

Semestrální práce ke kurzu 4IT421 Zlepšování procesů budování IS	
Semestr	ZS 2017/2018
Autoři	Václav Jirků, jirv01 Tomáš Pelc, pelt00 Tomáš Stibor, stit00
Téma	Teams and the way they work
Datum odevzdání	17.12.2017

Abstrakt: Tato semestrální práce se zabývá popisem týmu a jejich vlastností. V první části práce je popsáno co je to vůbec tým, jak by měl správný tým vypadat, jak tým pracuje, jak by měl být tým velký a jak tým správně řídit. V druhé části práce jsou popsány veškeré atributy úspěšného týmu. V závěru práce je popsán souhrn z celé semestrální práce.

Klíčová slova: tým, práce v týmu, typologie členů týmu, problémy v týmu, atributy úspěšného týmu

Obsah

1. Úvod	3
2. Tým	4
2.1. Práce v týmu	4
2.2. Typologie členů týmu	4
2.3. Vedení týmu	6
2.4. Velikost týmu	6
2.5. Problémy v týmu	7
3. Atributy úspěšného týmu	8
3.1. Čistá vize/jasný cíl/soustředěnost na výsledek	8
3.2. Důvěra mezi členy týmu	8
3.3. Sdílené hodnoty	8
3.4. Oddanost (Commitment)	9
3.5. Soustředění (Focus)	9
3.6. Otevřenost (Openness)	9
3.7. Respekt (Respect)	9
3.8. Odvaha (Courage)	10
3.9. Správný výběr členů dle jejich schopností	10
3.10. Průvodce/kouč	10
3.11. Jasná role v týmu	11
3.12. Jasná omezení	11
3.13. Týmová spolupráce	11
3.14. Komunikace	11
3.15. Adaptace	12
4. Závěr	13
Literatura	14

1. Úvod

Tým. Slovo, které je všude kolem nás a s kterým se každý člověk setkal tolikrát, že by to ani nespočítal. Počínaje dětmi, které vytváří týmy při sportu, přes studenty, kteří ve škole spolupracují v týmech, až po dospělé jedince v zaměstnání pracující v týmech.

Hlavním podnětem psaní této práce byl článek od (Reindl, 2017), který se zaměřuje na problematiku týmů. Využívá jako příklad svého 9letého syna, který hraje fotbal a jeho tým se potýkal s potížemi. Několik proher za sebou, včetně takových, že tým vedl a nakonec prohrál, je dovedlo k tomu, že si promluvili o to, co se stalo a jak to vyřešit. Další zápasy již začali pracovat jako tým a vše se zlepšilo.

Tato práce se zaměřuje na týmy pracující s výpočetní technikou, tedy takzvané IT týmy. Tímto tématem je vhodné se zabývat zejména z důvodu, že týmy existují všude kolem nás a zejména v IT prostředí je správně fungující tým klíčovým předpokladem pro úspěch projektu. Cílem práce je popsat atributy úspěšného týmu, jak funguje práce v týmu a jaké existují druhy práce v týmu. Pro splnění cíle práce byla provedena rešerše prací zaměřujících se na klíčové faktory úspěšných týmů a psychologii členů týmu.

V první části práce jsou popsána základní fakta o týmech a to, jak se vlastně v týmu pracuje. Následující kapitola je zaměřená na typologii členů týmu. Zde se dozvíte, jaké lidi je vhodné mít v týmu, jaké naopak ne a jaké jsou základní role lidí v týmu. Poté se práce přesouvá k nejdůležitější části týmu a tou je jeho vedení. Bez vedení by tým byl jen skupina lidí, která se snaží nějak dosáhnout výsledku. Ale pokud má tým nějakého vedoucího, který na členy týmu dohlíží, má na starost komunikaci v týmu a směřuje členy správným směrem, pak je tým na nejlepší cestě k úspěchu. Nejen vedení týmu, ale také správná velikost je jedním z klíčových faktorů pro úspěšnost týmu. Tomu se věnuje následující kapitola. V závěru práce se dočtete o hlavních attributech úspěšného týmu.

2. Tým

Jakmile se práce stane dostatečně velkou, že ji nezvládne jeden člověk, je potřeba použít více lidí. Lidé jsou úžasná stvoření, ale je potřeba zmínit, že každý je unikátní. Máme různé schopnosti, vědomosti, historii, potřeby nebo například systém svých hodnot. (Reindl, 2017)

2.1. Práce v týmu

Základem práce v týmu je dobře a efektivně sestavený tým. Týmovou prací je veškerá aktivita jedince, kterou dělá ve spolupráci s dalšími jedinci. Abychom mohli tuto spolupráci nazvat týmovou, musí jednotliví členové spolupracovat a navzájem se respektovat (toto platí zejména mezi nadřízeným a podřízeným). Jedním ze základních bodů spolupráce týmu je společný cíl, kvůli kterému byl tým vytvořen a který se snaží naplnit a dosáhnout. Za týmovou práci lze považovat pouze takovou práci, která je určitým způsobem systematicky řízena a koordinována za určitým účelem. Jednotlivé činnosti členů týmu spolu určitým způsobem souvisejí, jsou propojeny a v některých případech jsou na sobě i závislé.

2.2. Typologie členů týmu

Vědecká práce, kterou Medeirth Belbin publikoval na Henley Management College definuje devět typů chování. Každý typ má svou vlastní kombinaci přínosů a slabín. Je naprosto běžné, že člověk se díky vlastnostem identifikuje s více než jednou rolí. Typicky se jedná o tři až čtyři role. Je velmi vzácné, aby se člověk identifikoval pouze s jednou rolí.

Belbinova typologie týmu popisuje, jaké role, vlastnosti a typy by měl mít efektivní tým. V nejlepším případě jsou obsaženy v týmu všechny níže popsané role a týmy jsou tak velmi efektivní. (Jarošová, 2005)

Inovátor

- **Typické vlastnosti:** velmi inteligentní, individualistický, přemýšlivý
- **Silné stránky:** genialita, představivost, intelekt
- **Slabé stránky:** daleko více se zajímá o velké a podstatné věci než o detaily

Vyhledávač zdrojů

- **Typické vlastnosti:** extrovertní, nadšený, zvědavý

- **Silné stránky:** schopnost navazovat styky s jinými lidmi, objevování příležitostí
- **Slabé stránky:** nedostatek vytrvalosti, nadměra optimističnosti

Koordinátor

- **Typické vlastnosti:** klidný, sebejistý, ovládající se
- **Silné stránky:** dává lidi dohromady, má přirozený respekt, silný cit pro plán
- **Slabé stránky:** průměrný v oblasti kreativity, může se zdát, že manipuluje

Formovač

- **Typické vlastnosti:** společenský, dynamický, vysoce motivovaný
- **Silné stránky:** nejsoutěživější týmová role, vyzývá k výkonu, schopný překonávat překážky
- **Slabé stránky:** náchylný k provokacím, sklony provokace, netrpělivost

Týmový pracovník

- **Typické vlastnosti:** společensky orientovaný, mírný, citlivý
- **Silné stránky:** schopnost reagovat na lidi a na situace, podpora týmového ducha
- **Slabé stránky:** nerozhodnost, kolísavost, snaží se vyhnout konfliktům za každou cenu

Realizátor

- **Typické vlastnosti:** konzervativní, svědomitý, předvídatelný
- **Silné stránky:** organizační schopnosti, zdravý rozum, pracovitost, sebeovládání
- **Slabé stránky:** nedostatek flexibility, spontánnosti, přísnost

Vyhodnocovač / kontrolor

- **Typické vlastnosti:** střízlivý, opatrný, nevzrušený
- **Silné stránky:** posuzování, uvážlivost, praktičnost, věcnost
- **Slabé stránky:** nedostatek inspirace a schopnosti motivovat ostatní

Dotahovač

- **Typické vlastnosti:** snaživý, ukázněný, pečlivý, introvert
- **Silné stránky:** schopnost věci dokončovat, perfekcionismus, plní termíny
- **Slabé stránky:** dělá si starosti i z drobností, netrpělivý, netolerantní

Specialista

- **Typické vlastnosti:** extrovert s úzce vyhraněnými schopnostmi
- **Silné stránky:** cílevědomí, iniciativní, oddaný své profesi
- **Slabé stránky:** přispívá pouze v úzké oblasti, osobní speciální zájmy

2.3. Vedení týmu

Práci jednotlivých členů týmů koordinuje vedoucí týmu. Je zodpovědný za plnění všech úkolů. Vedoucí týmu musí svůj tým motivovat, k dosahování co nejlepších výsledků. Také musí úkoly přizpůsobovat tak, aby bylo dosahováno optimálních výsledků. Vedoucí týmu musí monitorovat kvantitativní a kvalitativní výsledky, které dále předává zákazníkovi nebo v případě například SCRUM metodiky, product ownerovi. Měl by mít respekt a důvěru všech členů týmu, se kterými pracuje. Správný vedoucí týmu by měl umět vyjádřit pochvalu a kritiku.

V případě použití metodiky SCRUM zde funguje tzv. SCRUM Master, který je odpovědný za odstranění překážek teamu na předem domluvených produktových cílech. Také dodržuje, že SCRUM proces je použit tak, jak bylo naplánováno a všichni členové tyto procesy dodržují. Organizuje tzv. Stand-up meety, kde se během krátké doby členové týmu dozví jak projekt pokračuje a jaké nastaly případné problémy. Také velmi často tým povzbuzuje k lepšímu výkonu. (Myslín, 2016)

2.4. Velikost týmu

Jedním z kritických faktorů úspěchu týmu je určení jeho správné velikosti. To je u projektů prováděných ve firmách většinou úkolem vedení společnosti, které na projekt alokuje zdroje ze svých podřízených. Pokud se nepodaří tento odhad udělat správně, může být ovlivněn výsledek projektu.

Dle (Krüger, 2004) by tým měl být natolik velký, aby měl dostatečné zkušenosti, znalosti a zručnost, ale zároveň natolik malý, aby probíhala hladká výměna informací a argumentů mezi jeho členy. Určuje jako ideální velikost týmu kolem 7 členů. Pokud je méně, ztrácí se potenciál k perfektním výkonům a pokud více členy se poté rozpadají do podskupin.

2.5. Problémy v týmu

Než budou v další části popsány atributy úspěšného týmu, podíváme se jaké problémy mohou nastat. Většina těchto problémů je poté zmíněna i v attributech úspěšného týmu. Takže ideálním případem je, se těmito problémům zcela vyvarovat nebo alespoň podnikat preventivní kroky k jejich výskytu.

Mandy Flint (2016) ve svém článku popisuje 10 hlavních problémů v týmu. Prvním z nich je nedůvěra mezi členy týmu. Je třeba aby si lidé rozuměli osobně i profesně. Pokud si nerozumí, nemohou spolu nikdy dosahovat nejlepších výsledků.

Druhým bodem jsou hádky mezi členy týmu, kdy může vzrůstat nenávisť mezi členy. Hádky může být ovšem i pozitivním faktorem a může skončit užitečnou debatou pro následující práci týmu.

Bez komunikace nemůže pracovat žádný tým. Bez sdílení zkušeností, schopností, dokumentů, zkrátka čehokoli, nastává problém, který je třeba řešit. Stejně jako malé zapojení uživatelů do projektu je riziko, které může vést k neúspěšnému dokončení projektu. (Flint, 2016)

Problémů v týmu může nastat spousta. Jejich předcházení se věnuje následující kapitola Atributy úspěšného týmu. V současné kapitole bude dále představen postupy řešení těchto problémů.

Řešení má několik fází, v první chvíli je potřeba problém definovat, určit co je problém a jaké je jeho řešení. Dále je třeba problém zanalyzovat, kde je příčina problému nebo kdo je jeho viníkem. Případně identifikovat limitující faktory. Dalším krokem je návrh nějakého řešení, výběr toho vhodného a jeho zavedení. Příkladem může být přerozdělení práce nebo vyřízení sporu mezi členy týmu na schůzce s vedoucím týmu. (Universal Class, nedatováno)

3. Atributy úspěšného týmu

Na to, jaké atributy má mít úspěšný tým, je spousta různých názorů. Většina se ovšem shoduje v několika podobných bodech.

3.1. Čistá vize/jasný cíl/soustředěnost na výsledek

Prvním bodem, který je důležitý pro úspěšnost týmu, je jasná definice cíle, kterého má být dosaženo. Pro sportovní týmy je cíl (vítězství) definovaný přesně a okamžitě. Pro týmy studentů je cíl většinou také celkem zjevný, ale není už tak jasný a může se lišit podle členů. Pro někoho je to získat zápočet nebo dokončit předmět, hlavně aby bylo splněno, pro dalšího to může být dokončit předmět na výbornou. Pro pracovní týmy jsou tyto cíle dost často definované jinak, občas složitě. Dle (Harvey, 2017) je hlavním problémem například u IT týmů nedostatečná spolupráce s business částí společnosti. Dále zmiňuje, že k těm nejúspěšnějším IT profesionálům budoucnosti budou patřit lidé, kteří budou mistři ve spolupráci a osvojí si nejen technické znalosti, ale také znalosti z businessu.

3.2. Důvěra mezi členy týmu

Jak tvrdí Reindl, pokud neexistuje důvěra či víra v další členy týmu, pak neexistuje tým, jen pouhopouhá skupina lidí (2017). Důvěra tvoří základ komunikace, kanál pro otevřenost mezi členy týmu a porozumění, že někdo další vám “kryje záda”. Členové si pak uvědomují potřebu ostatních členů, váží si jejich přínosu pro tým a věří, že udělají dobrá rozhodnutí.

3.3. Sdílené hodnoty

Dále je v týmu prospěšné mít stanovenou sadu společných hodnot. To zvyšuje jednak onu důvěru v tým a dalo by se říci, že je to průvodce chování v týmu, protože každý ví, co je dovoleno a co už akceptováno není (Reindl, 2017).

Na příkladu Scrumu je to těchto 5 hodnot: Oddanost - Soustředění- Otevřenost - Respekt - Odvaha. Takové hodnoty dodávají směr naší práci, chování či našim akcím. Cokoliv, co pak děláme, by mělo tyto hodnoty prosazovat a nesnižovat je či nepodkopávat. Níže jsou popsány hodnoty v kontextu Scrumu více do detailu (Verheyen, 2013).

3.4. Oddanost (Commitment)

Je široce rozšířené nesprávné vysvětlení výrazu *commitment* v kontextu Scrumu. To vychází zejména z minulého očekávání ve Scrumu, kdy se týmy závážou k splnění cíle Sprintu a k vybraným položkám z Product Backlogu, a pak dodají celý scope, bez výjimky. To samozřejmě v dnešním složitém a velmi nepředvídatelném prostředí nelze aplikovat. Commitmentem se tedy myslí oddanost, dedikace, věnování se práci a aplikuje se na naše akce a úsilí v průběhu práce a ne na finální výsledek. Ve Scrumu se vážeme (commitujeme) k našemu týmu, kvalitě, spolupráci, ochotě učit se nové věci, agilním principům, vykonávat věci nejlépe možné, vytvářet fungující software a mnoho dalších (Verheyen, 2013).

3.5. Soustředění (Focus)

Iterativně-inkrementální přístup Scrumu a jeho časové ohraničení nám umožňuje se lépe soustředit. Soustředíme či zaměřujeme se na to, co je právě důležité, a nezaobíráme se věcmi, které mohou být někdy v budoucnu důležité. Soustředíme se na věci, které právě známe a co je nejbližší v čase, jelikož budoucnost je nejistá (Verheyen, 2013).

3.6. Otevřenost (Openness)

Empirismus Scrumu vyžaduje otevřenost a transparentnost. Jsme otevření o naší práci, o našem postupu či problémech. Jsme také otevření k lidem, k práci s nimi, uznáváme lidi jako lidi a ne jako stroje, nástroje či zaměnitelné kusy ve vývoji softwaru. Jsme otevření komunikovat se stakeholdery a širokým okolím. Nemáme problém přijímat feedback od ostatních a učit se od nich. Nebráníme se změnám (Verheyen, 2013).

3.7. Respekt (Respect)

Projevujeme respekt, úctu k lidem, jejich zkušenostem a osobnímu zázemí. Respektujeme rozmanitost, která nás posiluje. Respektujeme názory různých lidí, jelikož se z nich můžeme něco nového naučit. Prokazujeme respekt sponzorům, protože neimplementujeme featury, které stejně nikdo nebude používat. Dále prokazujeme respekt k uživatelům, když opravujeme chyby, které nahlásili. Respektujeme široké prostředí tím, že se nechováme jako izolovaný ostrov ve světě (Verheyen, 2013).

3.8. Odvaha (Courage)

Prokazujeme kuráž, odvahu tím, že nestavíme věci, které nikdo nechce. Odvaha v přípuštění, že požadavky nebudou nikdy perfektní a že žádný plán nemůže zachytit komplexnost a realitu. Odvaha nedodat software, který není hotový. Odvaha připustit, že nikdo není perfektní. Odvaha změnit směr. Odvaha přijmutí změny jako zdroje pro inspiraci a inovaci. Odvaha sdílet rizika (Verheyen, 2013).

Samozřejmě je v pořádku, pokud si tým definuje jinou sadu hodnot, než kterou deklaruje Scrum. Důležité je hlavně v ní věřit a dodržovat ji.

3.9. Správný výběr členů dle jejich schopností

Dalším důležitým atributem úspěšného týmu je samozřejmě vybrat správné členy týmu. Pokud jednotliví členové týmu nemají potřebné znalosti a zkušenosti, pak pochopitelně nemohou činit správná rozhodnutí a plnit přidělené úkoly.

Čím dovednější členové týmu jsou, tím vyšší je schopnost celého týmu, přičemž nejslabší článek týmu ovlivňuje výkon týmu nejvíce. Klíčové je, že tým si potřebuje vybudovat potřebné individuální a kolektivní znalosti, aby mohl dokončovat svěřené úkoly. To samozřejmě zabere nějaký čas v podobě tréninku a koučování (Reindl, 2017).

3.10. Průvodce/kouč

Aby se tým mohl neustále zlepšovat, je vhodné mít jednu osobu zasvěcenou do role průvodce či kouče. Na příkladu Scrumu je to Scrum Master, který dohlíží na fungování týmu a dodržování principů Scrumu. Ve sportovním světě se jedná o celý tým koučů. Záměr je ale pořád stejný, tedy pomoci týmu reflektovat současný výkon a usilovat o jeho zlepšení (Reindl, 2017).

Kouč musí být dále inspirativní, jít příkladem. Asi těžko by mohl uspět tým, když jeho kouč chodí chronicky pozdě do práce, nezajímá se o lidi v týmu ani o zlepšení. Nejlepší týmy jsou vedeny leadery, kteří komunikují svou vizi, pokorně vedou tým a jsou otevření k feedbacku a kritice. Dále podporují rozvoj svých lidí a nebojí se delegovat svoje pravomoci (Sturt a Nordstrom, 2015).

3.11. Jasně role v týmu

V týmu musí být jasné, kdo dělá co a kde leží individuální odpovědnosti. Na příkladu Scrumu jsou to tři základní role. Product owner zodpovídá za “Co”, tedy za maximalizace hodnoty, spravuje seznam požadavků. Development tým zodpovídá za “Jak”, dodává fungující přírůstek produktu. Poslední role Scrum master pak je odpovědný za Scrum proces, jeho správné používání (Reindl, 2017).

3.12. Jasná omezení

Tým, který se chce soustředit pouze na dodávání fungujícího produktu, musí vědět, co může změnit a co jsou pevná, fixní omezení. Ve velkých korporacích to může znamenat velkou ztrátu, když například každý tým řeší běžný problém lehce odlišným způsobem. Poté se může stát, že týmy vydávají rozdílné verze produktů bez toho, aby vzali v potaz dopad na ostatní týmy, které s těmi produkty také pracují. S ohledem na prostředí, v kterém se tým pohybuje, existují různé právní či regulatorní omezení. Takové omezení musí být bez výhrad splněny. Někdy je vhodné si najmout experta působícího v té oblasti, aby se na nějaké takovéto právní omezení nezapomnělo (Reindl, 2017).

3.13. Týmová spolupráce

Každý v týmu by měl vědět, co očekávat od druhých a jaké jsou jejich přednosti, které by mohl využít v případě potřeby. V takovém týmu je pak snadné si rozdělovat úkoly mezi jednotlivé členy a je jednodušší dosáhnout celkového výsledku, neboť je využít na maximum unikátní mix znalostí a schopností jednotlivých členů týmu (Sturt a Nordstrom, 2015).

3.14. Komunikace

Komunikace je další z mnoha klíčových věcí, které musejí fungovat správně v týmu. Nehledě na politiku uvnitř organizace či jak si člověk myslí, že bude jeho zpráva přijata, úkolem jedinců týmu je sdělovat ostatním členům týmu, stakeholderům nebo vedoucím jakékoliv informace, které jsou důležité pro úspěch projektu, a sdělovat je bez zbytečných průtahů. Existuje samozřejmě mnoho způsobů, jak komunikovat uvnitř týmu. Osobně, prostřednictvím různých nástrojů typu Slack, Google Hangouts, videokonferencí, atd, které jsou nepostradatelné u geograficky různě rozmístěných členů týmu. Nicméně nejdříve je nutné vytvořit prostředí, kde se nikdo nebojí sdělovat informace komukoliv, bez ohledu na

postavení v hierarchii organizace. Komunikační bariéry jsou jedním z největších tlumičů úspěchu.

Vedení týmu nemůže činit správná rozhodnutí, pokud nemá k dispozici důležité informace, které mu někdo z týmu zatajil. Projekt je pak nasměrován ke krachu. Pro úspěch projektu jsou důležité informace vyplývající z následujících oblastí: požadavky, priority, detaily implementace, deadlines, deployment model, defekty, zaměstnanecké dovolení, atd. Je snadné, že se informace ztratí v takovém šumu. Proto je důležité využívat vhodné kanály komunikace pro různé předešlé oblasti. Pro diagramy, požadavky využívat nějaký Case či Wiki nástroj, pro defekty trackovací systém, atd. Členové týmu by pak neměli proti jednotlivým nástrojům bojovat, ale vidět je jako pomocnou sílu v přesunu a uchování informací (Miller, 2017).

3.15. Adaptace

Schopnost adaptovat se novým podmínkám je další klíčová věc, kterou je nutné zabudovat do týmu, aby mohl doručovat úspěšný produkt. Pokud zrovna tým nevytváří nějaký jednoduchý, malý produkt, pak pravděpodobnost, že se požadavky, podmínky či prostředí změní, je téměř jistá. Tým musí být připraven rychle se přizpůsobit měnícím se podmínkám, s minimálním dopadem na deadline a všechny zainteresované strany.

Přizpůsobivost není nutně synonymem pro agilní metodiky. Je to vzor chování, který musí členové týmu přijmout. Například je to ochota obejít procesy nebo změnit scope bez nutnosti dělat velkého povyku. Může to být ochota hrát jinou roli v týmu nebo vypomoci v týmu, který má týden skluz. Je to ochota měnit či porušit dříve stanovená pravidla, když se vyskytne nějaká potřeba tak učinit pro úspěch týmu.

Být adaptivní neznamená být měkkota, který dělá špatná rozhodnutí, jen aby rychle problém smetl pryč ze stolu. Adaptace funguje ruku v ruce s komunikací a důvěrou. Není správné ničit tu důvěru v týmu tím, že člověk pořád dělá kompromisy, které jen vedou k nižší kvalitě produktu (Miller, 2017).

4. Závěr

Tato práce se zabývala problematikou týmů. V úvodu bylo popsáno, jak funguje práce v týmu, následně byla vysvětlena typologie členů týmu podle studie pana Belbina. Následující kapitoly se zaměřily na vedení týmu, velikost týmu a problémy, které mohou v týmu nastat. Závěr práce se věnoval atributům, kterými by tým měl disponovat, aby mohl být úspěšný. Cíl práce (popsat atributy úspěšného týmu, jak funguje práce v týmu a jaké existují druhy práce v týmu) byl tedy naplněn.

Literatura

Krüger, Wolfgang, and Petr Kunst. , *'Vedení Týmů: Jak Sestavit, Organizovat a Povzbuzovat Pracovní Tým'*, Anonymous Translator(, Praha, Grada, 2004) Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=rJMfTo3KT4wC&pg=PA5&hl=cs&source=gbs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q=velikost&f=false

FLINT, Mandy. 10 common problems project teams face. *Project Journal* [online]. 2016 [cit. 2017-12-11]. Dostupné z: <https://www.apm.org.uk/blog/10-common-problems-project-teams-face/>

Advantages of Teamwork in Problem Solving Strategies. *Universal Class* [online]. nedatováno [cit. 2017-12-11]. Dostupné z: <https://www.universalclass.com/articles/business/critical-thinking-skills/advantages-of-teamwork-in-problem-solving-strategies.htm>

JAROŠOVÁ, Eva a kolektiv. Trénink sociálních a manažerských dovedností: metodický průvodce. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 978-807-2611-355.

MYSLÍN, Josef. Scrum: průvodce agilním vývojem softwaru. Brno: Computer Press, 2016. ISBN 978-80-251-4650-7.

REINDL, Simon. Teams and the way they work. *InfoQ* [online]. 2017 [cit. 2017-10-22]. Dostupné z: https://www.infoq.com/articles/teams-way-work?utm_source=infoqWeeklyNewsletter&utm_medium=WeeklyNL_EditorialContent_culture-methods&utm_campaign=03212017new&utm_content=a

VERHEYEN, Gunther. *There's value in the Scrum Values* [online]. 2013 [cit. 2017-10-22]. Dostupné z: <https://guntherverheyen.com/2013/05/03/theres-value-in-the-scrum-values/>

KLUG, Michael a James P. BAGROW. Understanding the group dynamics and success of teams. *The Royal Society Publishing* [online]. 2016 [cit. 2017-10-22]. Dostupné z: <http://rsos.royalsocietypublishing.org/content/3/4/160007>

STURT, David a Todd NORDSTROM. *5 Must-Have Attributes Of Every Successful Team* [online]. 2015 [cit. 2017-10-22]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/davidsturt/2015/10/29/5-must-have-attributes-of-every-successful-team/#3cb58b0c1c02>