

Obsah

Předmluva	7
1 Týmy – data, fakta, pozadí týmové práce	9
1.1 Vývoj směrem k týmu – důsledek změny podmínek	9
1.2 Co je to tým?	11
1.3 Formy týmu – znaky, úkoly, cíle	13
1.3.1 Časově omezené týmy, které jsou součástí formální organizace	15
1.3.2 Časově omezené týmy, které nejsou součástí formální organizace	15
1.3.3 Týmy dlouhodobého charakteru neidentické s organizací	16
1.3.4 Týmy dlouhodobého charakteru identické s organizací	16
1.4 Vývojové fáze týmu	19
1.4.1 Orientační fáze	20
1.4.2 Fáze konfrontační a konfliktní	20
1.4.3 Fáze konsenzu, kooperace a kompromisu	21
1.4.4 Fáze integrace a růstu	21
1.5 Faktory úspěšnosti týmové práce	23
1.5.1 Organizační provázanost	23
1.5.2 Správná logistika informací	23
1.5.3 Materiální a motivační podpora	24
2 Vedení týmu – myslet a jednat v nových měřítkách	29
2.1 Hierarchické a procesně orientované vedení	29
2.2 Total Quality Management (komplexní řízení kvality) a vedení týmu	34
2.2.1 TQM jako komplexní model řízení	34
2.2.2 Vedení jako proces orientace na zákazníky	37
2.2.3 Vedení jako permanentní proces tvorby hodnot	43
2.3 Praktické příklady podniků zaměřujících se na týmovou práci	47
2.3.1 Týmová práce v jednom výrobním podniku	47
2.3.2 Týmová práce v odbytové společnosti	50
2.4 Vedoucí týmu – krotitel, režisér, žonglér nebo co?	52
2.4.1 Integrace vedení a vlastního řízení týmu	52
2.4.2 Které kompetence potřebuje vedoucí týmu?	55
2.4.3 Vedoucí týmu jako moderátor	58
2.4.4 Vedoucí týmu jako kouč	61

3	Rozvíjení kompetencí týmu	65
3.1	Mnohostranná procesní způsobilost	66
3.1.1	Matice procesní způsobilosti	67
3.1.2	Rozvíjení kompetencí v praxi	70
3.2	Získávání procesní způsobilosti prostřednictvím permanentního týmového výcviku (PTV)	72
3.2.1	Přínos a struktura programu PTV	73
3.2.2	Příprava a realizace sekvence PTV	74
3.2.3	Kontrola procesu PTV	76
3.3	Kvalifikace vedoucího týmu	78
4	Vytváření a řízení základních týmových procesů	81
4.1	Proces stanovení cílů a proces controllingu	81
4.1.1	Objasnit a dohodnout v týmu cíle	82
4.1.2	Druhy cílů, kritéria cílů, plány dosažení cílů	84
4.1.3	Vybudovat smysluplný systém controllingu cílů	89
4.2	Kontinuální proces zlepšování	92
4.2.1	Uplatňovat kontinuální proces zlepšování v týmové práci	92
4.2.2	Analýza procesního řetězce	95
4.3	Procesy zpětné vazby – učit se na vlastním modelu	102
4.3.1	Zpětná vazba jako učební pomůcka	102
4.3.2	Jak správně používat zpětnou vazbu	103
4.3.3	Prakticky ověřené nástroje zpětné vazby	105
4.4	Rušivé momenty v procesu – jak konstruktivně řešit problémy v týmu	111
4.4.1	Konflikty – ohrožení, nebo šance?	111
4.4.2	Věcná rovina a rovina vztahů v konfliktech	113
4.4.3	Vnímání a strategie konfliktu	116
4.4.4	Analýza a zpracování konfliktu	118
5	Týmová projektová práce – umění udržovat rovnováhu	120
5.1	Projektová práce – přání a skutečnost	120
5.2	Start projektu – více než polovina úspěchu?	123
5.3	Organizace projektu v podniku	129
5.3.1	Organizační modely projektové práce	129
5.3.2	Vnější a vnitřní organizace projektu	131
5.4	Nejdůležitější nástroje projektového plánování	136
5.4.1	Plán struktury projektu	136
5.4.2	Plánování milníků	138
5.5	Vedoucí projektu jako faktor úspěšnosti	140
5.5.1	Očekávání spojená s rolí vedoucího projektu	142
5.5.2	Představy o úloze vedoucího projektu	144
	Literatura	147