Jak zefektivnit práci v týmu

Anna Crkalová, Norbert Riethof



Osobnostní typologie a týmy
Koučování
Jak řešit obvyklá týmová témata

GRADA

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

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

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

GRADA®

Copyright © Grada Publishing, a.s.

Věnování

Tuto knihu věnuji svým rodičům.
Anna Crkalová

Tuto knihu věnuji své rodině.
Norbert Riethof

PhDr. Anna Crkalová
PhDr. Norbert Riethof

JAK ZEFEKTIVNIT PRÁCI V TÝMU

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400
www.grada.cz
jako svou 2976. publikaci

Odpovědná redaktorka PhDr. Viola Lyčková
Sazba a zlom Milan Vokál
Ilustrace Jan Šnejdar
Počet stran 200
Vydání 1., 2007

Vytiskly tiskárny EKON, družstvo
Srázná 17, Jihlava

© Grada Publishing, a.s., 2007
Cover Photo © profimedia.cz

ISBN 978-80-247-1624-4 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-6327-9 (elektronická verze ve formátu PDF)
© Grada Publishing, a.s. 2011

OBSAH

PŘEDMLUVA **9**

ÚVODNÍ POZNÁMKY K VEDENÍ TÝMŮ **10**

VYUŽITÍ OSOBNOSTNÍ TYPOLOGIE V TÝMECH **13**
Osobnostní typologie na základě přístupu Myersové a Briggsové 13
Co jsou preference? 14
Rozdíly mezi lidmi aneb Co znamenají psychické preference 20
Kde získáváme energii? Extraverze (E) nebo Introverze (I)? 20
Jak získáváme informace? Smysly (S) nebo Intuice (N)? 29
Jak se rozhodujeme? Myšlení (T) nebo Cítění (F)? 37
Jak si organizujeme život? Rozhodování (J) nebo Vnímání (P)? 44
Nalezení svého typu 50

CO LZE VYČÍST Z TABULKY OSOBNOSTNÍCH TYPŮ – ANALÝZA TÝMU NA ZÁKLADĚ OSOBNOSTNÍ TYPOLOGIE **58**
Kognitivní styly 58
Kognitivní styly a komunikace 63
Kvadranty 67
Temperamenty 70
Hlavní charakteristiky temperamentů 71
Dynamika typů 80

KOUČOVÁNÍ – JEDEN Z NEJEFEKTIVNĚJŠÍCH NÁSTROJŮ VEDENÍ TÝMU **84**
Co je koučování? 84
Co koučování není? 89
Přínosy koučování 90
A přínosy pro tým, kouče a koučovaného? 91
Manažer v roli kouče 92
Výbava kouče 96
Systém 96
Dovednosti a znalosti 98
Překážky koučování 103

PROPOJENÍ KOUČOVÁNÍ A OSOBNOSTNÍ TYPOLOGIE **108**
Jak se projevuje osobnostní typ u kouče? 108
Jak se budou projevovat vaše osobnostní preference, když budete koučovat? 108
Jak se bude projevovat vaše dominantní funkce, když budete koučovat? . . . 109
Kouč s dominantní funkcí MYŠLENÍ (ESTJ, ENTJ, ISTP, INTP) 110
Kouč s dominantní funkcí CÍTĚNÍ (ESFJ, ENFJ, ISFP a INFP) 111

Kouč s dominantní funkcí INTUICE (ENFP, ENTP, INFJ a INTJ) 112
Kouč s dominantní funkcí SMYSLY (ESTP, ESFP, ISFJ a ISTJ) 113
Jak se projeví osobnostní typ u Davida Lídra? 114
Jak se projevuje osobnostní typ u koučovaného 115
Doporučení pro kouče, jak přistupovat k jednotlivým osobnostním typům 116
ISTJ 116
ISTP 116
ESTP 117
ESTJ 117
ISFJ 118
ISFP 118
ESFP 119
ESFJ 119
INFJ 120
INFP 120
ENFP 121
ENFJ 121
INTJ 122
INTP 122
ENTP 123
ENTJ 123
Vzájemné vlivy mezi osobnostním typem kouče a koučovaného 124
Osobnostní typ a koučovací systém 128
Postup 129

INSPIRACE PRO VEDOUCÍ TÝMŮ, JAK ŘEŠIT OBVYKLÁ TÝMOVÁ TÉMATA 135
Motivace týmu 135
Soulad mezi osobnostním typem člena týmu, povahou pracovních úkolů, osobnostním typem manažera a organizační kulturou 135
Týmová spolupráce 142
Jak se preference projevují v pracovních situacích? 142
Možné zdroje negativity při týmové spolupráci 144
Budování týmu 146
Jak přijímat nové členy týmu? 146
Složení týmu – vliv zastoupení preferencí v týmu na jeho efektivitu 147
Komunikace v týmu 150
Jak využít znalost osobnostní typologie při komunikaci? 151
Týmové řešení problémů 155
Kontrolní otázky při řešení problémů 156
Rozvoj členů týmu / vedoucího týmu 158
Hlavní oblasti pro rozvoj jednotlivých preferencí 159
Shrnutí 162
Vzájemná užitečnost preferencí 162

ZÁVĚREM **164**
Příklad z autorského týmu této publikace 165

PŘÍLOHA 1 – VYUŽITÍ POZNATKŮ Z OSOBNOSTNÍ TYPOLOGIE V ORGANIZACÍCH **166**

PŘÍLOHA 2 – POPIS 16 OSOBNOSTNÍCH TYPŮ – JAK SE PROJEVUJÍ V TÝMU **167**
ISTJ 168
ISTP 169
ESTP 170
ESTJ 171
ISFJ 172
ISFP 173
ESFP 174
ESFJ 175
INFJ 176
INFP 177
ENFP 178
ENFJ 179
INTJ 180
INTP 181
ENTP 182
ENTJ 183

PŘÍLOHA 3 – PROPOJENÍ METOD G.R.O.W. A MBTI **184**

VYSVĚTLIVKY **187**

SEZNAM TABULEK **191**

POUŽITÁ A DOPORUČENÁ LITERATURA **193**

PŘEDMLUVA

Vážení čtenáři,

zveme vás na cestu – na cestu sebepoznání, porozumění druhým a zlepšování spolupráce v týmech.

V publikaci, kterou právě držíte v rukou, vás seznámíme se zajímavým a jedinečným způsobem, jak nahlížet na sebe, své kolegy, členy svých týmů. Seznámíte se s metodou typologie osobnosti založené na tzv. Indikátoru typu podle Myersové a Briggsové (Myers-Briggs Type Indicator, MBTI®) a především s jejím využitím pro efektivní práci v týmech.

Dozvíte se základní informace o metodě práce s lidmi – o koučování a o způsobu, jak koučování využít při vedení týmu. Ukážeme vám také, jak lze koučování propojit s osobnostní typologií, a předvedeme vám praktické ukázky takového přístupu.

Smyslem publikace je umožnit čtenářům zamyslet se nad svým dosavadním přístupem k vedení lidí a podívat se na některé věci trochu jinak, z jiného úhlu pohledu.

Knihu je možné číst buď od začátku až do konce – kapitolu po kapitole (jistě ocení čtenáři s preferencemi S a J – viz dále), anebo na přeskáčku – můžete otevřít kteroukoliv kapitolu – každá vytváří samostatný celek (jistě ocení čtenáři s preferencemi N a P – viz dále). Například ti z vás, kteří již typologii podle MBTI znají a rádi by se něco dozvěděli o využití MBTI v týmech nebo o koučování, mohou přejít rovnou ke kapitole o analýze týmu na základě osobnostní typologie, respektive o koučování. Ti z vás, kteří naopak velmi dobře znají principy a postupy koučování, si to mohou v kapitole, která o něm pojednává, pouze připomenout a následně se zaměřit na typologii. A pro ty z vás, kteří znají obojí, máme určitě kapitoly inspirativní, a to kapitolu o propojení MBTI a koučování a závěrečnou kapitolu o využití obojího při vedení lidí.

Kniha vznikla na základě konzultantské, školicí a koučovací činnosti autorů PhDr. Anny Crkalové (ISFJ) a PhDr. Norberta Riethofa (INTP). Během četby této publikace pochopíte, co znamenají čtyřpísmenné kódy za jmény autorů. A budete si schopni představit, jaké radosti a starosti jim přinesla týmová práce při psaní této publikace.

Chceme poděkovat svým kolegům, obchodním partnerům a především účastníkům našich vzdělávacích akcí za jejich postřehy, zážitky a zkušenosti, o které se s námi podělili. V neposlední řadě děkujeme i našim rodinám za to, že respektovaly náš čas strávený nad přípravou této publikace.

Autoři

ÚVODNÍ POZNÁMKY K VEDENÍ TÝMŮ

Za základní témata, která musí každý vedoucí týmu řešit, považujeme následující:

- motivace týmu,
- týmová spolupráce,
- budování týmu,
- komunikace v týmu,
- týmové řešení problémů,
- rozvoj členů týmu / vedoucího týmu.

Vrátíme se k nim v závěrečné kapitole až poté, co vám představíme dva „nosné pilíře", na kterých náš systém vedení lidí stojí – typologii osobnosti[1] a koučování (viz příslušné kapitoly). Pak vám budeme moci ukázat, jak tyto nástroje propojit a efektivně využít při řešení obvyklých témat týmové práce.

Nejprve ještě několik postřehů k tematice vedení lidí

Máme-li se zabývat tím, jak zvyšovat efektivitu týmu, položme si na úvod otázku: Jaké jsou hlavní znaky efektivních týmů? Co dělá tým efektivním týmem?

Výsledky výzkumů ukazují, že hlavními znaky efektivních týmů jsou:

- znalost a porozumění cílům,
- kvalitní otevřená komunikace,
- sdílené cesty (hodnoty, pravidla),
- kompetentnost a přístup vedoucího, schopnost motivovat,
- jasné rozdělení rolí v týmu,
- vhodné složení týmu,
- atmosféra důvěry a podpory,
- dobré vztahy,
- možnosti rozvoje,
- pocit sounáležitosti a hrdost na úspěchy,
- využívání rozdílnosti nápadů a názorů,
- posilování tvořivosti a podstupováni rizika,
- spoluúčast na rozhodování.

A kdo je efektivní vedoucí týmu? Je to ten manažer, který:

- umožňuje svým podřízeným, aby si uvědomili své schopnosti,
- odstraňuje překážky v jejich práci,
- je dobrým posluchačem,

---

[1] V dalším textu budeme pro zjednodušení používat pojmy typologie osobnosti, typová teorie, psychologický typ a osobnostní typ vždy ve vztahu k osobnostní typologii podle MBTI.

- má mnoho nápadů,
- dodává a udržuje hnací sílu,
- umí dobře komunikovat,
- je informačním centrem,
- respektuje individuality,
- přináší radost do práce,
- umí se poučit z chyb,
- zachovává si přehled a nadhled.

Otázka pro vás, pokud jste vedoucími nějakého týmu – udělejte si následující sebereflexi svých schopností vedení týmu. Znovu si projděte výše uvedené charakteristiky a přiřaďte každé položce bodovou hodnotu 1–5, přičemž 5 je nejlepší ohodnocení.

U položek, které vám vycházejí s hodnotou nižší než 3, se zamyslete nad tím, jak byste mohli daný bod zlepšit. Své nápady si zapište:

……
……
……

Poznámka

Pokud nevedete pracovní tým, nevadí. Určitě ve svém životě plníte nebo jste plnili funkci vedoucího nějakého projektu, úkolu apod. (Také vedení rodinného týmu k tomu bezpochyby patří.)

Efektivní manažer je ten, kdo umí přizpůsobit svůj styl vedení různým faktorům a situacím (tzv. situační vůdcovství, situational leadership). Jedním z klíčových faktorů podstatných pro volbu manažerského stylu je typ osobnosti člena týmu.

Z tohoto důvodu je pro efektivní fungování týmu velmi přínosné, porozumíme-li odlišnostem a různým rolím jednotlivých členů týmů. A jeden – poměrně jednoduchý a přitom v praxi velmi osvědčený – přístup k poznávání členů týmu vám představíme.

Budeme se zabývat tím, jakou roli v efektivní týmové práci hrají vzájemné vazby mezi typy členů týmů, typem vedoucího, charakterem úkolů a organizační kulturou.

Charakteristickým znakem efektivních týmů je možnost růstu jednotlivých členů týmu a tím týmu jako celku. Metodou, která se ukazuje jako nejúčinnější pro rozvíjení lidí a týmu, je koučování. Seznámení s principy a dovednostmi koučování je také jedním z témat této publikace.

Četbou publikace nás bude provázet David Lídr, který povede tým osmi pracovníků v hotelovém zařízení. Na jeho příkladě si budeme moci ukázat, co je pro efektivní vedení týmu nezbytné vědět o sobě samém a o členech týmu, a také jaké dovednosti by měl vedoucí týmu mít a jakou atmosféru by měl ve svém týmu vytvářet.



David Lídr, manažer hotelového týmu

VYUŽITÍ OSOBNOSTNÍ TYPOLOGIE V TÝMECH

Jak jsme se již zmínili v úvodu, hlavním zaměřením publikace je metoda lepšího poznání sebe a lidí, se kterými pracujeme, a využití této metody pro vedení týmů a efektivní spolupráci včetně koučování.

Již samotné rozpoznání a pochopení odlišností mezi členy týmu může vést k efektivní komunikaci a spolupráci.

Hlavním předpokladem je, že lidé přijímají odlišnosti mezi sebou navzájem a užitečně jich využívají.

⦿ Osobnostní typologie na základě přístupu Myersové a Briggsové

Jedná se o metodu sebepoznání vycházející z významné badatelské činnosti švýcarského psychiatra Carla Gustava Junga (1875–1961). Na jeho dílo o odlišnostech ve fungování psychiky, publikované v r. 1923, navázala autorská dvojice Katharine Cook-Briggs (1875–1968) a Isabel Briggs Myers (1897–1980). Tyto dvě ženy, matka s dcerou, vytvořily osobnostní dotazník (tzv. osobnostní inventář), který umožňuje porozumět Jungově teorii psychologických typů a lépe ji využít v každodenním životě. Podle jejich jmen se pro tuto metodu používá označení zkratkou MBTI®[1] (Myers Briggs Type Indicator).

Podnětem k práci na indikátoru bylo pro Isabel Myers mnoho promarněných životů během 2. světové války. Chtěla zpřístupnit užitek ze znalosti psychologického typu a rozdílů mezi lidmi co nejširší veřejnosti, a přispět tak k harmoničtějším vztahům i mezi národy světa.

V současné době – po více než 50 letech užívání a výzkumu tohoto dotazníku – se jedná o celosvětově nejrozšířenější nástroj pro zjištění osobnostního typu a pochopení rozdílů mezi lidmi. Byl přeložen do více než 30 jazyků a na světě jej ročně využívá více než 2 miliony lidí.

Vzhledem k tomu, že osobnostní typologie na základě MBTI vysvětluje základní vzorce fungování lidské osobnosti, lze ji použít pro mnoho různých účelů, například v těchto oblastech: osobnostní rozvoj, rozvoj organizací, plánování a rozvoj kariéry, koučování, budování týmů (team building), zlepšení komunikace, řešení problémů a konfliktů, rozvoj a školení manažerů a koučů, zefektivnění obchodní činnosti, rozpoznání a zvládání stresu, poradenství v oblasti mezilidských vztahů, pedagogické poradenství apod. (Více o využití typologie osobnosti podle MBTI uvádíme v příloze č. 1.)

Teorie typologie osobnosti vychází z pojmu psychologický typ. Na základě svých pozorování C. G. Jung totiž vyvodil, že rozdíly v chování lidí pramení z vrozených tendencí používat psychiku specifickým způsobem.

---

[1] Zkratka MBTI® je registrovanou obchodní známkou C.P.P.Inc. – dále v textu uvádíme jen MBTI.

Jung ukázal, že v lidské psychice probíhají dva základní psychické procesy:

- přijímání informací, **vnímání**,
- nebo zpracování těchto informací a vyvozování závěrů, **rozhodování** (usuzování).

Jung určil dva protikladné způsoby přijímání informací, které nazval smyslovým vnímáním (podle Myers a Briggs „Sensing", v českém překladu používáme zkráceně „smysly") a intuicí. Obdobně existují dva protikladné způsoby rozhodování, které nazývá myšlením a cítěním.

Jung také vypozoroval, že lidé zaměřují a získávají svou energii buď více z vnějšího světa lidí, zážitků a aktivit, nebo spíše z vnitřního světa myšlenek, vzpomínek a pocitů. Tyto dvě protikladné orientace nazval **extraverzí** (aktivita ve vnějším světě) a **introverzí** (prožívání ve vnitřním světě).

Jedná se o tzv. preference.

Co jsou preference?

Abychom ilustrovali, co znamená pojem preference, udělejme si následující cvičení:

Nejprve napište na linku své jméno tak, jak jste zvyklí (tj.svou preferovanou rukou).

……

Nyní napište své jméno znovu, ale tentokrát použijte druhou ruku (tzv.nepreferovanou ruku).

……

? Jak byste popsali zážitek spojený se zapsáním jména preferovanou rukou? A jak s nepreferovanou rukou?

Většina lidí si okamžitě uvědomí několik významných rozdílů. (viz tab. 1)

Tab. 1 Preference

Preferovaná ruka:	**Nepreferovaná ruka**:
• přirozený pocit, • nemusel(a) jsem na to myslet, • bez námahy, snadné, • výsledek vypadá úhledně, je čitelný, působí zrale (dospěle).	• nepřirozený pocit, • musel(a) jsem se soustředit, • trvalo to déle, • zvláštní a namáhavé, • výsledek působí dětsky, nezvykle.

Slova, která bychom použili pro popsání preference (přednosti) jedné ruky před druhou, ilustrují teorii preferencí v osobnostní typologii.

Obvykle používáte jednu ruku, ale také můžete použít druhou ruku, když musíte. Psaní jde s jednou rukou přirozeně a dobře, zatímco s druhou to jde těžko a je to pro nás nepřirozené. Můžeme se naučit psát nepreferovanou rukou, ale představte si, jak by bylo obtížné s ní psát celý den v práci nebo ve škole.

Podle typové teorie podobně každý z nás přirozeně, vrozeně, preferuje určité psychické funkce. Když používáme preferované metody, obvykle se nám daří nejlépe a cítíme se přirozeně, jsme nabyti energií a plni sebedůvěry. V životě jsme samozřejmě nuceni používat také opačné, nepreferované funkce. Jejich užívání nás stojí více sil a musíme je vědomě rozvíjet.

Preference podle MBTI určují rozdíly mezi lidmi, které vycházejí z následujících oblastí:

- kam lidé zaměřují svou pozornost a odkud čerpají energii (Extraverze nebo Introverze),
- způsob, jakým získávají informace (Smysly nebo Intuice),
- způsob, jakým se rozhodují (Myšlení nebo Cítění),
- jak se přizpůsobují okolnímu světu a jakou mají tendenci organizovat si život (Rozhodování nebo Vnímání).

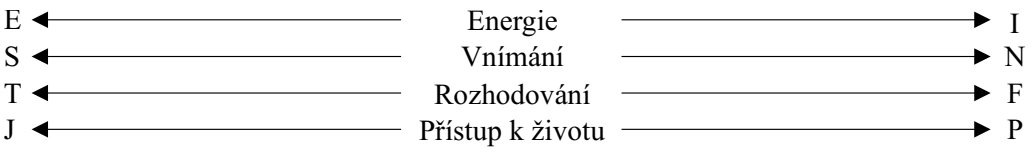
Tab. 2 Dimenze osobnostní typologie

Extraverze (Extraversion) (E)	**Kde získáváme energii?**	Introverze (Introversion) (I)
Smysly (Sensing) (S)	**Jak získáváme informace?**	Intuice (Intuition) (N)
Myšlení (Thinking) (T)	**Jak se rozhodujeme?**	Cítění (Feeling) (F)
Rozhodování (Judging) (J)	**Jak si organizujeme život?**	Vnímání (Perceiving) (P)

(Upraveno podle Introduction to Type)

Žádná z těchto preferencí není lepší nebo horší. Každá charakterizuje normální a plnohodnotné lidské chování.

Zkráceně si můžeme výše uvedené dimenze osobnostního typu znázornit takto:



Abychom byli zcela přesní, tak ještě doplníme, že první a čtvrtá dimenze se nazývají „orientace psychiky“ a prostřední dvě roviny (Vnímání a Rozhodování) se nazývají psychickými funkcemi.

Zaznamenáním našich preferencí získáme čtyřpísmenný kód, vyjadřující náš osobnostní typ, např. ESFP, INTJ atd.



C. G. Jung dospěl k poznání, že osobnostní typ je vrozený a v průběhu života se nemění. Samozřejmě má na vývoj každého jedince vliv mnoho faktorů, k těm hlavním patří rodina, kultura, škola apod. Během života rozvíjíme své schopnosti, ale neměníme svůj osobnostní typ.

Co vám může přinést pochopení typologie osobnosti?

- Rozpoznáte své vlastní silné stránky a oblasti pro svůj další rozvoj. Získáte sebedůvěru a inspiraci, jak zdůraznit své klady a pracovat na překonávání svých slabších míst.
- Lépe pochopíte lidi kolem sebe a uvědomíte si, že tím nejcennějším je dobré využití vzájemných odlišností mezi lidmi.
- Poznáte, že když je druhý člověk odlišný, neznamená to, že jeden z nás je lepší nebo horší.

Hlavním poselstvím metody typologie osobnosti založené na MBTI je **konstruktivní využití rozdílů mezi lidmi**. Důležitá motta této metody lze vystihnout následovně:

Každý typ je jedinečný.
Každá preference je stejně dobrá.

Také je třeba mít stále na paměti tyto věty:

Preference neznamenají schopnosti nebo dovednosti.
Všichni používáme všechny psychické funkce.

Tyto myšlenky nás budou provázet celou knihou.



Kombinací písmen označujících psychické preference vzniká šestnáct různých osobnostních typů.

Tab. 3 Šestnáct osobnostních typů

ISTJ	**ISFJ**	**INFJ**	**INTJ**
ISTP	**ISFP**	**INFP**	**INTP**
ESTP	**ESFP**	**ENFP**	**ENTP**
ESTJ	**ESFJ**	**ENFJ**	**ENTJ**

Jak již bylo řečeno dříve, četbou publikace nás bude provázet David Lídr, který vede tým osmi pracovníků: Evu, Iva, Standu, Natálii, Táňu, Františka, Jana a Petru. Každý z nich je typickým představitelem jedné z osmi psychických preferencí. Na tomto týmu budete mít možnost vidět, jak se projevují rozdíly osobnostních typů při týmové práci a jak jich lze vy-

užívat pro zvyšování efektivity týmové práce. Jejich vedoucí David Lídr získá tipy, jak vést tento tým, a také pochopí klíčové momenty ovlivňující komunikaci a spolupráci členů týmu.

Členové týmu jsou zaměstnáni v hotelu. Zatímco Ivo, Natálie, Táňa, František, Jan a Petra zde pracují již několik let, David , Standa a Eva do hotelového týmu přišli teprve před měsícem. Noví majitelé hotelu mají podnikatelský záměr – přebudovat do té doby standardní hotel na špičkové rekreační a vzdělávací zařízení. Hodlají zkvalitnit a výrazně rozšířit služby zákazníkům, plánují vytvoření kongresového centra a relaxačně-sportovního areálu (fitness, bowling, squash apod.). Přejí si, aby se hotel stal místem, ve kterém bude náročnější klientela schopná pořádat mnoho různých typů akcí: kulturních, vzdělávacích, sportovních, relaxačních či ryze gastronomických.

K naplňování tohoto velkolepého podnikatelského záměru jmenovali majitelé hotelu před měsícem nového ředitele, Davida Lídra. Ten si s sebou přivedl na pomoc Standu jakožto obchodního zástupce (tato pozice dříve v hotelu nebyla obsazena vůbec) a svou zástupkyni Evu. Eva bude mít také na starosti personalistiku (oblast lidských zdrojů – human resources také nebyla dříve v hotelu příliš rozvíjena).

Prvním úkolem, který před vedoucím týmu stojí, je získat si tým pro spolupráci a přesvědčit ho o potřebnosti a užitku změny zaměření hotelu. Očekává, že s tímto úkolem mu hodně pomůže Natálie.

Natálie dříve pracovala jako vedoucí recepce, díky svým komunikačním schopnostem, ambicím a velké motivovanosti do práce byla povýšena na manažerku public relations a jejím úkolem bude prezentovat veřejnosti možnosti hotelového zařízení a přilákat do hotelu nové zákazníky.

Prosím, seznamte se:

David Lídr, nový ředitel hotelu.

Eva, zástupkyně ředitele a zároveň manažerka lidských zdrojů.

Ivo má na starosti finance.

Standa dělá obchodního reprezentanta.

Natálie má na starosti prezentaci zařízení veřejnosti.

Táňa je provozní hotelu.

František pracuje jako nákupčí.

Jan má na starosti údržbu.

Petra se stará o gastronomické služby.


JAN
PETRA