

Personální poradna

Postavit potenciálně úspěšný tým klade na manažera značné nároky

Vytvoření funkčního a úspěšného týmu je mnohem komplikovanějším úkolem, než se na první pohled může zdát. Manažer postavený před tento úkol musí nejen prokázat profesní zdatnost, ale zároveň být také dobrým stratégem a psychologem.

Vše se přitom jeví jasně: vyberu ty nejlepší dosažitelné odborníky, a úspěch týmu je zaručen. Sestavení funkčního týmu ale vyžaduje mnohem promyšlenější a citlivější přístup. Vezměme si příklad z obecně známé sportovní terminologie. Nejúspěšnější sportovní mužstva netvoří soubor největších dosažitelných hvězd na trhu, ale kompaktní celek, ve kterém má místo jak špilmachr – tvůrce hry, střelec se zabíjácím instinktem, nekompromisní obránář, ale také dělníci hřiště, zdánlivě nenápadní hráči pro „černou práci“. Sestavíte-li mužstvo z jedenácti specialistů na rozhodující góly, téměř jistě prohraje – navíc často bez vstřelení jediného gólu do soupeřovy sítě. Koncový útočník nezakončí do brány, pokud nedostane milimetrově přesnou přihrávku. Existuje mnoho případů, kdy velké turnaje vyhrál tým složený z „bezejmenných“ hráčů, z nichž každý znal a zodpovědně plnil svoji roli, a kteří si vzájemně plně vyhověli. Ještě více najdeme případů, kdy tým hvězd s obrovským potenciálem zcela vyhoří, protože k sobě jednotlivé osobnosti jednoduše nenajdou cestu. Manažer, před nímž stojí úkol sestavit plně funkční a úspěšný tým, je právě takovým koučem, který musí dbát na pověstnou fungující „chemii“ v kolektivu.

Je to právě souhra v týmu, která zvyšuje výkonnost jednotlivých členů a ve výsledku přináší vysokou efektivnost pro celý tým. Díky týmové práci a společnému cíli dosahují jednotliví členové takových výsledků, kterých by sami nebyli schopni dosáhnout.

Manažer si při sestavování týmu musí přesně stanovit role jeho jednotlivých členů a tomu podřídit výběr vhodných kandidátů. Pokud již je personální složení členů týmu určeno, je jeho úkolem seznámit se s profesními přednostmi jednotlivých členů a podle toho jim určit v týmu vyhovující role. Ve chvíli, kdy má o personálním složení

a funkčním zařazení členů jasno, stojí před ním neméně důležitý úkol vstřípit týmu společnou vizi a pocit soudržnosti. Jednotliví členové týmu by měli dostat prostor pro uplatnění svých schopností, pracovat by měli s jistotou mírou autonomie, ale zároveň si musejí být vědomi své zodpovědnosti k ostatním členům týmu. K jejich práci musejí pociťovat zodpovědnost, ovšem zároveň se mohou spolehnout na jejich vstřícný postoj při řešení úkolů. Manažer by neměl při sestavování týmu zapomenout na jasné a srozumitelné stanovení pravidel týmové spolupráce a včas odhalit možné překážky, které by mohly stát týmu v cestě k úspěchu.

Známý britský teoretik managementu Dr. Meredith Belkin identifikoval devět typů chování na pracovišti, podle kterých pojmenoval jednotlivé týmové role. V rámci týmu rozlišuje role akční: formovač (shaper), realizátor (implementer), kompletovač (finisher); role sociální: koordinátor (coordinator), týmový pracovník (team worker), vyhledávač zdrojů (resource investigator); role mentální: specialista (specialist), inovátor (innovator), monitor-vyhodnocovač (monitor-evaluator). Většina lidí má potenciál efektivně zvládnout dvě nebo tři týmové role, které jim nejvíce vyhovují a kterým dávají přednost, několik dalších rolí člověk zvládne v případě nutnosti, třetí část rolí je potom mimo schopnosti daného člověka. Úkolem manažera je u každého člena co nejpřesněji určit, které role je potenciálně schopen zvládnout a které se s jeho dovednostmi a osobností zcela míjejí. Rozmanitý a přitom vyvážený tým je jedním ze základních stavebních kamenů úspěchu.

Když Aristoteles pronesl slavnou větu „*Celek je víc než souhrn jeho částí*“, měl tím na mysli něco zcela jiného než management, ale právě pro postavení úspěšného týmu tenhle slavný citát platí beze zbytku. Právě díky synergickému efektu práce v ko-

lektivu, který není jen prostým součtem práce jednotlivců, přicházejí nejlepší výsledky s přidanou hodnotou.

Návodů, vědeckých modelů a teoretických statí na téma jak správně sestavit úspěšný tým naleznete nepočítaně, ale žádný z nich vám nikdy nezaručí 100% úspěch. I když sestavíte skvělý tým, existuje celá řada vnějších vlivů, které mohou jeho výkon ovlivnit. Na vás, coby manažerů-„koučů“, je, abyste týmu vytvořili takové podmínky fungování, kdy budou negativní vnější vlivy a faktor „náhody“ co možná nejvíc eliminovány. Pokud se jednotliví členové týmu vzájemně sehrají a při vědomí respektu pociťují důvěru svého kouče, cesta k úspěchu bude otevřená.

Naše agentura nestaví týmy sportovní, ale díky svým zkušenostem vám může pomoci při budování úspěšného kolektivu v oblasti cestovního ruchu a gastronomie. Máme několikaleté zkušenosti při vyhledávání a efektivním hospodaření s lidskými zdroji i při sestavování pracovních a realizačních týmů. Náš profesionální přístup v této oblasti vám může napomoci při vašem podnikání získat nejen dream job, ale postavit i dream team.

Složité tým je ale jen začátek. K tomu, jak se tým v průběhu plnění cíle vyvíjí a jak s ním pracovat, se vrátíme v dalším vydání COT business. ■



AUTORKOU TEXTU JE

Ing. Pavla Berková,

pracuje coby managing director v personální agentuře Dream Job, specializující se na recruitment, headhunting, outsourcing, mystery shopping a training. Agentura se zaměřuje především na cestovní ruch – převážně hotely, restaurace a cestovní kanceláře.
pavla@dream-job.cz
tel.: +420 602 723 046