

Jak vést svůj tým

VEDENÍ
LIDÍ V PRAXI

František Bělohlávek



GRADA®

Techniky efektivního řízení ○
Výběr členů týmu ○
Druhy týmové práce ○
Jaký by měl být vedoucí týmu ○

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, umísťování 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.



Copyright © Grada Publishing, a.s.



Copyright © Grada Publishing, a.s.

PhDr. František Bělohlávek, Ph.D.

JAK VÉST SVŮJ TÝM

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 3256. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Eva Stuchlíková
Sazba a zlom Milan Křupka
Počet stran 144
Vydání 1., 2008

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2008
Cover Photo © profimedia.cz

ISBN 978-80-247-1975-7 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-6550-1 (elektronická verze ve formátu PDF)
© Grada Publishing, a.s. 2011

OBSAH

ÚVOD	9
VEDENÍ TÝMU K SYNERGII	11
Kde je týmová práce	11
Co je synergie	13
Negativní synergie	14
Role vedoucího při dosahování synergie týmu	15
Případová studie: Synergie mezi divizemi – John Crane Sigma, a. s.	17
DVA SEBEPOZNÁVACÍ TESTY	21
JAKÉ LIDI MÁME V TÝMU	29
Myslitel (Plant)	30
Vyhledávač zdrojů (Resources Investigator)	31
Koordinátor (Co-ordinator, Chairman)	32
Formovač (Shaper)	33
Vyhodnocovatel (Monitor-Evaluator)	35
Týmový pracovník (Team Worker)	36
Realizátor (Implementer)	37
Dokončovatel (Finisher)	38
Specialista (Specialist)	39
JAKÝ BY MĚL BÝT VEDOUcí TÝMU	41
Vývoj názorů na efektivní vedení lidí	41
Vedoucí formovač a vedoucí koordinátor	42
Vedoucí jako tvůrce vize: myslitel, vyhodnocovatel, vyhledávač zdrojů	46
Týmové vedení týmu	48
Případová studie: Baťa, a.s.	48
JAK ŘÍDIT LIDI V TÝMU	51
Myslitel	51
Vyhledávač zdrojů	52

Koordinátor	53
Formovač	54
Vyhodnocovatel	55
Týmový pracovník	56
Realizátor	58
Dokončovatel	59
Specialista	61

TECHNIKY EFEKTIVNÍHO ŘÍZENÍ TÝMOVÉ PRÁCE	63
Myšlenková mapa	64
Occamova břitva	66
Analýza SWOT	68
Rybí kost (Ishikawův diagram)	69
Relační diagram (diagram vzájemných vztahů)	71
Brainstorming	72
Brainwriting a metoda falešných skupin	74
Vícekritériální rozhodování	75
ABC (stanovení priorit)	77
Metoda kritické cesty (síťový graf)	79

JAK VYBÍRAT LIDI DO TÝMU	83
Jakého člověka vlastně chceme?	83
Vyhledávání uchazečů	86
Metody výběru	87
Zásady vedení výběrového pohovoru	90
Rozhodnutí o přijetí pracovníka	93
Příloha	94

VEDENÍ TÝMU PO PŘEDCHŮDCI	97
Převzetí dobře fungujícího týmu může skrývat nebezpečí	97
Dosavadní způsob řízení týmu nám nevyhovuje	99
Možné bariéry změn	102

VEDENÍ PRŮŘEZOVÝCH TÝMŮ	103
Problémy vedoucího mezioborového týmu	104

ŘÍZENÍ VÝROBNÍHO TÝMU	107
Lidé ve výrobních týmech	107

Motivování výrobního týmu	108
Jaké problémy mohou nastat a jak je řešit	109
Případová studie Řízení výrobních týmů – Continental Automotive Systems CR	111
ŘÍZENÍ PRODEJNÍCH TÝMŮ	115
Lidé v prodejních týmech	115
Motivování prodejního týmu	116
Jaké problémy mohou nastat a jak je řešit	117
Případová studie: Řízení obchodního týmu – Medochemie	119
ŘÍZENÍ TÝMU PRODEJNY	123
Lidé v týmu prodejny	123
Motivování lidí v prodejnách	124
Jaké problémy mohou nastat a jak je řešit	125
Případová studie: Vedení týmu prodejny – Deichmann SCHUHE	127
ŘÍZENÍ VRCHOLOVÉHO TÝMU	131
Lidé ve vrcholovém týmu	131
Motivování vrcholového týmu	132
Jaké problémy mohou nastat a jak je řešit	133
Případová studie: Formování vrcholového týmu – Bang & Olufsen, s. r. o.	134
LITERATURA	139
REJSTŘÍK	141

ÚVOD

Ve své dřívější knize „Jak řídit a vést lidi“ jsem se zabýval postupy, které povedou manažery k efektivnějšímu řízení zaměstnanců prostřednictvím správně provedeného zadávání úkolů, motivování, odměňování, chválení, kritizování, hodnocení, delegování a koučování. Kniha byla postavena na obecných pravidlech, která by měli nadřízení uplatňovat při vedení svých lidí.

I když se o těchto pravidlech místy zmiňuji i tentokrát, není to stěžejní část textu. Zabývám se hlavně řízením týmu a soustřeďuji se spíše na to, co je na jednotlivých lidech a týmech rozdílné, zvláštní a specifické. Uvědomuji si, že pracovní týmy jsou sestaveny z různých typů lidí, kteří mají odlišné schopnosti a odlišné motivace. Vůči každému je třeba uplatňovat jiný přístup, jiný styl řízení a jiný způsob motivování. Navíc každý tým je neopakovatelnou kombinací rozličných individualit, které spolu vytvářejí různé typy vztahů, mohou, ale nemusí spolu dobře vycházet, jejich spolupráce může být efektivní, ale také problémová.

V první části knihy se věnuji různým typům lidí a hledání vhodného přístupu k nim ze strany vedoucího. Dále chci podnítit manažery, aby více využívali potenciálu svých pracovníků, a nabízím některé metody, které aktivují tým při efektivnějším analyzování, hledání řešení, hodnocení a organizaci práce. Uvědomuji si také, že pracovní týmy jsou různé, pracují v různých oblastech a situacích. Specifickým rysům práce s těmito týmy je věnována druhá část knihy.

Kniha je orientována spíše prakticky a vychází z osobních zkušeností konzultanta a trenéra managementu v různých podnikatelských prostředích. Snažil jsem se také zařadit bezprostřední názory lidí z firem, se kterými spolupracujeme. Formou případových studií uvádím zajímavé případy ze života organizací, které jsou jednak doložením zásad popsaných v jednotlivých kapitolách a které se mohou stát inspirací pro vlastní řídicí práci.

Teoretickým základem je syntéza několika obecně uznávaných modelů řízení – teorie týmových rolí R. Mereditha Belbina, situační vedení Paula Herseyho a Kenetha Blancharda a také model transakčního a transformačního vedení Bernarda Basse. V průběhu času jsem zjistil, jak se tyto zdánlivě odlišné představy vzájemně doplňují a obohacují. I když to není v textu vždy patrné, uváděné myšlenky jsou rozvinutím názorů těchto myslitelů.

Rád bych na tomto místě poděkoval všem, kteří mi pomohli radou k obsahu knihy a při zpracování případových studií z organizací – Nině Holoušové, vedoucí oddělení lidských zdrojů a koordinace prodeje ČR a SR firmy Deichmann SCHUHE, Haně Jelínkové, personální manažerce Bang & Olufsen, Vojtěchu Kořenovi, personálnímu řediteli Baťa, a. s., Vladimíru Špeldovi, řediteli nákupu a distribuce Baťa, a. s., Ivanu Lindnerovi, řediteli Medochemie, Ltd. pro ČR, Zdeňku Svobodovi, výrobnímu řediteli Continental Automotive Systems CR, s. r. o., Stanislavu Štafovi, generálnímu řediteli John Crane Sigma, a. s., dále pak Růženě Lukášové z Masarykovy univerzity v Brně za pomoc při opatřování literárních pramenů a v neposlední řadě své manželce Věře Bělohlávkové za podněty ke koncipování jednotlivých kapitol.

VEDENÍ TÝMU K SYNERGII

Zkoumáme-li dnešní firmy nebo instituce z hlediska jejich poslání a naplňování cílů, zjišťujeme, jak důležité je, aby přijaly týmový přístup k vytváření produkce nebo uskutečňování služeb. Na druhé straně si však všimneme, jak málo se na tento způsob práce dbá a jaké ztráty vznikají nerespektováním principů týmové práce.

Nejsou to finance, ani strategie, ani technologie. Je to týmová práce, která zůstává hlavní konkurenční výhodou, jednak proto, že je tak účinná, jednak proto, že je tak vzácná. Týmová práce dává návody k jednání, které jsou teoreticky docela jednoduché, avšak prakticky je velice obtížné vnášet je do každodenního života organizací (*Lencioni, 2002*).

Budeme se nejdříve zabývat tím, kde všude by mohla nebo měla fungovat ve firmě efektivní týmová práce. Zamyslíme se nad tím, proč je žádoucí a efektivní, a potom i nad tím, jak vznikají bariéry, které týmovou práci potlačí nebo znehodnotí. Dojdeme k roli vedoucích pracovníků, kteří by měli být hlavními uskutečňovateli principů spolupráce.

☉ Kde je týmová práce

V praxi organizací se setkáváme s různými typy týmů. Tyto týmy mají různé poslání a vyznačují se rozdílnými způsoby práce (*Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006*):

- **Tým pracoviště (oddělení, útvaru).** Pracovníci, kteří spolupracují v rámci jednoho útvaru, bývají často považováni za přirozený tým. Očekává se, že se budou vzájemně podporovat, pomáhat si a komunikovat spolu. Zvláštní úloha připadá vedoucímu, který může týmového ducha svého oddělení posilovat, ale také zanedbávat. Dobrý vedoucí se zajímá o názory pracovníků, projednává s nimi společně důležité věci, snaží se jejich názorů využívat pro své rozhodování a vede pracovníky k vzájemné podpoře.
- **Spolupráce mezi směny.** Zvláštním typem týmové práce je spolupráce mezi směny, a to především ve výrobě. Je důležité, aby se informace z jedné směny efektivně přenášely pracovníkům následující směny. K tomu je třeba vytvořit organizační podmínky (záznamy o průběhu směn, časové překrývání vedoucích směn), nezbytná je ochota vedoucích směn nebo linek předávat všechny důležité informace a nenechávat zjištěné problémy druhým.
- **Mezioborové (interdisciplinární) týmy.** Mnohé problémy nelze uložit k řešení jednomu jedinému útvaru. Vznikají proto mezioborové týmy, složené z odborníků z různých útvarů. Každý z nich přináší svou specializaci a současně stanoviska zastávaná v jeho části organizace. Interdisciplinární týmy vyžadují značnou dávku pochopení a vstřícnosti vůči ostatním. Mohou být zaměřeny na řešení jednoho dílčího problému stejně jako na dlouhodobou spolupráci v určité oblasti. Mohou být stanoveny formálně, nebo mít charakter neformálních setkání. Členové týmů mohou být za svou účast odměňováni jako za práci, která přesahuje rozsah jejich povinností. Mezioborové

týmy procházejí často napříč organizací skrze hranice útvarů a oddělení. Díky tomu často vznikají rozpory a problémy při střetávání zájmů útvarových a zájmů týmu. Na druhé straně však tyto týmy usnadňují komunikaci a umožňují pružnější řešení problémů.

- **Vrcholový tým.** Tým sestavený z vrcholových manažerů nebo členů představenstva je vlastně zvláštním případem týmu pracoviště. Je to však rovněž interdisciplinární tým, uvědomíme-li si, že každý z členů zastupuje jednu odbornou oblast (technologie, finance atd.). Tento tým má mimořádný význam z hlediska plnění cílů a úspěšnosti organizace a nefunguje-li efektivně či pokud v něm nastanou zásadní neshody, může to ohrozit samu existenci firmy.
- **Procesní týmy.** Procesní týmy zefektivňují práci jednotlivých útvarů ve firmě. Jsou postavené na návaznosti činnosti jednotlivých útvarů – oddělení nákupu spolupracuje s oddělením kvality dodavatelů a dále s výrobou, ve výrobě spolupracují útvary, jejichž činnost následuje po sobě, výroba spolupracuje s expedicí atd. Každá zakázka pak má charakter týmové práce. Pracovníci jsou vyhodnocováni nejen podle výsledku svého útvaru, ale také podle výsledků zakázek. Vedoucí zakázky (disponenti) jednají se zákazníkem a organizují činnost jednotlivých oddělení, která na zakázce pracují.
- **Firma jako tým.** Celá firma by měla spolupracovat jako sehraný orchestr vzájemně spolupracujících částí. Hlavní proces, který směřuje od technického rozvoje přes technickou přípravu, nákup, výrobu, kvalitu po obchodníky nebo expedici, potřebuje řadu útvarů podpůrných: ekonomy, kteří se postarají o finanční efektivnost procesu, personalisty, kteří zajistí kvalifikované lidi, atd.
- **Spolupráce s externími partnery.** Týmová práce může překračovat dokonce rámec organizace. V současné době usilují firmy o vytvoření dlouhodobých vztahů s dodavateli i zákazníky, postavených na důvěře, o hledání nových cest k uspokojování klientů, o spolupráci s profesními a zájmovými sdruženími, jejichž aktivity souvisí s činností organizace nebo se společenskými cíli. Vedle toho jsou vtahována do spolupráce rovněž profesní a zájmová sdružení, jejichž činnost může prospívat odbornému i sociálnímu rozvoji organizace.

Organizace je pestrá mozaikou týmů, která překonává tradiční organizační strukturu. Zejména pak procesní týmy a mezioborové týmy, zaměřené na vybrané projekty, procházejí napříč tradiční organizační strukturou, a mohou se proto stát zdrojem rozporů.

Dva typy týmové práce

Spolupráce znamená systematickou integraci úsilí jednotlivců při dosahování společného cíle. Tato integrace může mít dvojí podobu (*Bělohlávek, 1996*):

- **součinnost** – členové skupiny současně pracují na určitém úkolu nebo jeho části a sdílejí odpovědnost za výsledek (kreativní řešení problému),
- **koordinaci** – úkol je plněn jednotlivci nebo jednotlivými útvary postupně tak, že teprve po skončení jedné části práce může následovat další (procesy ve výrobní firmě: nákup – vstupní kontrola – montáž – výstupní kontrola – expedice).

V prvním případě je výsledek práce závislý na nejproduktivnějších lidech, ve druhém případě je výkon limitován schopnostmi nejméně kompetentního jedince, který negativně ovlivní rychlost i kvalitu práce (*Barrick, Stewart, Neubert, Mount, 1998*).

Dnešní firma je složitým systémem součinností a kooperací.

☉ Co je synergie

Výsledek týmu není jednoduše měřitelný pouhým součtem výsledků jednotlivců. Právě to, že lidé ve skupině jsou spojeni určitými vazbami, že dochází k doplňování jejich nedostatků schopnostmi jiných, že nápady jedněch stimulují myšlenky ostatních, vytváří něco nového. Výkon skupiny pak převyšuje souhrn možností jednotlivých členů. Tomu se říká **synergie**. Synergie je to, co dává týmová práce navíc k práci všech jednotlivců:

práce jednotlivců + synergický efekt = výsledek týmu,

což lze „matematicky“ vyjádřit formulí:

$$1 + 1 + 1 = 5$$

Kde se rodí tento efekt? Z čeho vyplývá synergie? Povaha týmové práce je zřejmě spojena s přidanou hodnotou, která může být způsobena řadou skutečností:

- Lidé v týmu mají **rozdílné znalosti a zkušenosti**. Zejména v problémech víceoborového charakteru dochází ke sdílení znalostí z různých oblastí, což umožní komplexní řešení složitého problému. Vyšší efektivnost investice sotva vyřešíme v rámci týmu složeného pouze ze zástupců výroby, aniž bychom přizvali odborníky z oddělení nákupu, kvality a technologie.
- Nápadů členů týmu jsou **inspirací** pro ostatní. Kreativní návrhy jiných lidí – byť nereálné, mohou podnítit spolupracovníky k hledání podobných, avšak prakticky realizovatelných řešení. Na tom je založena technika brainstormingu, kterou budeme popisovat v dalších kapitolách.
- Lidé mají různý **přístup k práci** – pokud úkol sestává z několika činností, jeho kvalitní provedení potřebuje lidi kreativní, kteří vymyslí řešení, lidi komunikativní, kteří seženou zdroje a prosadí realizaci, lidi systematické, kteří efektivně zorganizují práci, lidi s přirozenou autoritou, kteří budou aktivity řídit, stejně jako precizní detailisty, kteří dotáhnou drobnosti, nebo odborníky, kteří dají řešení profesionální úroveň. Nedostatek určitého typu lidí zapříčiní překážky v průběhu práce a vady na výsledku práce.
- Členové týmu pocítují **odpovědnost vůči spolupracovníkům** a snaží se, aby je slabým úsilím nepoškodili nebo nezklamali. Jindy může jít o soutěž v rámci týmu, snahu nezůstat pozadu za ostatními, abychom získali žádoucí prestiž nebo abychom se nedostali do skupiny outsiderů, kterými ostatní pohrdají.

- **Tlak spolupracovníků** povzbuzuje pracovníka ke zvýšení vlastního úsilí. Pokud ostatní vidí, že některý člen týmu podává nižší výkon nebo zanedbává své povinnosti a nerespektuje snahu ostatních (což může mít často dopad na odměnu celku), vyvíjejí na něho nátlak, aby zvýšil výkon nebo tempo, a opozdilec se podrobuje přesile ostatních. Tak např. pracovníci na výrobní lince mohou působit na méně schopné kolegy, aby lépe kontrolovali svou práci a nesnižovali společnou odměnu týmu vytvářením nadměrné zmetkovitosti.
- Tým se stává **oporou** pro slabší členy a dodává jim sílu. Lidé, kteří ztrácejí víru ve zdar svého úsilí, mohou být morálně podporováni a povzbuzováni svým okolím.
- **Prezentace** výsledků práce je lépe přijímána a je brána jako důvěryhodnější, pokud za ní stojí tým lidí, než kdyby se jednalo o výstup jednotlivce.

⊙ Negativní synergie

Na druhé straně je však třeba říci, že za určitých okolností mohou být výsledky týmu z různých důvodů horší než souhrn úsilí jednotlivců, což můžeme vyjádřit takto:

práce jednotlivců – negativní synergický efekt = výsledek týmu,

přičemž negativní synergický efekt je právě zdrojem zhoršení výsledku. Názorný „matematický“ vzorec by potom vypadal následovně:

$$1 + 1 + 1 = 1$$

Proč vzniká negativní synergie? I zde může působit více příčin (s využitím: *Varney, 1989*):

- **Různost cílů** spočívá v tom, že se jednotliví členové týmu snaží spíše prosazovat své vlastní zájmy na úkor společného cíle. Obchodní ředitel bojuje za obchodní útvar, výrobní ředitel hlavně za výrobu, finanční ředitel za úspory – neuvědomují si, že mají všichni společný cíl, a vzájemným nepochopením způsobují neefektivnost vrcholového týmu.
- **Silná snaha jedinců o sebeprosazení** se projevuje tam, kde se vyskytnou velmi bojovné a soutěživé osobnosti. Společný výsledek ustupuje před potřebou jednotlivců „vyhrát“ ve sporech, vybojovat svůj názor.
- **Neschopnost prosadit dobrý názor** u méně asertivních lidí, kteří mají zajímavé podněty, ale stydí se je prezentovat nebo je nedokáží přesvědčivě vysvětlit, vede ke ztrátě užitečných myšlenek.
- **Nedostatečné řízení diskuze** je spojeno s existencí dvou předchozích jevů. Kombinace velmi průbojných a velmi bázlivých lidí v týmu vede k tomu, že se tým pohybuje ve slepých uličkách, protože silnější jedinci ukřičeli ty slabší.