

# 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, umístování 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.

**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](http://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
<b>VEDENÍ TÝMU K SYNERGII .....</b>	<b>11</b>
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
<b>DVA SEBEPOZNÁVACÍ TESTY. ....</b>	<b>21</b>
<b>JAKÉ LIDI MÁME V TÝMU .....</b>	<b>29</b>
Myslitel (Plant). ....	30
Vyhledávač zdrojů (Resources Investigator) .....	31
Kordinátor (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
<b>JAKÝ BY MĚL BÝT VEDOUcí TÝMU .....</b>	<b>41</b>
Vývoj názorů na efektivní vedení lidí .....	41
Vedoucí formovač a vedoucí kordinátor .....	42
Vedoucí jako tvůrce vize: myslitel, vyhodnocovatel, vyhledávač zdrojů. ....	46
Týmové vedení týmu .....	48
Případová studie: Baťa, a.s. ....	48
<b>JAK ŘÍDIT LIDI V TÝMU .....</b>	<b>51</b>
Myslitel. ....	51
Vyhledávač zdrojů .....	52

Koordinátor . . . . .	53
Formovač . . . . .	54
Vyhodnocovatel . . . . .	55
Týmový pracovník . . . . .	56
Realizátor . . . . .	58
Dokončovatel . . . . .	59
Specialista . . . . .	61
<b>TECHNIKY EFEKTIVNÍHO ŘÍZENÍ TÝMOVÉ PRÁCE . . . . .</b>	<b>63</b>
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
<b>JAK VYBÍRAT LIDI DO TÝMU . . . . .</b>	<b>83</b>
Jakého člověka vlastně chceme? . . . . .	83
Vyhledávání uchazečů . . . . .	86
Metody výběru . . . . .	87
Zásady vedení výběrového pohovoru . . . . .	90
Rozhodnutí o přijetí pracovníka . . . . .	93
Příloha . . . . .	94
<b>VEDENÍ TÝMU PO PŘEDCHŮDCI . . . . .</b>	<b>97</b>
Převzetí dobře fungujícího týmu může skrývat nebezpečí . . . . .	97
Dosavadní způsob řízení týmu nám nevyhovuje . . . . .	99
Možné bariéry změn . . . . .	102
<b>VEDENÍ PRŮŘEZOVÝCH TÝMŮ . . . . .</b>	<b>103</b>
Problémy vedoucího mezioborového týmu . . . . .	104
<b>ŘÍZENÍ VÝROBNÍHO TÝMU . . . . .</b>	<b>107</b>
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
<b>ŘÍZENÍ PRODEJNÍCH TÝMŮ . . . . .</b>	<b>115</b>
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
<b>ŘÍZENÍ TÝMU PRODEJNY . . . . .</b>	<b>123</b>
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
<b>ŘÍZENÍ VRCHOLOVÉHO TÝMU . . . . .</b>	<b>131</b>
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
<b>LITERATURA . . . . .</b>	<b>139</b>
<b>REJSTRÍK . . . . .</b>	<b>141</b>





# 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 (*Bělohlávek, 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.

- Práce v týmu **vyžaduje delší čas k dohodě a k rozhodování**, než by bylo zapotřebí pro individuální rozhodnutí šéfa bez spolupráce s týmem. Zejména v případech, kdy je třeba rychlého, operativního rozhodnutí, bude týmové řešení znamenat spíše zdržení.
- **Negativní tlak skupiny** způsobí, že lidé snižují výkon, i když to může být v rozporu s jejich vlastními osobními zájmy. Dělník, který dosahuje nadstandardních výsledků, podlehne nátlaku ostatních spolupracovníků a přizpůsobí se zaběhnutému standardnímu výkonu, protože skupina se bojí zpevnění norem.
- **Obava z odlišnosti** má často podvědomý charakter. Lidé se neradi vymykají z obecně přijímaného způsobu jednání a přizpůsobují se okolí. Zejména ve vypjatých situacích se snaží získat ohroženou jistotu nerozvázným akceptováním společného názoru, který však může být špatný, a ztrácejí soudnost. Irving Janis popsal tento jev jako „skupmysl“ (groupthink) na příkladech politických rozhodnutí amerického a sovětského vedení, která vyústila ve vojensky neúspěšné akce (*Bělohávek, 1996*).
- **Skupinová lenost** spočívá v tom, že lidé polevují ve svém pracovním nasazení, když si uvědomí, že výsledek závisí i na ostatních. Tento jev objevil francouzský zemědělský inženýr Ringelmann, který zaznamenal, že čtyři koně dosáhnou pouze dvouapůlnásobku výkonu jednotlivce (*Bělohávek, 1996*).
- **Špatné mezilidské vztahy**, antipatie, arogance, intriky, naschvály, podezírání vedou k tomu, že lidé se více soustředí na vzájemné konflikty než na vlastní práci. Někdy stačí jeden nebo dva problémoví jedinci, kteří vyvolají napětí na pracovišti a otráví práci všem ostatním. Mnoho času zaberou debaty ve skupinkách, ve kterých se rozebírají poslední události na pracovišti a promýšlí se taktika vůči „těm špatným“.

## ☉ Role vedoucího při dosahování synergie týmu

Na výsledek práce týmu tedy může působit množství pozitivních vlivů stejně jako řada negativních skutečností. Synergický efekt bude závislý na schopnosti vedoucího správně odhadnout povahu práce a rozhodnout se, zda bude řešena týmově, nebo raději individuálním úkolováním jednotlivců, a pak také na schopnosti vedoucího správně řídit jednotlivé faktory, které působí na efektivnost týmové práce.

Manažer může dosahovat synergie týmu, pokud si osvojí určité myšlenkové a pracovní zásady (s využitím: *Varney, 1989*):

- **Rozhodnutí o vtažení týmu.** Je třeba rozhodnout se, za jakých okolností má smysl používat týmové práce podřízených nebo spolupracovníků, a kdy naopak je efektivnější pracovat samostatně nebo zvolit direktivní přístup. Pro týmový způsob práce jsou vhodné:
  - úkoly komplexního charakteru, na nichž se musí podílet odborníci z více oblastí,
  - úkoly tvořivé povahy, kde může kdokoli přijít s kreativním námětem, který podníká další hledání řešení,
  - úkoly s dostatkem času, kde zůstává prostor pro společné diskuze a hledání optimální cesty k cíli,

- úkoly, kde je vyžadováno vysoké uvědomění a pracovní nasazení lidí, a kde je tedy nutné, aby se všichni od začátku aktivně podíleli na plánování a přijali postup za svůj.

Naopak individuální práce je efektivnější, jedná-li se o činnosti jednoduché, řešitelné v rámci jediné odbornosti, práce rutinní bez kreativního náboje, akce pod tlakem času, kde nezbývá prostor pro diskuzi, a tam, kde získání vysoké oddanosti pracovníků není důležité.

- **Využití potenciálu členů týmu.** Tým je složen z různých typů lidí, kteří se mohou osvědčit v různých druzích činnosti, zatímco v jiných oblastech mohou selhat. K umění dobrého vedoucího patří schopnost rozlišovat potenciál lidí a jejich silné či slabé stránky a podle toho jim přidělovat práce, které jim dávají příležitost k seberealizaci, rozvíjejí je, ale nedeptají. O různých pracovních typech a jejich vhodnosti pro určité činnosti píšeme v kapitole Jaké lidi máme v týmu.
- **Stanovení společné vize a cílů** umožní soustředěné úsilí všech pracovníků určitým směrem a jejich motivování představou žádoucího budoucího stavu. Vize, představa naplněná konkrétním a emotivně působícím obsahem, stimuluje pracovníky, sjednocuje a usměrňuje jejich úsilí, ukazuje řešení ve sporných případech. Manažer by měl vizi prezentovat a komunikovat, společně se svými lidmi formulovat konkrétní cíle k jejímu dosažení a průběžně kontrolovat naplňování těchto cílů a realizaci vize. Nároky, které stanovení a prosazení vize klade na manažera, jsou popsány v kapitole Jaký by měl být vedoucí týmu. Optimální způsob vedení lidí je rovněž obsahem této kapitoly. K dosažení vize a cílů je třeba, aby manažer využíval vhodných motivačních nástrojů v návaznosti na situaci týmu. Jiný styl řízení a jiné motivační techniky působí na lidi na nízké profesní či morální úrovni, jiné na lidi na střední či vysoké úrovni odbornosti či přístupu k práci.
- **Řízení různých členů týmu** by mělo být individualizované a vedoucí by měl přihlídnout k jejich týmové roli i specifické motivaci a podle toho jim přidělit typ práce, v němž se budou realizovat, měl by se snažit rozvíjet jejich přednosti a zvládat jejich slabé stránky. Tyto otázky řeší kapitola Jak řídit lidi v týmu.
- **Použití efektivních metod práce.** Existuje množství nástrojů, které pomohou manažerovi učinit společnou práci efektivnější a které stimulují maximální využití myšlenkového a pracovního potenciálu skupiny – jde o metody analýzy situace, kreativního hledání řešení problému, rozhodování mezi variantami postupu, metody organizace práce. O těchto technikách se píše v kapitole Techniky efektivního řízení týmové práce.
- **Sestavení nového týmu** z vhodných lidí může být skvělou příležitostí, jak modelovat sestavu členů podle potřeb úkolu. Výběrem členů týmu se zabývá kapitola Jak vybírat lidi do týmu. Ne vždy však vedoucí týmu tuto příležitost dostane.
- V opačném případě je pro dosažení cílů často zapotřebí **stimulování stávajícího kolektivu**, který si zvykl na předcházející způsob vedení, přičemž nový šéf musí být schopen ovládnout situaci a překonat dosavadní návyky – o tom více v kapitole Vedení týmu po předchůdci.



- Efektivní **začlenění průřezového týmu** do stávající organizační struktury bývá často podmínkou úspěšnosti komplexních projektů, avšak v praxi naráží na mnohé bariéry. Kapitola Řízení prodejních týmů vysvětluje principy projektového řízení a ukazuje cestu k překonání tohoto typu nesnází.
- **Přízpůsobení reálné situaci**, v níž tým pracuje, je námětem kapitol Řízení výrobního týmu, Řízení prodejních týmů, Řízení týmu prodejny a Řízení vrcholového týmu. Zachycujeme zde zvláštní podmínky a zkušenosti s řízením týmů v různých prostředích – počínaje sériovou výrobou, přes prodejnu, skupinu specialistů až po vrcholové vedení firmy.

## ☉ Případová studie:

### Synergie mezi divizemi – John Crane Sigma, a. s.

Firma John Crane Sigma, a. s. je součástí skupiny John Crane a částí koncernu Smith Group plc. Zabývá se výrobou mechanických ucpávek, těsnění a těsnících systémů a jejich prodejem na území České republiky a Slovenska. Používají se ve všech oblastech průmyslu k těsnění rotačních zařízení, jako jsou kompresory, čerpadla, míchadla atp. Firma John Crane Sigma je současně zodpovědná za řízení prodeje John Crane v oblasti střední a východní Evropy.

Firma byla založena v roce 1993 jako jeden z prvních joint-venture podniků v tehdejší Československu mezi britskou firmou John Crane a čerpadlářským výrobcem Sigma Lutín. Součástí vkladu Sigmy Lutín do společného podniku byl výrobní areál, který společnost JCS využila k další expanzi. Do roku 1999 byla společnost organizována jako jeden podnik s vnitřním členěním na útvary, po roce 1999 se vzhledem ke změnám ve struktuře aktivit objevily prvky divizního uspořádání.

Dnes firma sestává ze tří divizí podle zaměření činnosti – komerční divize (Commercial), výrobní divize (Operations) a divize konstrukce (Design). Tyto divize jsou spojeny sdílenými procesy (zejména finance a lidské zdroje), mají však své vlastní rozpočty. V této souvislosti se objevily otázky: Má vůbec smysl tyto tři relativně nezávislé celky spojovat? Je třeba, aby všechny tři divize působily na stejném místě, tj. v Lutíně? Nestálo by za to tři divize od sebe oddělit? Pokud by divize zůstaly spojeny, jakými nástroji lze udržovat vzájemnou spolupráci? Diskutovali jsme o těchto otázkách s generálním ředitelem Stanislavem Štafou.

Pro oddělení lze nalézt minimálně tři argumenty:

- Divize se výrazně odlišují svou pracovní činností i rozpočtem. S tím souvisí i rozdílný způsob tvoření zisku, parametry hodnocení úspěšnosti, organizace práce a způsob práce lidí i pracovní podmínky. Jakákoliv snaha vtisknout těmto činnostem společný rámec je obtížná.
- Statutární zástupce společnosti je současně i generálním ředitelem společnosti a také přímo řídí komerční divizi. Všechny divize společnosti jsou odděleně řízeny z centrály John Crane, mají odlišné cíle a skupiny zákazníků. Dokonce i některé komponenty

ty vyráběné přímo v lutínské divizi Operations a určené pro divizi Commercial jsou v konečné fázi dodávány komerční divizi jako součásti vyšších celků od ostatních dodavatelů skupiny.

- Pro obchod a konstrukci by bylo výhodnější umístění ve velkém městě, v Brně nebo v Olomouci, zatímco výrobní areál může zůstat v Lutíně – v malé obci – vzhledem k nižším nákladům.

Vedení firmy se však i přes značné odlišnosti divizí rozhodlo nerozdělovat firmu a ponechat všechny útvary v Lutíně. Stanislav Štafa uvádí následující důvody takového rozhodnutí:

- Spojení existovalo v historii a je vyjádřením stability a kontinuity vůči zaměstnancům i obchodním partnerům.
- Spojená firma může výhodně užívat infrastruktury – činnosti obslužných procesů, jako je informační technologie, správa budov atd. není nutné zdvojit, což znamená úspory v oblasti nákladů na pracovníky i na materiál.
- Diverzifikace činností vytváří širší portfolio z hlediska dosahování zisku. Jak výroba, tak prodej či konstrukce mají potenciál přispívat různým způsobem k celkovým výsledkům.
- Spojení činností do jednoho areálu posiluje u pracovníků týmového ducha spolupatičnosti a vzájemné hrdosti na „naši výrobu“, „naši konstrukci“, „naš obchod“. Týmový duch pomáhá potlačovat negativní emoce. Divize, která prochází krizovým obdobím, může čerpat sebedůvěru z úspěšnosti jiných divizí a dostávat od nich morální podporu.
- Zákazník, který přichází na jednání do určité divize, má možnost bezprostředně navštívit i jiné divize. Tak například klientovi, který přichází na obchodní jednání, obchodníci rádi ukáží, jak probíhá výroba produktů v JCS. Zákazník, který se zajímá o výrobu, může současně zhlédnout činnost konstruktérů a diskutovat s nimi o svých potřebách.
- Spojení umožňuje vzájemné pochopení pro práci jiných útvarů. Lidé z různých oblastí činnosti si na místě mohou vysvětlit odlišné pohledy a hledat oboustranně přijatelné řešení. Konstruktér, který narazí na nějaký problém, bez váhání odběhne přes dvůr do výroby podívat se, jak určité řešení funguje v praxi, a projedná je hned s lidmi z provozu. Pokud by byl konstruktér v jiné lokalitě, patrně by se u dílčích problémů nezdržoval návštěvou vzdáleného výrobního areálu.
- Zvyšuje se flexibilita lidí. V každodenním osobním kontaktu není obvyklé odmítat mimořádné pracovní požadavky ze strany druhých nebo nadstandardní časové nasazení, protože to „nepatří k mým povinnostem“. Lidé se průběžně stýkají a uvědomují si, že možná příště oni budou potřebovat podobnou pomoc od svých kolegů z jiné divize.
- Spojení může přispět k většímu uspokojení klientů a akcionářů. Vizí vedení je integrovaná společnost s kompletním balíkem služeb, vytvoření centre of excellence v Lutíně. Zákazník, který přichází se svou představou, se obrací na komerční útvar a na procesu zakázky pak postupně pracuje konstrukce, výrobní příprava, výroba, kontrola výroby, distribuce a servis ve vzájemné návaznosti a při respektování potřeb zákazníka – což samozřejmě vede také ke zvýšení zisku akcionářů.

Na druhé straně je spolupráce negativně ovlivněna působením skutečností zmíněných na začátku – to znamená rozdílnost činností, odlišnost způsobu dosahování výsledků, oddělená ekonomická divize. Proto se vedení firmy snaží podporovat synergii divizí řadou opatření:

- Do hodnocení výsledků (a následně do stanovování výše bonusů) jsou zařazeny společné ukazatele i přes velkou odlišnost činností mezi divizemi. Takovými ukazateli jsou například nárůst zisku proti minulému období nebo kvalita (ve smyslu množství neshod), jimiž lze posuzovat jak činnost výroby, tak činnost obchodu nebo konstrukce. Vedle toho se samozřejmě používá množství dalších ukazatelů, které jsou mezi divizemi nesrovnatelné a jsou aplikovány pouze pro jednotlivé divize.
- Každé dva týdny probíhá porada šesti vrcholových manažerů – obchodního ředitele, výrobního ředitele, finančního ředitele, manažera konstrukce, manažerky lidských zdrojů a manažerky kvality. Na této poradě se řeší otázky, které se týkají společných úkolů, ale také témata specifická jen pro některé divize, což vytváří kolektivní vědomí o záměrech a práci ostatních.
- Existují formální pravidla, která stanovují způsob chování zaměstnanců celé firmy a jsou veřejně prezentována. U vchodu do správní budovy je umístěn etický kodex skupiny Smith. Normy chování, které jsou zde uvedeny, jsou společným standardem rozhodování a komunikace manažerů i řadových pracovníků.
- Při výběru nových zaměstnanců firma klade vysoký důraz na splnění podmínek „craneovského image“. Přijímání jsou zejména lidé flexibilní, učenliví, kteří jsou také vstřícní a přátelští. Generální ředitel požaduje od lidí tři osobní kvality: profesionální přístup, schopnost i ochotu učit se a flexibilitu ve smyslu ochotného přijetí změny zadání. Jsou to týmoví hráči, kteří jsou schopni ochotně spolupracovat a pozitivně reagovat na požadavky kolegů.
- Firma se snaží, aby zaměstnanci pociťovali sociální spravedlnost, a vytváří jednotnou politiku platů a zaměstnaneckých výhod. Není to vždy snadné vzhledem k rozdílům v charakteru prací a rozdílům v pracovních podmínkách. Různé skupiny pracovníků považují za spravedlivé, aby se k nim přistupovalo stejně. V regionu se objeví nová firma, která získává zaměstnance pro výrobu přeplácením. Proto je třeba stabilizovat vlastní výrobní pracovníky obdobným nárůstem platů. To se ale musí odrazit i v odměňování v ostatních divizích, aby platové rozdíly nebyly přijímány jako nespravedlnost.
- Pracovníkům je umožňován a podporován kariérový pohyb mezi divizemi. Tyto posuny poskytují lidem, kteří ve své divizi dosáhli stropu, možnosti seberealizace v jiné sféře činnosti. Člověk z výroby může takto přejít do komerce nebo na konstrukci. Tak se zvyšuje rozhled pracovníků a současně se posilují vzájemné vztahy mezi divizemi.
- Firma rozšiřuje rozhled lidí krátkodobými aktivitami na pracovištích jiných divizí, aby se tím oprostili od profesní slepoty. Například konstruktéři byli vysláni do výroby, aby se zde naučili měřit to, co sami navrhují, a pochopili přístup kolegů z výroby.
- Jsou organizovány akce, kterých se zúčastňují lidé z různých divizí společně. Pracovníci se setkávají s rodinami na společném plese. V rámci týmových cvičení jsou sestavovány smíšené týmy z různých divizí, které pak např. prolézají jeskyněmi, hledají cestu nočním lesem, přecházejí lávové pole.