

Dlouhodobě úspěšný tým

jde to?

Kladete si často otázku, jak zapadne nově přichozí člen do pracovního týmu nebo jak vybrat skupinu osob, která bude fungovat jako dobrý tým? Pak vězte, že nejste sami. Nejen na tyto, ale i řadu dalších, se pod názvem *Dlouhodobě úspěšný tým... ve třech krocích a na dvou schůzkách!* zaměřilo Multifórum ČSRLZ, které se v listopadu a prosinci uskutečnilo v prostorách centrálních kanceláří společnosti Tesco Stores ČR v pražském Edenu. Lektorský tým tvořili Lucie Dostálová, Head Office HR manažerka společnosti Tesco Stores a.s., Eva Hejlová, Head of HR společnosti Marks & Spencer Czech Republic, a.s., Jaroslav Duspiva, Partner/ Country Manager společnosti Access Assessment s.r.o., a Jiří Kruliš ze společnosti PREP Praha.

Jak sestavit pracovní (i nepracovní) tým...

Účastníci se snažili na základě svých zkušeností identifikovat chování členů v pracovním týmu, které přispívá nebo brání jeho úspěšnému fungování. V diskusi s lektory se pak shodli, že pro zajištění dlouhodobě optimálního fungování týmu je třeba identifikovat, jaké druhy chování jsou pro úspěšnou práci daného týmu klíčové. V návaznosti na tuto identifikaci žádoucího chování pak lze odvodit určité týmové role, které týmu umožní dosahovat požadovaných výsledků. Jak ukazují různé výzkumy, členové každého úspěšného týmu, ať už se jedná o tým na konkrétním projektu, pracovníky určitého oddělení, kteří musejí spolupracovat, nebo dokonce o sportovní tým, zastávají, aniž si to možná uvědomují, určité týmové role.

K sestavení rolí pro úspěšný tým je možno použít různých metod. Od metody pokus – omyl až po takové, které jsou založeny na výzkumech a prověřeny praktickým použitím. Jednou z nich je metodika Mereditha Belbina, která zahrnuje osm týmových rolí. Ujala se natolik, že se stala součástí výstupů některých kvalitních osobnostních dotazníků (např. OPQ32 nebo Dimensions), které sumarizují preferované týmové role hodnoceného na základě jeho osobnostního profilu (tj. naznačují, jaké týmové role bude hodnocený pravděpodobně zastávat, které může reprezentovat za určitých okolností a jaké zřejmě v týmu hrát nebude). Výhodou těchto výstupů je především jejich normativnost, tj. nejde pouze o sebehodnocení, ale o porovnání s určitou normovou populací, např. s manažery v ČR, což zásadně zvyšuje jejich objektivitu.

Abychom odhadli, jak zapadne nový člen do existujícího týmu, je dobré znát, jaké týmové role zastávají nebo mohou zastávat jeho současní členové. Známe-li i pravděpodobné týmové role nové osoby, můžeme odhadnout, zda vhodně doplní chybějící roli týmu, nebo bude zastávat roli, kterou už vykonává jiný člen, což může vést ke konfliktům atp. Analýzou rolí v týmu můžeme tyto role přerozdělit tak, aby nový člen zapadl a zastával – stejně jako ostatní členové – jemu přirozenou roli, přičemž každý může mít i více rolí. Podobně lze postupovat i při sestavování nového týmu: na základě výstupů z osobnostního dotazníku, které odhadnou vyhovující týmové role jednotlivých členů, sestavíme vzájemně se doplňující tým, kde každý zastává jednu nebo několik rolí. Můžeme to dokonce s týmem otevřeně konzultovat (pokud s tím všichni členové souhlasí) a zajistit tak vědomou dohodu o rozdělení rolí a vytvoření předpokladů pro dlouhodobě efektivní fungování týmu.

Jsmo-li schopni určit, jaké týmové role bude kdo zastávat, usnadní nám to odpovědi na otázky v úvodu, ba co víc, můžeme se snažit cíleně ovlivnit výkonnost týmu.

Ing. Jaroslav Duspiva, MBA
ACCESS ASSESSMENT s.r.o.

Koordinátor (Co-ordinator)

- Dominantní, respektován ostatními
- Přirozeně řídí a směřuje skupinu
- Nemusí být „nej“...
- Vhodně rozděluje role členům týmu
- V případě problémů citlivě zasahuje
- Podněcuje týmovou práci
- Je pozitivní, podporující, důvěřující
- Udrzuje si určitý odstup od ostatní
- Na cíl orientovaný entusiasmus

Přemýšlivý / Expert (Planner)

- Kreativní a inovativní
- Inteligentní
- Přináší nové myšlenky a strategie (někdy radikální a/nebo nepraktické)
- Raději pracuje samostatně, podle svých představ
- Potřebuje Koordinátora / Pozorného
- Citlivě reaguje na kritiku / pochvalu
- Více než jeden Přemýšlivý může být v týmu

Zajišťovatel zdrojů (Resource Investigator)

- Není zdrojem myšlenek
- Zachycuje myšlenky a dokáže je využít
- Má přehled, jaké zdroje jsou k dispozici
- Zjišťuje informace i mimo tým
- Společenský a sociálně zdatný
- Zpravidla oblíbený
- Použitelný pro „připravování půdy“
- Dobře doplňuje Přemýšlivého
- Adaptabilní vyjednavac

Opora týmové práce (Team Worker)

- Společenský, ale nikoli dominantní
- Důvěřivý, diplomatický, starající se o harmonizaci
- Upřednostňuje týmovost před vlastními ambicemi
- Odvrací potenciální roztržky v týmu
- Často senior manažer
- Často má i jinou roli

Rozvoj v týmech i na kariérové cestě

Společnost Marks&Spencer Czech Republic, a.s. působí na českém trhu již od roku 1996, původně jako franšíza pod jménem COMS; od roku 2008 jako společný podnik s M&S UK. Do začátku roku 2008 v ČR provozovala 10 obchodů, z toho sedm v Praze. Po tehdejší rozhodnutí o další expanzi, tj. otvírání nových prodejen nejen v ČR, ale i v regionu, kde má společnost obchody (Slovensko, Polsko, Pobaltí), jsme se museli zamyslet nad požadavky, které takové rozhodnutí klade na HR. Museli jsme zvážit, jaké týmy a zaměstnance – s jakými znalostmi, zkušenostmi a způsobilostmi – chceme v prodejnách mít, jak je budeme vybírat, hodnotit, trénovat a odměňovat.

I díky zkušenostem z Velké Británie jsme přistoupili k vytvoření programu tzv. Kariérové cesty, který zaměstnancům prodejen ukazuje, jak mohou postupovat ve své kariéře prodavače u M&S a co pro to musejí umět a hlavně udělat.

Zároveň to znamená, že v prodejním týmu potřebujeme kromě standardních prodavačů ještě další tři různé typy rolí: (1) pečovatele = prodavače na pultu služeb zákazníkům (GSD): informuje zákazníky, vyřizuje stížnosti apod., (2) učitele = prodavače – kouče: zaučuje nové zaměstnance i kolegy, předává prodejní zkušenosti, a (3) organizátora = prodavače – koordinátora: koordinuje a organizuje práci ve svěřeném úseku.

S novým pohledem na sestavování týmů jsme začali při výběru zaměstnanců pro nově otevírané prodejny, kdy ve zkrácené podobě assessment centra zjišťujeme základní vlastnosti kandidátů a v modelových situacích ověřujeme jejich znalosti a prodejní schopnosti.

Dále jsme pokračovali ve stávajících prodejnách, kde obdobně zjišťujeme potenciál a typologii nejen v případě zaměstnanců, kteří jsou doporučení svými nadřízenými na dané pozice, ale i u těch, kdo se na některou z pozic přihlásí sami. Je pro nás totiž velmi důležité zhodnotit, jak se na danou pozici kdo osobnostně hodí: ne každý dokáže předávat informace a je dost trpělivý, aby byl dobrým učitelem; pouhé doporučení nadřízeným tak určitě nestačí.

Pro každou pozici – a tím i roli – jsou nastavena kritéria, která musí zaměstnanec splňovat a která budeme pravidelně hodnotit v rámci tzv. akreditačního procesu. Jde o opakovaný trénink a následné hodnocení zaměstnance v určeném termínu, zahrnující testování znalostí všech produktů a postupů určených pro danou kategorii pozice, jejich využívání v praxi, absolvování dalších profesních tréninků, testů a hodnocení přístupu k práci nadřízenými podle stanovených kritérií.

V kontextu motivace jsme se na týmy podívali i z pohledu věku zaměstnanců a délky zaměstnání. Zjistili jsme, že ze společnosti odchází hodně zaměstnanců, kteří jsou v ní zaměstnáni do tří let. Vzhledem k tomu, že tuto dobu chceme prodloužit, nabízíme jim delší dovolenou: zvláště proto, že dlouhodoběji u nás zůstávají lidé ve střední a vyšší věkové kategorii, jimž delší odpočinek přichází vhod. Vážíme si jich, protože jsou loajálními: svého zaměstnavatele tak často neopouští.

Eva Hejlová
Marks & Spencer Czech Republic, a.s.

ředitel týmu (Shaper)
motivovaný
uspět i za každou cenu
články reaguje, kritizuje
týmu energii
je obavy
e fungující týmy nemusí být využitelný
novatelů může být problém
pro „politické“ prostředí

ý hodnotitel
or-Evaluator)
eligentní
objektivně posoudit různé názory
k zásadním rozhodnutím
ocionální
i pasivnější
iciziózní

řovatel (Completer)
na detail
vrdě a důsledně
plánování aktivit
tí, ale navenek neemocionální
i se, dokončuje
nestálější členy týmu
polečenský, ale respektován ostatními

or (Implementer)
tý a zaměřený na detail
nilovný
ganizátor
lí ostatní
stabilní
ativován napětím, ale identifikací
a zásadami „tvrdé práce“
dělat práci, kterou ostatní nechťejí