad je možné, aby se naplno rozvinul potenciál supervize. Pokud mezi členy týmu nebude panovat vzájemná důvěra a respekt, ani nejlepší supervizor nedokáže supervizi vést tak, aby skutečně přinášela své výsledky. Jestliže je supervize místem, které má sloužit ke sdílení názorů a vzájemnému obohacování, kde se mají řešit problémy, které pracovníky NNO tíží - je nezbytné, aby mezi nimi panovala vzájemná důvěra a respekt. Pokud toto v týmu neplatí, supervize ztrácí svůj smysl. Z toho vyplývají úkoly vedoucího týmu NNO, které jsem nastínil na začátku tohoto odstavce.

S pomocí komentářů vycházejících z vlastní praxe jsem se pokusil reflektovat výsledky výzkumného šetření. Postupně jsem se vracel k jednotlivým cílům / úkolům šetření a mnou stanoveným hypotézám. Díky tomu jsem čtenáři poskytl ucelený komentář vztahující se k fenoménu personálního managementu NNO.

Závěr:

Hlavním cílem DP bylo poskytnout vedoucímu pracovníkovi NNO „návod“, jak řešit personální rozměr managementu v rámci svého pracovního týmu a po jakých cestách svůj tým vést, aby fungoval opravdu dobře.

Abych tomuto pracovníkovi skutečně dokázal poskytnout „návod“, jak správně sestavit a efektivně vést svůj pracovní tým, považoval jsem za žádoucí zabývat se všemi tématy obsaženými v teoretické části DP a vypracovat následně i dotazníkové šetření myšlenkově navazující právě na teoretickou část. Dotazníkové šetření se zabývá otázkami, které mohou být vedoucímu pracovníkovi NNO v tomto ohledu velmi užitečné.

V první kapitole jsem se zabýval postavením NNO ve společnosti a snažil se poukázat na jejich nezpochybnitelný přínos. Teprve následně jsem ve druhé kapitole mohl pokročit k otázkám personálního managementu a zkoumat charakteristiky úspěšného vedoucího týmu NNO. Ve třetí kapitole ve středu mého zájmu již nebyl vedoucí týmu NNO, ale samotný tým. Čtvrtá kapitola se pak zabývala specifiky NNO, které ve vztahu ke správnému sestavení a efektivnímu vedení týmu považuji za důležité.

Výše uvedenou teoretickou část jsem doplnil dotazníkovým šetřením. Snažil jsem se, abych na základě tohoto dotazníkového šetření dokázal prakticky doplnit informace, které jsem vedoucímu pracovníkovi NNO poskytl v teoretické části DP.

V rámci dotazníkového šetření jsem se zabýval fenomény, které úzce souvisejí se správným sestavováním a efektivním vedením týmu. Na základě vyhodnocených dílčích otázek a hypotéz jsem se snažil vedoucímu pracovníkovi NNO doplnit „návod“, jak lépe řešit personální rozměr managementu v rámci svého týmu.

Vedoucímu pracovníkovi NNO jsem se snažil ukázat, jaký styl vedení je ze strany členů týmu preferovaný a proč tomu tak je. Rovněž jsem se zabýval tím, jak členové týmu identifikují motivační a demotivační faktory. Tyto faktory jsou něčím, co vedoucí týmu NNO do jisté míry může ovlivnit. No a díky tomu si daleko spíše udrží skutečně kvalitní zaměstnance, zvyšuje kvalitu týmové práce a v konečném důsledku jeho pracovní tým poskytuje klientům vyšší úroveň služeb. V rámci dotazníkového šetření jsem se zabýval i tím, jaký by měl být „týmový hráč“ a jaký by naopak být rozhodně neměl. Domnívám se totiž, že pokud má NNO skutečně pomáhat potřebným, je žádoucí, aby v ní pracovali lidé, kteří jsou týmovými hráči, táhnou „za jeden provaz“ a opravdu upřímně jim záleží na praktické pomoci těm, kteří ji potřebují. To by měl mít vedoucí týmu především na paměti při výběru členů svého pracovního týmu. No a v neposlední řadě jsem v rámci dotazníkového šetření nemohl opomenout fenomén supervize. Vedoucí týmu NNO by ji totiž, podle mého názoru, měl

dokázat efektivně využívat. Pokud to skutečně zvládne, jeho tým bude daleko spíše kooperovat žádoucím způsobem a dokáže naplňovat své poslání. Aby ovšem vedoucí týmu NNO tohoto dosáhl, měl by vědět, co od supervize zaměstnanci NNO očekávají a v čem spatřují její přínos. No a identifikovat právě tato očekávání zaměstnanců si dotazníkové šetření rovněž kladlo za úkol.

V rámci dotazníkového šetření jsem se snažil zabývat otázkami, které, na základě téměř 5ti leté praxe v oboru, považuji, vzhledem k cíli DP, za podstatné. Domnívám se totiž, že lidské zdroje jsou pro každou organizaci opravdu velmi důležitým kapitálem. No a pro NNO to platí možná dvojnásob.

Dotazníkové šetření ukázalo řadu zajímavých, ale možná především praktických zjištění, která mohou vedoucímu týmu NNO skutečně pomoci v tom, aby k sestavování a vedení svého týmu přistupoval žádoucím způsobem a skrze NNO poskytoval pomoc těm, kteří ji opravdu potřebují.

Vzhledem k omezenému rozsahu DP nemohlo být mým záměrem, abych vedoucího pracovníka NNO seznámil s téměř až nekonečnou škálou informací, které problematika sestavování a vedení týmu obnáší. Ale věřím, že DP se může stát praktickou „příručkou“ pro vedoucího pracovníka NNO, který svou práci touží dělat na 100% a celým srdcem. Navzdory snaze o naplnění „doporučeného stránkového limitu“ si uvědomuji, že práce je velmi obsáhlá. Domnívám se však, že vše, čím jsem se zabýval je pro naplnění jejího cíle svým způsobem důležité a má v DP své nezastupitelné místo.

Věřím, že DP svůj cíl dokázala naplnit a může tak vedoucímu pracovníkovi NNO skutečně pomoci k tomu, aby jeho tým jednoduše fungoval lépe a pomáhal potřebným lidem. Kéž bych prostřednictvím DP pomohl učinit šťastnějšími ty, kteří pomoc opravdu potřebují...

Shrnutí:

Cílem diplomové práce bylo vedoucímu pracovníkovi NGO poskytnout „návod“, jak správně sestavit a efektivně vést svůj pracovní tým. Zabýval jsem tedy především otázkami personálního managementu NGO.

Na základě mnohaleté praxe v oboru jsem se tedy pokusil naplnit výše uvedený cíl diplomové práce. Za tímto účelem jsem zvolil následující strukturu práce. Diplomová práce je rozdělena na teoretickou část a dotazníkové šetření.

V teoretické části jsem se nejprve zabýval nezastupitelným postavením NGO ve společnosti. Zkoumal jsem jejich znaky, formy a funkce v rámci občanské společnosti. V druhé kapitole jsem již přešel k otázkám personálního managementu a ve středu mého zájmu byl vedoucí týmu NGO, jeho charakteristiky a dovednosti, které by takový člověk měl ovládat. Ve třetí kapitole jsem se zabýval pracovním týmem NGO a tím, jak by měl správně fungovat. Řešil jsem otázky spojené se správným sestavením týmu, týmovými rolemi atp. V poslední kapitole teoretické části byly ve středu mého zájmu pojmy spojené s fungováním NGO. Zabýval jsem se tedy fenomény syndromu vyhoření a supervize.

V rámci dotazníkového šetření jsem zkoumal, jaký styl řízení NGO považují pracovníci za ideální, co je v práci pro NGO motivuje a naopak demotivuje. Rovněž jsem se zabýval tím, jaký by měl být „týmový hráč“ a jaké vlastnosti by naopak rozhodně mít neměl. V neposlední řadě mě zajímal názor pracovníků NGO na supervizi - zda jim pomáhá cítit se na pracovišti lépe a zvyšuje kvalitu týmové práce.

Teoretická část a dotazníkové šetření na sebe navazují a doplňují se. Věřím, že díky tomu se cíl diplomové práce podařil naplnit.

Summary:

The main aim of my dissertation was to provide the guideline for the main leader of a NGO to develop his management and leading skills which he may use in his team. I was primarily interested about the questions of personal management in the NGOs.

Thanks to my previous working experience in the non - profit field I have tried to achieve this main goal written above. That's why I made a decision to use for my research following structure. The dissertation is divided to two sections as a theoretical part and an interrogatory survey.

In the theoretical part of the dissertation I was firstly considered about the importance of the NGOs' position in the society. I examined the key characters of those organizations, their functions and forms in the civil society. In the second chapter of the dissertation I interpreted the questions of the personal management. In my research I was focused on the role, the position, characters and skills of the team leader, which he or she should have. In the third chapter I analyzed a working team of NGO and how it should work well. I was concerning about the team constitution and team's roles. In the last chapter of the theoretical part this dissertation, I was focused on functions of the NGOs. For example I analyzed the phenomenas of the burnout syndrome and the supervision.

In the second part of my dissertation where I worked on interrogatory survey I examined what is an ideal leading style for NGO through the points of view by the NGOs' workers. I analyzed for example what are motivation factors for NGOs' employees and on the other hand what is demotivated them. I also examined how should an ideal team player looks like and which personal characters he or she should have or shouldn't have. I was interested about the opinion of NGOs' workers at the supervision. For example I asked them, if they feel better and work easily in their working place thanks to the supervision?

The theoretical part and the interrogatory survey are in connection and both part are complementing each other. I believe that thanks of this interconnection of both parts I achieved the aim of my dissertation.

Zdroje

Seznam literatury:

- ARONOVÁ, K. a kol. *Texty k personálnímu řízení v neziskové organizaci*, Praha: Agens, 2008. ISBN: 978 – 80 – 903696 – 3 – 4.
- BEDNÁŘ, V. a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN: 978 – 80 – 247 – 4211 – 3.
- BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie řízení*, Praha: Management Press, 2007. ISBN: 978 – 80 – 7261 – 169 – 0.
- BELBIN, R.M. *Manažerské týmy*, Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2012. ISBN: 978 – 80 – 7357 – 851 – 0.
- BELBIN, R.M. *Týmové role v práci*, Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2012. ISBN: 978 – 80 – 7357 – 892 – 3.
- BELBIN, R.M. *Nové obzory týmů*, Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2013. ISBN: 97 – 80 – 7357 – 893 – 0.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*, Brno: Computer Press, a.s., 2003. ISBN: 80 – 7226 – 873 – 2.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*, Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN: 80 – 251 – 0505 – 9.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN: 978 – 80 – 247 – 1975 – 7.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN: 978 – 80 – 247 – 2313 – 6.
- BISCHOF, A. a kol. *Porady*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN: 80 – 247 – 0407 – 2.
- BLOUDEK, J. a kol. *Tajemství spolupráce v týmech*, Praha: Management Press a TC Business School, 2013. ISBN: 978 – 80 – 7261 – 259 – 8.
- BOUKAL, P. *Nestátní neziskové organizace*, Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2009. ISBN: 978 – 80 – 245 – 1650 – 9.
- CRKALOVÁ, A. a kol. *Jak zefektivnit práci v týmu*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN: 978 – 80 – 247 – 1624 – 4.
- DI KAMP. *Manažer 21. století*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2000. ISBN: 80 – 247 – 0005 – 0.
- GEROPP, B. *Tajemství úspěšného vedení lidí*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN: 978 – 80 – 247 – 5337 – 9.

- HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN: 978 – 80 – 247 – 2475 – 1.
- HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*, Praha: ASPI, a.s., 2008. ISBN: 978 – 80 – 7357 – 390 – 4.
- HRONCOVÁ, M. *Moderní nezisková organizace*, Praha: Ateliér vzdělávání, o.p.s., 2010. ISBN: 978 – 80 – 904519 – 0 – 2.
- HYÁNEK, V. *Neziskové organizace: teorie a mýty*, Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN: 978 – 80 – 210 – 5651 – 0.
- KAŇÁKOVÁ, E. *Jak efektivně vést porady*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN: 978 – 80 – 247 – 1625 – 1.
- KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN: 80 – 247 – 1764 – 6.
- KRŮGER, W. *Vedení týmů*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN: 80 – 247 – 0780 – 2.
- LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN: 978 – 80 – 247 – 3902 – 1.
- LUKEŠ, M. a kol. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*, Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2008. ISBN: 978 – 80 – 245 – 1473 – 4.
- MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN: 978 – 80 – 247 – 2308 – 2.
- MENDLÍKOVÁ, O. a kol. *Úspěšná nezisková organizace*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN: 978 – 80 – 247 – 4041 – 6.
- MILLER, L. *Jak zvládat a řídit problémové zaměstnance*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN: 978 – 80 – 247 – 2904 – 6.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN: 978 – 80 – 247 – 2448 – 5.
- PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN: 978 – 80 – 247 – 2796 – 7.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN: 978 – 80 – 247 – 3447 – 7.
- POSPÍŠIL, M. a kol. *Neziskové organizace a jejich funkce v demokratické společnosti*, Brno: Společnost pro studium neziskového sektoru, 2009. ISBN: 978 – 80 – 904150 – 3 – 4.
- SCHARLAU, CH. *Trénink úspěšné komunikace*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN: 978 – 80 – 247 – 3301 – 2.

- ŠTULLEROVÁ, V. *Komunikace v týmu pracovníků v sociálních službách*, Praha: Diakonická akademie s.r.o., 2015.
- TEMPLAR, R. *100 zlatých pravidel úspěšného manažera*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN: 80 – 247 – 1387 – X.
- TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN: 978 – 80 – 247 – 0882 – 9.
- URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN: 978 – 80 – 247 – 3176 – 6.
- URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*, Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN: 978 – 80 – 7357 – 925 – 8.
- VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN: 978 – 80 – 247 – 1739 – 5.

Internetové zdroje:

Článek o občanské společnosti. Dostupné z:

www.szsopava.cz/doky/obn/2roc/obcanska_spolecnost.doc

Dokument o fungování sociálního družstva. Dostupné z:

http://www.scmvd.cz/images/vdi/Socialni_druzstvo_dle_noveho_zakona_o_obchodnich_korporacich_2014_CZ.pdf

Webové stránky Nadace rozvoje občanské společnosti. Dostupné z:

<http://www.nros.cz/cs/>

Webové stránky neziskovky.cz. Dostupné z:

http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538/fakta_neziskovky-v/

Webové stránky o neziskovém sektoru. Dostupné z:

<http://www.czech.cz/cz/Podnikani/Ekonomicka-fakta/Neziskovy-sektor>

Webové stránky o supervizi. Dostupné z:

<http://www.supervize.eu/o-supervizi/co-je-supervize/>

Webové stránky o supervizi. Dostupné z:

<https://www.cuni.cz/UK-3390-version1-supervize.pdf>

Webové stránky o syndromu vyhoření. Dostupné z:

<http://www.syndrom-vyhoreni.psychoweb.cz/syndrom-vyhoreni-uvod/faze-vyhorivani>

Webové stránky o syndromu vyhoření. Dostupné z:

<http://www.syndrom-vyhoreni.psychoweb.cz/syndrom-vyhoreni-uvod/ohrozene-druhy>

Webové stránky o syndromu vyhoření. Dostupné z:

<http://www.syndrom-vyhoreni.psychoweb.cz/syndrom-vyhoreni-uvod/jak-na-vyhoreni>

Webové stránky o synergii. Dostupné z:

<https://managementmania.com/cs/princip-synergie>

Bakalářské / diplomové práce:

Horáková, M. (2009). *Vztah státu a neziskového sektoru: teoretické přístupy a praktické příklady v ČR*. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita.

Krejčí, H. (2011). *Asertivita při vedení pracovních týmů*. Bakalářská práce. Olomouc: Univerzita Palackého.

Maňasová, J. (2008). *Personální strategie manažerů neziskových organizací*. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita.

Odborné časopisy:

Havličková, M., (2014) Chvála supervize. *Sociální služby*. Srpen – září.

Štarková, P., (2015) Burnout syndrom / aneb, jak pomáhat a nevyhořet. *Sociální služby*. Březen.

Tichá, M., (2013). Motivace a motivování v sociálních službách. *Sociální služby*, únor.

Ostatní zdroje:

Výzkumná zpráva z projektu IGA 18 / 05 - Specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích a neziskových organizacích

Seznam tabulek:

Techniky vedoucího k získávání důvěryhodnosti.....	33
Rozdíly ve fungování týmu a skupiny.....	62
Problémové osoby v týmu – projevy a řešení.....	90
Typ temperamentu a předpoklady pro práci v týmu.....	92

Seznam grafů:

Pracovní zařazení.....	106
Pohlaví.....	107
Věk.....	107
V NNO pracuji.....	108
Mé dosažené vzdělání.....	108
Ideální styl řízení.....	109
K mé spokojenosti na pracovišti přispívá / motivuje mě především.....	110
V práci mě demotivuje především.....	111
Týmový hráč by měl být spojen především s následujícími pojmy a souslovími.....	112
Vlastnosti, které především patří k týmovému hráči.....	113
Vlastnosti, které k týmovému hráči rozhodně nepatří.....	114
Supervize mi pomáhá cítit se na pracovišti lépe.....	115
Supervize zlepšuje kvalitu týmové práce.....	116
Přínos supervize spatřuji především v / ve.....	117

Seznam příloh:

A) DOTAZNÍK

A) DOTAZNÍK

Dotazník

Dobrý den,

dovolte mi, prosím, abych se Vám představil. Jmenuji se Jan Morčuš a jsem studentem 2. ročníku navazujícího Mgr. studia oboru Sociální a charitativní práce na HTF UK.

V souvislosti s výzkumnou / empirickou částí mé diplomové práce si Vás dovoluji požádat o spolupráci při vyplnění dotazníku.

Dotazník byl vytvořen na základě diplomové práce nesoucí název: „Úspěšný tým - aneb, jak správně sestavit a efektivně vést tým NNO“.

Dotazník je čistě anonymní a bude sloužit pouze jako dílčí podklad pro závěry mého výzkumu a naplnění cíle diplomové práce.

- Objasnění pojmů:

NNO - tj. nevládní nezisková organizace

- Pokyny pro vyplnění dotazníku:

Pokud v zadání otázky nebude uvedeno jinak, v rámci dotazníku označujte prosím vždy pouze jednu z nabízených možností.

- ✓ V případě dotazů a připomínek mě, prosím, neváhejte kontaktovat:

- Bc. Jan Morčuš
- mob.: 604 180 147
- email: honza.morcus@gmail.com

Prosím Vás tedy o cca 5 - 10min Vašeho času a pravdivé vyplnění dotazníku!

1. V rámci svého pracovního zařazení jsem:

- a. vedoucí / koordinátor týmu NNO, ředitel organizace atp.
- b. člen týmu / řadový pracovník NNO

2. Na stupnici 1 - 10 označte, jaký styl řízení považujete za ideální:

autoritativní / direktivní 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 přátelský / liberální

3. Zde prosím označte, dle svého uvážení, 3 možnosti.

K mé spokojenosti na pracovišti přispívá / motivuje mě především:

- a. výše finančního ohodnocení
- b. dobrá atmosféra a mezilidské vztahy na pracovišti
- c. jistota pracovního uplatnění do budoucna
- d. upřímné ocenění mé práce ze strany sociálního okolí
- e. vnitřní potřeba pomáhat potřebným
- f. pocit smysluplnosti práce
- g. možnost seberealizace a profesního rozvoje
- h. reálná perspektiva povýšení / posunu na jinou pracovní pozici
- i. flexibilní pracovní doba
- j. jiné - uveďte...

4. Zde prosím označte, dle svého uvážení, 3 možnosti.

V mé práci mě demotivuje především:

- a. nevšímavost nadřízeného k poměrům na pracovišti
- b. nadměrné zaměření nadřízeného na výkon
- c. chaos na pracovišti a špatná organizace práce
- d. nízká mzda / nespravedlivé odměňování
- e. přehlížené nečestného jednání jiného pracovníka
- f. špatná atmosféra a mezilidské vztahy na pracovišti
- g. nedostatečné ocenění mé práce ze strany sociálního okolí
- h. přílišné zasahování nadřízeného do pravomocí podřízených
- i. jiné - uveďte...

5. Zde prosím označte, dle svého uvážení, 3 možnosti.

„Týmový hráč“ by měl být spojen především s pojmy a souslovími:

- a. morální bezúhonnost a čestnost
- b. vzdělanost
- c. dostatek zkušeností v oboru
- d. pozitivní postoj k týmové práci
- e. empatie a sociální inteligence
- f. umění přijmout kritiku
- g. schopnost a ochota učit se
- h. kvalitní komunikační schopnosti
- i. jiné - uveďte...

6. Zde prosím označte, dle svého uvážení, 3 možnosti.

Vlastnosti, které především patří k „týmovému hráči“:

- a. nekonfliktnost
- b. sebekontrola
- c. obětavost pro tým
- d. citlivost k potřebám druhých
- e. přizpůsobivost / flexibilita
- f. otevřenost k názorům druhých
- g. cílevědomost a vytrvalost
- h. spolehlivost a odpovědnost
- i. rozvážnost
- j. jiné - uveďte...

7. Zde prosím označte, dle svého uvážení, 3 možnosti.

Vlastnosti, které k „týmovému hráči“ rozhodně nepatří:

- a. nadměrná vznětlivost a impulsivnost
- b. neuroticizmus, tj. sklon k celkové duševní nestabilitě
- c. přílišná kritičnost
- d. sklony k nečestnému jednání, pomlouvání atp.
- e. nesamostatnost
- f. konfliktnost
- g. nepřizpůsobivost
- h. přílišná dominance, nebo naopak submisivita
- i. nekomunikativnost
- j. jiné - uveďte...

8. Supervize mi pomáhá cítit se na pracovišti lépe:

- a. rozhodně ano
- b. spíše ano
- c. nevím
- d. spíše ne
- e. rozhodně ne

9. Supervize zlepšuje kvalitu týmové práce:

- a. rozhodně ano
- b. spíše ano
- c. nevím
- d. spíše ne
- e. rozhodně ne

10. Přínos supervize spatřuji především v / ve:

- a. možnosti zabývat se profesními otázkami, které mě tíží
- b. příležitosti načerpat nové mentální síly
- c. podpoře ze strany pracovního týmu
- d. mám - li odpovědět upřímně, praktický přínos v supervizi nevidím
- e. sdílení rozdílných názorů a vzájemném obohacování
- f. její schopnosti předcházet syndromu vyhoření
- g. jejím sekundárním efektem, tj. zvýšení kvality služby pro uživatele
- h. jiné - uveďte...

11. Pokud máte k dotazníku, potažmo správnému sestavování a efektivnímu vedení týmu NNO, cokoliv na srdci, prosím napište své myšlenky zde:

Demografické údaje / identifikační znaky:

12. Pohlaví:

- a. muž
- b. žena

13. Věk:

- a. 18 - 26 let
- b. 27 - 35 let
- c. 36 - 45 let
- d. 46 - 55 let
- e. 56 a více let

14. Mé dosažené vzdělání je:

- a. základní
- b. SOU - bez maturity
- c. SŠ - s maturitou
- d. VOŠ
- e. VŠ

15. V NNO pracuji:

- a. 0 - 1 rok
- b. 2 - 3 roky
- c. 4 - 6 let
- d. 7 - 10 let
- e. 11 - 15 let
- f. více než 16 let

✓ **Jste na konci dotazníku.**

Děkuji Vám za jeho vyplnění a přeji vše dobré!

