

UNIVERZITA JANA AMOSA KOMENSKÉHO

PRAHA

Bakalárske kombinované štúdium

2009 - 2012

BAKALÁRSKA PRÁCA

Veronika Hošťáková

Tímová práca a jej prínosy

Praha 2012

Vedúci práce: Ing. Katarína Macúchová Gabrišová

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined Studies

2009 - 2012

BACHELOR THESIS

Veronika Hošťáková

Teamwork and its benefits

Prague 2012

**The Thesis Work Supervisor: Ing. Katarína Macúcho-
vá Gabrišová**

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je mojim pôvodným autor-
ským dielom, ktorú som vypracovala samostatne. Všetka literatúra a ďalšie
zdroje, z ktorých som pri spracovaní čerpala, v práci riadne citujem a sú uve-
dené v zozname použitej literatúry.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Dubnica n/V, dňa 13. marca 2012

Meno autora: Veronika Hošťáková

Pod'akovanie

Chcela by som poďakovať Ing. Kataríne Macúchovej Gabrišovej za odborné vedenie, za pomoc a rady pri spracovaní tejto práce.

Anotácia

Bakalárska práca sa zaoberá charakteristikou a významom tímovej práce, popisom funkcií tímu, rozdeleniami tímov z rôznych hľadísk. Vysvetľuje tiež zákonitosti, prínosy a pozitíva práce v tíme. Charakterizuje ciele tímov a ich druhy, metódy týkajúce sa budovania tímu, popisuje význam firemnej kultúry.

Kľúčové pojmy

budovanie tímu, ciele tímov, firemná kultúra, funkcie tímu, tímová práca, tímová rola, typy tímov, zákony tímovej práce

Annotation

Bachelor thesis deals with the characteristics and importance of teamwork, describing the team functions, divisions of team from different perspectives. It also explains patterns, benefits and advantages of teamwork. Characterizes the goals and types of the team, methods of team building and describes the importance of corporate culture.

Key words

team building, team goals patterns, corporate culture, team functions, teamwork, team role, types of teams, teamwork laws

Obsah

ÚVOD	8
1. Charakteristika a význam	9
1.1. Tímová práca	11
1.1.1. Vhodný rámec k princípom tímovej práce	13
1.1.2. Vonkajšie prejavy tímovej spolupráce	15
1.2. Funkcie tímu	15
1.3. Typy tímov	17
1.3.1. Veľkosť tímov	18
1.4. Zákony, prínosy a výhody tímovej práce	20
1.4.1. Pozitíva tímu – výhody	20
1.4.2. Zákony tímovej práce	22
2. Pozícia tímu v organizácií	24
2.1. Ciele tímov	24
2.1.1. Druhy cieľov	25
2.1.2. Definície cieľov	25
2.2. Úspešnosť tímov	26
3. Vývoj tímu	29
3.1. Budovanie tímu	29
3.1.1. Tímové role	31
3.2. Firemná kultúra	33
3.3. Vedenie ľudí	34
3.3.1. Vedúci tímu	34
4. Charakteristika miesta prieskumu	36
4.1. Použitá metóda, harmonogram postupu	37
4.2. Predpoklady výsledkov prieskumu	37
4.3. Spracovanie a interpretácia	39
5. Vyhodnotenie a odporúčania	46
ZÁVER	49
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY A PRAMENŇOV	50
ZOZNAM GRAFOV	52
ZOZNAM PRÍLOH	53
PRÍLOHY	I

ÚVOD

Oboznámiť s významom, popísať funkcie, typy, ciele tímov a poukázať na prednosti a výhody tímovej spolupráce... Podčiarknuť jej podstatu a pozíciu v rámci organizácie, uskutočniť prieskum ponímania práce v tíme v praxi. To má za cieľ táto bakalárska práca. Jej predmetom je charakteristika tímovej práce, funkcií, typov, cieľov, a samotného vývoja a budovania tímov. Taktiež popisuje jednotlivé tímové role a prvky firemnej kultúry,

Dôvodom výberu témy bol názor, že samotná tímová práca predstavuje množstvo potenciálu ako pre spoločnosť tak aj pre jej jednotlivých členov. Tímová práca predstavuje dôležitý prvok v oblasti moderného manažmentu, aj vďaka ktorému súčasné podniky môžu neustále napredovať.

1. Charakteristika a význam

Jedným z najsilnejšie vnímaných a prežívaných aspektov života každého človeka je jeho spolunažívanie s určitou skupinou - napríklad s rodinou, spolu-pracovníkmi, priateľmi alebo určitými záujmovými skupinami. Uznanie a pos-tavenie, ktoré človek získava, občasné konflikty s členmi skupiny, ale aj opora od ostatných, sú výraznými impulzmi pri utváraní charakteru jedinca a jeho schopnosti prispôbiť sa životu v spoločnosti. (Lenka Kolajová, 2006)

Definície tímu

- najlepšie traja alebo viacerí jedinci, ktorí sú vo vzájomnej interakcii a uve-domujú si jeden druhého
- všetci sa snažia dosiahnuť rovnaký cieľ
- dodržiavajú väčšinou nepísané pravidlá, na základe ktorých z vlastnej vôle pracujú a jednajú

Tímy môžeme deliť na:

- a) formálne (zamerané na dosahovanie cieľov organizácie)
 - tradičné organizačné jednotky
 - projektové tímy (riešiacie problém)
 - ad hoc tímy
 - medzinárodné tímy
 - tímy top manažérov v jednej spoločnosti
- b) neformálne (uspokojujú vlastné potreby členov)
 - seba riadiace tímy (bez vedúceho)
 - rôzne záujmové skupiny alebo združenia

a podľa doby, na ktorú vznikajú:

c) na dobu určitú (úlohou je vyriešiť určitý projekt)

d) na dobu neurčitú (náplňou práce sú výrobné alebo servisné úlohy)

Tím vo všeobecnosti chápeme ako skupinu ľudí. Ideálne je mať pozitívny vzťah k svojmu pracovnému tímu, kde človek môže naplno rozvinúť svoje schopnosti. Pracovné tímy tvoria väčšinou oporné piliere dobre fungujúcej organizácie.

Vlastnosti tímu

- vo väčšine organizácií je základnou pracovnou jednotkou, spája v sebe vlastnosti, zručnosti a skúsenosti niekoľkých ľudí
- predstavuje súbor hodnôt – počúvanie druhých, kooperatívnu odozvu na názory ostatných, pomoc, uznávanie záujmov a úspechov ostatných
- sú vytvárané za účelom plnenia dôležitých a náročných úloh
- podávajú väčší výkon ako pracovníci, ktorí pracujú samostatne
- tímy sú pružné a reagujú na meniace sa požiadavky a úlohy
- jednotlivci intenzívne pracujú na svojom úspechu

Tímová spolupráca ako proces má niekoľko etáp, z ktorých každá prináša so sebou určité riziká. Celý proces sa začína správnym stanovením cieľa na základe potrieb a vízie firmy. Vždy by sa mal dať cieľ do súladu s firemnými stratégiami a zámermi. Spolupráca pokračuje etapou správneho výberu členov tímu na základe osobnostných a profesijných zručností, schopností a predpokladov. Pokiaľ je správne vybudovaný tím, nastáva čas na tvorbu základnej podoby projektu. Nasleduje etapa stanovenia základných pravidiel a vymedzenia rolí jednotlivých členov, ďalej čas na vytvorenie harmonogramu činností, na stanovenie termínov pre jednotlivé etapy a konečného termínu pre vyriešenie daného projektu.

V rámci procesu tímovej spolupráce nenastávajú len pozitívne momenty, no nastávajú aj chvíle konfliktov, nervozity, nízkeho nasadenia a určitej nedôvery. Prezentácia výsledkov práce tímu, poučenie z toho, čo sa nepodarilo, alebo podcenilo, je posledná etapa procesu tímovej spolupráce. (Lenka Kolajová, 2006)

1.1. Tímová práca

V praxi sa vo firmách môžeme stretnúť s rozličnými typmi tímov, ktoré majú rôzne poslanie a sú charakteristické rozličnými spôsobmi práce:

- Tím pracoviska, oddelenia, útvaru. Tento typ tímovej práce predstavujú pracovníci, ktorí spolupracujú v rámci určitého útvaru a sú považovaní za tím prirodzený. Je od nich očakávaná vzájomná pomoc, podpora a komunikácia. Dôležitou úlohou je úloha vedúceho, ktorý môže tímového ducha svojho oddelenia povzbudzovať a posilniť, ale naopak tiež zanedbávať. Dobrý vedúci dbá na názory svojich pracovníkov, spoločne sa s nimi radí o dôležitých veciach a snaží sa viesť ich k vzájomnej podpore.
- Spolupráca medzi zmenami je zvláštnym typom tímovej práce. Je dôležité, aby sa informácie z jednej zmeny plnohodnotne prenášali pracovníkom nadchádzajúcej zmeny, k čomu je potrebné vytvoriť organizačné podmienky.
- Medziodborové (interdisciplinárne) tímy vznikajú z hľadiska toho, že sa viaceré problémy nemôžu uložiť k riešeniu jednému tímu. Každý z tímov prináša svoju špecializáciu a stanoviská zastávané v jeho časti organizácie. Tento typ tímov vyžaduje značnú dávku pochopenia a ústretovosti voči ostatným.

- Vrcholový tím predstavuje tím, ktorý je zostavený z vrcholových manažérov alebo členov predstavenstva a je vlastne zvláštnym prípadom tímu. Tento tím má veľký význam z hľadiska plnenia cieľov a úspešnosti organizácie a pokiaľ nefunguje efektívne a nastanú v ňom nezhody, môže to ohroziť samotnú existenciu organizácie.
- Procesné tímy sú tímy, ktoré zvyšujú efekt práce jednotlivých útvarov vo firme. Pracovníci sú vyhodnocovaní podľa výsledkov svojho útvaru a výsledku zákaziek. Charakter tímovej práce má teda každá zákazka. Vedúci zákazky jednajú so zákazníkmi a koordinujú činnosť jednotlivých oddelení, ktoré na zákazke pracujú.
- Firma ako tím je tímom, kedy hlavný proces, ktorý smeruje od technického rozvoja cez technickú prípravu, nákup, výrobu, kvalitu až po expedíciu, potrebuje rôzne podporné útvary, akými sú napríklad ekonómovia, ktorí dbajú na finančnú efektívnosť procesu alebo personalisti, ktorí zaisťujú kvalifikovaných pracovníkov.
- Spolupráca s externými partnermi predstavuje tímovú prácu, ktorá môže dokonca presahovať rámec organizácie. V súčasnosti sa firmy usilujú vytvoriť dlhodobé vzťahy s dodávateľmi aj zákazníkmi, ktoré by mali byť postavené na dôvere, na hľadaní nových možností uspokojovania klientov.

Spolupráca predstavuje systematickú integráciu snahy jednotlivcov. Na základe toho rozlišujeme dva typy tímovej práce:

- a) Súčinnosť – členovia skupiny pracujú na určitej úlohe súčasne (alebo na jeho časti) a zodpovednosť za výsledok zdieľajú spoločne.
- b) Koordinácia – úloha je riešená alebo plnená jednotlivcami (útvarmi) tak, že najskôr po skončení jednej etapy práce, môže nasledovať ďalšia. Ako príklad je možné uviesť procesy vo výrobnnej firme: nákup - vstupná kontrola – montáž – výstupná kontrola – expedícia.

V súčasnosti firmy predstavujú zložitý systém súčinností a kooperácií.
(František Bělohlávek, 2008)

Tím sa vyznačuje charakteristickými špeciálnymi znakmi:

- Spolupráca nie je hierarchická, všetci majú rovnaké práva a povinnosti.
- Rôzne charaktery osobností, rozdielne skúsenosti a vedomosti prispievajú k optimalizácií výsledkov.
- Tím si prácu organizuje z veľkej časti sám – preto sa tiež o ňom hovorí, ako o tíme (skupine), ktorý riadi sám seba. (spracované podľa: Rolf Meier, 2009, str. 7)

1.1.1. Vhodný rámec k princípom tímovej práce

Spolupracovníci môžu pracovať buď spoločne, alebo môžu spolupracovať ako tím. Rozdiel nachádzame v spôsoboch spolupráce.

Podoby tímov:

- Pracovné tímy, ktoré môžu existovať dlhú dobu a spolupracovať neustále. Viac menej je však pravidlom podliehanie fluktuácií.
- Prechodné tímy, sú tímy vznikajúce za účelom vyriešenia určitej úlohy, alebo dosiahnutia cieľa. Typickým príkladom môžu byť pracovné skupiny alebo projektové tímy. (Rolf Meier, 2009)

Priaznivý rámec

Tímy môžu pracovať produktívne len vtedy, keď majú nevyhnutné voľné pole pôsobnosti. Nie nadarmo sa tímy charakterizujú ako (čiastočne)

autonómne skupiny. Mali by sa prijímať a uskutočňovať rozhodnutia a vedieť využívať zdroje. Strnulé hierarchické štruktúry sa s efektívnou tímovou prácou nezlučujú. (spracované podľa: Rolf Meier, 2009, str. 12)

Spoločné ciele

Ciele tímu a jeho členov s vzťahujú hlavne k spoločnej práci, ide teda o pracovné ciele. V ďalšom rade existujú tiež tímové ciele, ktoré pramenia z potreby dobrého spolužitia, napríklad harmonickej spolupráce. Tieto ciele sú pre tím nesmierne dôležité, pretože sú motorom dobrej spolupráce. Odborné ciele by však nemali zostávať v úzadí. Skupiny, ktoré sa zaoberajú samými sebou však, nanešťastie, nie sú výnimkou.

Pocit My

Pocit My je podmienkou a zároveň výsledkom úspešného tímového procesu. Spojenectvo skupiny by sa malo vyznačovať spoločným tímovým duchom, a to závisí od sympatií, ktoré k sebe navzájom členovia skupiny pociťujú, od tolerancie a možno od spoločných úspechov alebo neúspechov, ktoré spolu zažili.

Tím by mal spoločne rásť, čo znamená, že efektívna tímová práca vyžaduje určité rámcové podmienky a ich vytvorenie si vyžaduje námahu. (Rolf Meier, 2009)

1.1.2. Vonkajšie prejavy tímovej spolupráce

V prípade, že do spolupráce nevstupujú dvaja ľudia, ale celá skupina, sa môže v tejto skupine za určitých podmienok objaviť synergia – hodnoty dosahované skupinou môžu začať prevyšovať súčty hodnôt, ktoré vytvárajú jednotlivci samostatne. Pokiaľ sa tento jav stáva významným a trvalým, stáva sa takáto skupina tímom. (Jiří Plamínek, 2009)

Tímy sú vlastne synergické skupiny. Synergia je nielen sprievodným znakom funkčného tímu, ale často aj dôvodom a zmyslom vzniku tímu. (spracované podľa: Jiří Plamínek, 2009, str. 20)

Čo je synergia

Ľudia v skupine sú spojení určitými väzbami, dochádza k doplňovaniu ich nedostatkov schopnosťami iných. Z toho vyplýva, že nápady jedného stimulujú myšlienky ostatných, sú schopní vytvárať niečo nové. Výkon skupiny vtedy môže prevyšovať súhrn možností jednotlivých členov. Tento jav sa nazýva synergia – teda to, čo pridáva tímová práca k práci všetkých jednotlivcov. Z toho vyplýva, že súčet práce každého z členov a synergického efektu predstavuje výsledok celého tímu. (František Bělohávek, 2008)

1.2. Funkcie tímu

Tím má dve základné funkcie:

- a) formálnu funkciu, ktorá zahŕňa koordináciu činnosti, riešenie náročných úloh, rozvoj nových myšlienok, ktoré smerujú k naplneniu úloh,
- b) neformálnu (individuálnu) funkciu, ktorá napomáha k naplneniu potrieb členov.

Ľudia sa spájajú do tímov, za účelom dosiahnutia určitého spoločného cieľa. Formálny tím predstavuje množstvo funkcií, ktoré by mali byť v súlade so strategickými cieľmi a víziou organizácie. (Lenka Kolajová, 2006)

Medzi tieto funkcie napríklad patrí:

- Vyriešenie zložitej úlohy na základe vzájomne závislej činnosti členov tímu.
- Vznik, podpora, rozvoj nových myšlienok a kreatívne riešenie.
- Možnosť koordinácie práce rôznych oddelení a kooperácia medzi nimi.
- Hľadanie riešení a kritik rôznych alternatív.
- Učí, rozvíja a vedie svojich členov po stránke odbornej aj psychologickej.

Neformálne (individuálne) funkcie tímu:

- Uspokojuje potreby priateľstva.
- Rozvíja, zvyšuje a upevňuje potrebu uznania a sebaurčenia.
- Poskytuje členom možnosť zdieľať a overovať si chápanie sociálnej reality.
- Obmedzuje úzkosť jednotlivcov, pocity bezmocnosti a neistoty.
- Poskytuje mechanizmy pre riešenie osobných medziľudských problémov.

(spracované podľa: Lenka Kolajová, 2006, str. 18-19)

1.3. Typy tímov

Tímy, s ktorými sa môžeme v praxi stretnúť, rozlišujeme:

a) Produkčné tímy – tímy poskytujúce služby

Tento typ tímu zahŕňa napríklad tímy letušiek, tímy v pásovej výrobe, ktoré sa priamo podieľajú na výrobe produktu, programátorské tímy, alebo tímy ľudí, starajúcich sa o údržbu. Zmyslom ich práce je plynulé zaistenie služieb alebo produktov.

b) Realizačné tímy - vyjednávacie

Tím sa skladá zo špecializovaných jednotlivcov, ktorí vytvárajú tím za účelom splnenia určitej odbornej úlohy, pri ktorej je rola každého člena tímu definovaná. K takýmto tímom patria tímy chirurgov, športové tímy, posádka pilotnej kabíny. Tímy sú väčšinou celkom orientované na spoločnú úlohu, kde každý člen má odborné znalosti a zručnosti, pomocou ktorých je schopný podieľať sa na úspešnom splnení úlohy.

c) Projektové a vývojové tímy

Tento typ tvoria tímy, ktoré sa zaoberajú vývinom produktu, výskumné tímy a projektové tímy. Väčšinou pracujú vo veľkom časovom rozpätí aj niekoľkých rokov (návrh nového typu automobilu, alebo počítača). V niektorých prípadoch sú takéto tímy zostavované za účelom len jedného projektu a po jeho skončení sú členovia tímu rozpustení.

d) Poradné tímy

Poradné tímy predstavujú tímy, ktoré sú vo väčšine zložené z členov najvyššieho manažmentu, ktorí plnia úlohu poradcov z hľadiska organizácie práce a rozhodovania. Táto kategória zahŕňa špeciálne poradenské tímy, akými sú napríklad personálne tímy, tímy finančného plánovania – tieto tímy však vždy nepôsobia na najvyšších úrovniach organizácie. (Nicky Hayes, 2005)

1.3.1. Veľkosť tímov

Výkon a súdržnosť tímu sú významne ovplyvňované veľkosťou tímu. Veľkosť tímu taktiež pôsobí na nároky, ktoré sú kladené na jednotlivých členov a nemenej na manažéra. (Lenka Kolajová, 2006)

Ideálny počet členov tímu je päť až sedem. Pri menšom počte členov nie je efekt synergie naplno rozvinutý, no s viacerými osobami nás komunikačné procesy môžu pripraviť o množstvo času. V tíme s dvanástimi a viacerými jednotlivcami sa často vytvárajú podskupiny. (Rolf Meier, 2009)

Otázkou optimálneho počtu pracovníkov v tíme sa zaoberajú rôzne metódy. Najvýstižnejšou z nich je asi prístup H. Stieglitze (in Khelerová, 1995), ktorý vytipoval sedem faktorov, ktoré v tomto procese pôsobia. Sú to:

- stupeň podobnosti,
- fyzická vzdialenosť pracovníkov,
- zložitosť činností,
- kvalifikácia pracovníkov,
- rozsah nutnej koordinácie medzi členmi tímu,
- náročnosť plánovania práce tímu (v jednotkách času),
- prítomnosť pomocníkov (asistentov).

(spracované podľa: Lenka Kolajová, 2006, str. 19)

V prípade, že je úloha naozaj náročná a k jej splneniu je potrebný väčší počet členov v pracovnej skupine, je dobré vedieť, čo je charakteristikou väčšieho tímu.

Charakteristické znaky väčšieho tímu:

- Ľahšie prijímanie formálnej autority.
- Direktívny štýl vedenia je viac rešpektovaný.

- Zvládanie administratívnych problémov.
- Vyšší stupeň tolerancie.
- Väčší počet formálnych pravidiel.
- Na riešenie problémov je k dispozícií viac času.
- Osobná spokojnosť jednotlivcov je menšia.
- Nižšia pozornosť venovaná jednotlivým členom.
- Menej častá príležitosť k participácií.
- Komunikácia je náročnejšia.
- Náročnejšie je taktiež zapájanie sa členov.
- Produktivita je nižšia.

Charakteristické znaky menšieho tímu:

- Riadenie je lepšie ako vo väčšom tíme.
- Vznikajú vzájomné väzby a budujú sa vzťahy medzi členmi.
- V rámci tímu sa nevytvárajú podskupiny.
- Rozdelenie práce je dostatočné.
- Možnosti na vytváranie nových postupov. (Lenka Kolajová, 2006)

1.4. Zákony, prínosy a výhody tímovej práce

Pracovné skupiny sú schopné dosiahnuť preukázateľnejšie lepšie výsledky, keď sú ponímané a chápané ako tím a ako tím aj spolupracujú. Zlepšuje sa tak hlavne spokojnosť a motivácia spolupracovníkov, a zároveň to má množstvo výhod – pre jednotlivých zamestnancov aj pre organizáciu ako celok, napríklad:

- Spolupracovníci majú k dispozícii väčší priestor pre tvorbu.
- Nesú spoluzodpovednosť, môžu sa tak lepšie prispôbovať cieľom a úlohám.
- Sú lepšie a efektívnejšie využité vedomosti a skúsenosti zamestnancov, nakoľko sa rozdelenie práce riadi silnými stránkami jednotlivcov a menej formálnymi štruktúrami.
- Neustála spolupráca podporuje pocit tímového ducha a spolupatričnosti, čo je veľmi dôležité pri dosahovaní dobrých pracovných výsledkov.

Silné stránky tímov sa hodia hlavne pri riešení komplexných úloh, napríklad pri projektoch. (Rolf Meier, 2009)

1.4.1. Pozitíva tímu – výhody

- Tím vie a dokáže viac.

Každý člen tímu má vlastný spôsob myslenia a vnímania, skúsenosti a vedomosti. Pri spoločnom riešení úloh sa tieto schopnosti jednotlivých členov navzájom kombinujú, dopĺňajú, ponúkajú rôzne možnosti riešení. Každý člen sa tak rozvíja vzájomnou komunikáciou.

- Tím má synergický efekt.

Tímová činnosť zvyšuje efektívnosť práce a spája ľudí. Vzájomne sa obohacujú a dopĺňajú nápady svojich spolupracovníkov. Tak sa zvýši výkon jednotlivých členov, no najmä výkon celej skupiny.

- Tím rozvíja.

Spoločné hľadanie riešení predpokladá rozvoj kreativity, a na základe toho podnecuje k vyšším výkonom pracovníkov. Tím pozná cieľ a jeho úlohou je nájsť k nemu cestu a to je podnetom k hľadaniu nových spôsobov a metód práce.

- Tím vyrovnáva.

Kompromisy pri riešení úloh, zadaní a problémov obmedzujú okrajové názory a postoje, na základe čoho je možné v tíme (skupine) udržať rovnováhu.

Medzi ostatné pozíva tímu patria nasledovné:

- a) V tíme sa budujú medzil'udské vzťahy.
- b) Zlepšovanie komunikácie pracovníkov.
- c) Príjemnejšia pracovná atmosféra.
- d) Využívanie vedomostí a skúseností všetkých členov tímu.
- e) Práca v tíme vedie a učí k rešpektu a úcte k ostatným.
- f) Môže urýchliť cestu k správnym riešeniam.
- g) Zvyšuje sebavedomie jednotlivých členov a poskytuje im určité postavenie, uznanie.

Medzi možné (potenciálne) negatíva tímu môžeme zaradiť:

- a) Možnosť konfliktov a potlačenia individuality.
- b) Situácia, kedy členovia nedokážu vychádzať s ostatnými členmi tímu.
- c) Prispôsobenie sa určitým pravidlám a normám.
- d) Časová náročnosť. (Lenka Kolajová, 2006)

1.4.2. Zákony tímovej práce

Podľa Johna C. Maxwella je tímová práca určená a vymedzená zákonmi:

- Zákon nevyhnutnosti

Nič skutočne hodnotné nie je schopný človek vytvoriť a urobiť sám.

- Zákon celkového obrazu

Budovatelia úspešných tímov by nemali zabúdať, že každý jednotlivec v tíme má svoju rolu a každá jedna rola hrá svoju úlohu v celkovom obraze. Tím je neschopný dosiahnuť svoj cieľ bez takejto perspektívy.

- Zákon správneho miesta

Každý člen (pracovník) tímu by mal vedieť zaujať svoje miesto a prijať svoju rolu v tíme tak, aby bol pre skupinu čo najužitočnejší.

- Zákon Mt. Everestu

Čím viac náročnejší je cieľ, úloha alebo problém, tým viac je nevyhnutná potreba tímovej spolupráce.

- Zákon reťaze

Najslabší článok tímu určuje skutočnú silu tímu. Preto slabých členov tímu je potrebné neustále trénovať, alebo sa ich dokonca vzdať.

- Zákon katalyzátora

Je dôležité zistiť kto je v tíme katalyzátorom – teda členom, ktorý je pre tím najviac užitočný a popohnal ho k dosiahnutiu cieľa, k riešeniu úloh.

- Zákon kompasu

Vízie jednotlivých tímov predstavujú pre členov vytýčenie smeru a spôsobov riešenia a istotu.

- Zákon hnilého jablka

Zlé postoje pracovníkov môžu v konečnom dôsledku zničiť a zruinovať tím.

- Zákon vzájomnej zodpovednosti

Je dôležité, aby členovia tímu boli spoľahliví a boli si vzájomnou oporou.

- Zákon cenovky

Určitou formou ceny za členstvo vo víťaznom tíme je napríklad obetavosť, osobný rozvoj, časový záväzok a nesebeckosť.

- Zákon svetelnej tabule

Pokiaľ tím pozná svoju pozíciu a vie na čom je, môže tomu prispôbiť svoje ďalšie postupy a riešenia.

- Zákon striedačky

Ak je cieľom tímu zaujať čo najlepšie postavenie a dostať sa na vysokú úroveň, základná zostava v tíme k tomu jednoducho nestačí.

- Zákon identity

Osobné hodnoty a ciele ovplyvňujú správanie jednotlivca, podobne ako hodnoty a ciele organizácie ovplyvňujú správanie tímu.

- Zákon komunikácie

Efektívita tímu je podmienená vzájomnou komunikáciou medzi členmi.

- Zákon náboja

Všetko môže byť postavené a zároveň spadnúť na vodcovstve. Vedenie v tíme je veľmi dôležité a správne vedenie tímu, by malo dokázať získať všetko potrebné na to, aby sa tím dostal na čo najvyššiu úroveň.

- Zákon vysokej morálky

Ak je úroveň morálky v tíme vysoká, tím sa ľahko dostáva do pozície, ktorej vyhráva. Vysoká morálka totiž posilňuje všetko pozitívne v rámci tímu.

- Zákon dividend

Všetky jednotlivé investície do samotného tímu sa postupne kumulujú. Čas, úsilie a taktiež peniaze vynaložené na rozvoj pracovníkov v tíme, sa neprejaví ihneď, ale práca na ich rozvoji sa vždy vyplatí. (John C. Maxwell, 2009)

2. Pozícia tímu v organizácii

Pracovný tím má svoju pozíciu vo väčšej organizácii, ktorá ovplyvňuje to, akým smerom sa tím bude môcť vyvíjať a ako bude schopný fungovať. Naopak tím môže taktiež ovplyvňovať prostredie, v ktorom pôsobí. Na to, aby bolo možné pochopiť podstatu úspešného riadenia a vedenie tímu, je potrebné pochopiť hlavne priebeh interakcie medzi tímom a podnikom (organizáciou). (spracované podľa: Nicky Hayes, 2005)

2.1. Ciele tímov

Určitý vplyv na dianie v tíme má dobre stanovený cieľ, ktorý ovplyvňuje najmä výkonnosť a súdržnosť. Je dôležité o aký typ cieľa sa jedná, ako je definovaný a akým spôsobom je predložený členom tímu. Pri stanovení cieľov je potrebné byť rozvážny, pretože veľmi náročné, nesplniteľné ciele, alebo naopak príliš jednoduché ciele, nemusia byť vždy motivujúce. Úspech pri plnení správne stanovených cieľov napomáha k lepším výkonom, povzbudzuje členov tímu. Správne poňatý cieľ zreteľne pôsobí na motiváciu všetkých členov tímu. (Lenka Kolajová, 2006)

Spoločné ciele nemôžeme brať ako samozrejmosť. Niektorí členovia tímu manažérov môžu za svoj cieľ považovať udržanie funkčných pracovných systémov a postupov v podniku, zatiaľ čo pre iných to môže byť získanie väčšieho podielu na trhu a ďalší môžu za cieľ považovať udržanie imidžu na trhu. V ideálnom prípade do seba všetky tieto tri ciele zapadajú, ale v rôznorodom reálnom svete môže viesť takáto rozmanitosť cieľov k veľmi odlišným predpokladom a pracovným praktikám, ktoré je treba vyriešiť skôr, ako môže ma-

nažment začať plne fungovať ako tím. (spracované podľa: Nicky Hayes, 2005, str. 61)

2.1.1. Druhy cieľov

- **Kooperatívny cieľ**

Cieľ je stanovený tak, že na seba jednotlivé činnosti nadväzujú. Splnenie cieľa predpokladá úspech všetkých jednotlivcov. Členovia tímu sú na sebe závislí, čo však vnímajú ako výhodu umožňujúcu im vzájomne si radiť a pomáhať.

- **Konkurenčný cieľ**

Podporuje snahu jednotlivca vyniknúť. Zdravá súťaživosť môže do tímu vnieť rivalitu a túžbu predstihnúť druhého. Takýto cieľ sa najčastejšie používa pri vedení predajcov, obchodných tímov, alebo tam, kde je posudzovaný a odmeňovaný výkon jednotlivca. V tomto prípade je často neúspech jedného pracovníka úspechom, či víťazstvom druhého.

- **Individuálny cieľ**

Každý člen má svoju úlohu, nie je medzi nimi väzba, každý je poverovaný rôznymi úlohami a tie potom v plnom rozsahu vykonáva. Pri hodnotení je posudzované, na koľko cieľ splnil, nie je ale porovnávaný s ostatnými. (spracované podľa: Lenka Kolajová, 2006, str. 22)

2.1.2. Definície cieľov

Základnou podmienkou správnej definície cieľov je, aby ciele boli:

- Špecifické a zrozumiteľné. Ak sa cieľ vyznačuje niečím neobvyklým, predstavuje súčasne výzvu k jeho splneniu. Členovia tímu k nemu následne prístupujú s väčšími ambíciami, čo sa v konečnom dôsledku odrazí na ich vý-

konoch. Zadanie úlohy by malo byť pre všetkých členov tímu pochopiteľné a jednoznačné.

- **Merateľné.** Každá úloha a každý cieľ musí mať presne stanovené jednotky, vďaka ktorým je možné zmerať do akej úrovne je splnený. Taktiež je potrebné stanoviť správne nástroje na meranie úspešnosti. Úspešnosť množstva projektov je spravidla udávaná v určitých jednotkách.
- **Akceptovateľné, ambiciózne.** Každý člen tímu musí stanovený cieľ uznať a prijať za svoj tak, ako by bol sám jeho autorom.
- **Reálne.** Stanovenie cieľov by malo byť založené na reálnych možnostiach členov. Ak je cieľ nesprávne stanovený, a členovia sú si toho vedomí už na začiatku, je samozrejmé, že nemôže byť splnený.
- **Termínované.** Aby bolo možné sledovať priebeh plnenia cieľov, zaregistrovať na určité podnety, je potrebné stanovenie termínov, ktoré predstavujú definovanie časových možností, ktoré má tím k dispozícii. (Lenka Kolajová, 2006)

2.2. Úspešnosť tímov

Dobrý tím by mal mať jasné vedomie samého seba ako skupiny, vstupovať do pozitívnej spolupráce s tými, ktorí nie sú členmi tímu, vytvárať pozitívne predpoklady a presvedčenia a v neposlednom rade by mala v tíme prebiehať jasná komunikácia. (Nicky Hayes, 2005)

K predpokladom úspešnej tímovej spolupráce sa zaraďuje:

- Presný, akceptovateľný, merateľný a zrozumiteľný cieľ .
- Identifikácia všetkých členov tímu s cieľmi.
- Vhodné zloženie tímu, počtu pracovníkov a ich skúsenosti.

- Atmosféra zainteresovanosti členov tímu na spoločnom ciele.
- Tolerancia, otvorenosť komunikácie.
- Jasne vymedzené pravidlá a postupy. (Lenka Kolajová, 2006)

Ďalšími predpokladmi kvalitnej a úspešnej tímovej spolupráce sú:

- Uvoľnená nebyrokratická atmosféra, pracovná nálada, zainteresovanosť, angažovanosť.
- Zreteľný, všetkými prijatý cieľ, jasné úlohy, diskusie o sporných bodoch, hľadanie riešení.
- Otvorená, spontánna komunikácia, možná a plynulá všetkými smermi. Počúvanie druhých.
- Konflikt je tolerovaný, diskutuje sa o problémoch.
- Rozhodnutia sú rešpektované všetkými členmi tímu.
- Kritika je vypočutá. Nikto ju nevníma osobne. Je konštruktívna.
- Sebakritika každého jednotlivca v tíme aj tímu ako celku.

(spracované podľa: Lenka Kolajová, 2006, str. 60)

Existuje niekoľko rôznych faktorov, ktoré môžu pomôcť tímu uspieť. V prípade, že faktory úspešnosti tímov analyzujeme, zistíme, že je možné ich zhrnúť do troch kategórií – oddanosť veci, zodpovednosť a príležitosť. Tím od svojich členov a nemenej zo strany organizácie vyžaduje oddanosť. Členovia, ktorí predstavujú tím musia byť tiež za určité veci zodpovední a mať presne zadanú úlohu alebo cieľ. Samozrejme musia mať príležitosť svoju prácu vyko-

návať, teda mať k dispozícii zdroje, vedomosti a čas potrebný na splnenie úloh. (Nicky Hayes, 2005)

Pri pôsobení všetkých týchto faktorov zistíme, že tímová práca stavia na hlbokých psychologických motívoch a procesoch, vďaka ktorým sa stáva cennou skúsenosťou pre tých, ktorí sa jej zúčastnia. Tieto psychologické procesy môžu mať mnoho podôb. Snáď najvýznamnejším psychologickým procesom, ktorý pri tímovej práci prebieha, je podpora pozitívnej sociálnej identifikácie – nielen s tímom samým, ale tiež so spoločnosťou, ku ktorej tím prináleží. Tímová práca vyvoláva v ľuďoch pocit hrdosti na to, že sú súčasťou organizácie, a na vlastný prínos tejto organizácií. A práve to je pre nás všetkých tou najsilnejšou ponukou k tomu, aby sme odvádzali, čo najlepšiu prácu. (spracované podľa: Nicky Hayes, 2005, str. 172, 173)

3. Vývoj tímu

Významným znakom tímu je prítomnosť rozvoja. Kvalitné tímy sa spontánne vyvíjajú, sú teda dynamické. Tím sa neustále rozvíja, učí sa zo svojich pozitívnych i negatívnych výsledkov a tiež umožňuje členom ich osobný rozvoj. Spoločné prežívanie úspechov a neúspechov, poučenie sa z chýb predstavujú dobré znaky zrelosti tímu. (Jiří Plamínek, 2009)

Tímové schopnosti má ten pracovník, ktorý disponuje nasledovnými vlastnosťami:

- a) Má pozitívny postoj k tímovej práci.
- b) Je kreatívny a zvedavý. Dobrý člen tímu rešpektuje a pristupuje k myšlienkam druhých a prispieva do diskusie svojimi názormi.
- c) Je potrebné, aby zvládal momenty frustrácie, teda situácie kedy sú jeho nápady neprijateľné alebo zamietnuté.
- d) Musí byť schopný prijať kritiku, napríklad v prípade, že sa diskusia v tíme strhne do osobnej roviny.
- e) Je ochotný a schopný učiť sa. (Rolf Meier, 2009)

3.1. Budovanie tímu

Prioritnou úlohou pri budovaní tímu je vytvorenie väzby v rámci skupiny, ktorá by mala byť pozitívna a silná. Pokiaľ členovia nevnímajú svoj tím ako celok a nie sú stotožnení jeden s druhým, nemôže tím plnohodnotne fungovať. Úlohou budovania tímu je taktiež vytvorenie určitých podmienok, v ktorých sa ľudia budú vnímať ako súčasť celku spolu s ostatnými členmi – ako súčasť totožnej jednotky s totožnou identitou. (Nicky Hayes, 2005)

Budovanie tímu v kontexte organizácie (podniku)

Jednou z najdôležitejších stránok budovania tímu, ktorá sa často prehliada, je širší kontext, v ktorom tím pracuje. Manažéri, ktorí zavádzajú tímovú prácu prvýkrát, často podceňujú potenciálne negatívny vplyv tradičných organizačných štruktúr. (spracované podľa: Nicky Hayes, 2005, str. 64)

Prístupy budovania tímu

Medzi metódy budovania tímov patrí interpersonálny prístup, prístup definovania rolí, hodnotový prístup a prístup zameraný na úlohu.

- Interpersonálny prístup sa zameriava na dosiahnutie vysokej hladiny sociálnej vnímavosti medzi jednotlivými pracovníkmi, napríklad tím, že ich učí k počúvaniu a porozumeniu druhých. Teda ak jednotlivec porozumie osobnosti druhého a naučia sa medzi sebou, čo najlepšie komunikovať, pomôže to k lepšej vzájomnej spolupráci.
- Ďalšou metódou budovania tímu je prístup, ktorý sa zameriava na definovanie noriem a rolí, ktoré jestvujú v tíme. Táto metóda je od predchádzajúcej dosť odlišná, aj keď pri nej platí, že dôležitá je pravdivosť a úprimnosť. Pri tejto metóde je kladený dôraz na presvedčenie, osobné pocity, významné je to, čo robia ľudia a čo vyžadujú od druhých.
- Pri tretej metóde budovania tímu sa kladie dôraz na postoj členov tímu k hodnotám, ktoré prijímajú a k tomu, čo robia. Jedným zo základných znakov tejto metódy je jasné znenie podstatných cieľov, ktoré sú zdieľané všetkými, ktorí sa na ich dosiahnutí majú podieľať.
- Pri štvrtej metóde budovania tímu je významná tímová úloha a osobitosť, s ktorou je schopný prispieť k jej splneniu každý člen. Je kladený dôraz vedomosti členov a na to, akým spôsobom sú schopní prispievať k celku. Pri tejto metóde je zdôrazňovaná analýza tímovej úlohy z hľadiska zdrojov,

praktických postupov, vedomostí, ktoré sú k splneniu úlohy potrebné.
(Nicky Hayes, 2005)

Výber členov tímu

Ďalším zo základných predpokladov úspešnosti tímov je vhodne zvolené zloženie tímu. Aby bol výber členov tímu čo najvhodnejší a najsprávnejší, je potrebné sa na každého potenciálneho člena pozerat' z niekoľkých uhlov pohľadu, ako napríklad profesionálna zdatnosť, osobnostné vlastnosti a tímová rola.

3.1.1. Tímové role

Definícia role v tíme:

Je to také chovanie jednotlivca v tíme, ktoré mu je vlastné a je tímom prijímané. Ide o chovanie člena tímu k ostatným, o jeho prístup k riešeniu problémov a o jeho typické postoje pri plnení úloh. Zastávanie určitej role vychádza z hodnôt a postojov človeka, ale je ovplyvnené i momentálnou situáciou, daným problémom a celkovým zložením tímu. (spracované podľa: Lenka Kolajová, 2006, str. 33)

Zaujatie vhodnej role v rámci tímu predstavuje jeden z predpokladov úspešnej a kvalitnej tímovej práce. V tíme sú stanovené rôzne role, ktoré sa zameriavajú na naplnenie úloh, alebo pre udržanie interpersonálnych vzťahov.

Pre úspešnosť tímu je dôležité, aby obsahoval množstvo rolí, predovšetkým kľúčových. Správny pomer a rozdelenie rolí je úzko spojené s cieľom, ktorý má tím dosiahnuť, alebo s činnosťou, ktorú tím vykonáva. Rozdelenie rolí nebýva striktné stanovené, môže byť obmeňované na základe tém, ktoré tím rieši. (Lenka Kolajová, 2006)

Druhy tímových rolí

- Stratég – líder. Disponuje schopnosťou kombinovať strategické a racionálne myslenie, je všestranný, často máva výraznejšiu charizmu.
- Mysliteľ. Je nezávislý, samostatne myslíaci, kreatívny a vďaka svojej inteligencii vnáša do tímu rôzne nápady, prípadne zmeny. (Jiří Plamínek, 2009)
- Formovač. Vytvára pravidlá, stanovuje a vysvetľuje ciele, ktoré majú byť dosiahnuté. Rola formovača je najviac súťaživá, avšak zahŕňa sebadôveru a vytrvalosť.
- Koordinátor. Schopnosť nasmerovať ostatných k naplneniu spoločného cieľa je hlavným znakom tejto tímovej role. Koordinátori sú svedomití, sebaistí, obetaví a dôverujú ostatným členom.
- Vyhľadávač zdrojov. Ide o dynamicky reagujúceho jednotlivca, ktorý je kreatívny, flexibilný a zväčša extrovertný. Disponujú veľmi dobrými komunikačnými schopnosťami a pre tím sú prospešní hlavne vďaka svojej vlastnosti vyhľadávať príležitosti.
- Hodnotiteľ. Ide o veľmi opatrné, seriózne a chladné osobnosti. Majú schopnosť pesimistického a kritického myslenia.
- Realizátor. Má zmysel pre disciplínu, je spoľahlivý a dôsledný.
- Tímový pracovník. Ide o člena tímu, ktorý je nekonfliktný, príjemný a dobrým poslucháčom. Zväčša býva najväčšou oporou tímu.
- Dokončovateľ. Je členom, ktorý má veľkú schopnosť dotiahnuť úlohu či projekt do konca, je pozorný, dôkladný a perfekcionistický.

(Lenka Kolajová, 2006)

3.2. Firemná kultúra

Tento pojem je rôzne vykladaný, sú doňho včleňované firemné tradície a zážitky, niekedy aj niektoré celkom formálne aspekty typu firemného loga alebo spôsobu obliekania, ale prakticky výhradne sa výklady firemnej kultúry u jednotlivých teoretikov nejako točia okolo vzťahov. Firemná kultúra je množina vzťahov vo firme. (spracované podľa: Jiří Plamínek, 2009, str. 27)

Firemná kultúra, ktorá je funkčná sa stáva dosiahnuteľná vtedy, keď si jej členovia vzájomne medzi sebou utvoria emocionálny vzťah, stotožňujú sa so spoločnou úlohou, sú hrdí na spoločne odvedenú prácu a tiež, keď ich baví spolu pracovať. Identifikácia členov so svojím tímom je veľmi dôležitá, a to najmä v oblasti samotného tímu, v spoločných normách a cieľoch a v možnosti mať individuálny vplyv na celok.

Napredovanie tímovej kultúry je predovšetkým úlohou pre tímového vedúceho, avšak všetci participujúci sa môžu prejaviť a mali by prispieť svojim podielom. Pocit spolupatričnosti môže byť v tíme podporovaný svojimi členmi niekoľkými akciami, ako napríklad:

- neustále – intenzívne poznávanie,
- vytváranie zaujímavých úloh, pri ktorých je potrebná interakcia,
- dosahovanie úspechov, ktoré sú spoločné,
- prepojenie cieľov jednotlivca s cieľmi tímovými,
- spravodlivý prístup ku všetkým členom,
- zvyky a symboly spolupatričnosti a ich dokumentácia. (Rolf Meier, 2009)

3.3. Vedenie ľudí

Tímové vedenie sa v poslednej dobe stále viac presadzuje. Tímové vedenie je forma riadenia, ktorá je prijateľná súčasťou spoločnosťou. Nesústredí moc do rúk jediného človeka a členovia tímu sú si takmer rovní. (spracované podľa: Lenka Kolajová, 2006, str. 28)

Vedenie tímu je do určitej miery paradoxom, keďže jeho sila je založená hlavne na tom, že samo riadi svoju prácu a spoluprácu, ktorá je pri nej nevyhnutná. Aj tak sa vedenie tímu stáva dôležitým a to hneď v niekoľkých aspektoch:

- tímová práca vyžaduje rámcové podmienky,
- tím potrebuje ciele, ktoré ju nasmerujú k plneniu práce,
- vývoj tímu musí byť podnecovaný a riadený,
- je potrebné, aby boli jednotliví pracovníci podporovaní.

K zvláštnostiam v oblasti vedenia tímu patrí:

- vedúci tím viac podporuje ako riadi,
- udeľovanie kompetencií k rozhodovaniu,
- tím sa zúčastňuje rozhodovania,
- nekontroluje sa pracovný postup, ale primárne výsledky,
- vedúci tímu má za úlohu tím neustále informovať o všetkých udalostiach, ktoré by mohli ovplyvňovať spoločnú prácu. (Rolf Meier, 2009)

3.3.1. Vedúci tímu

Súčasťou tímu je taktiež jeho vodca, ktorý má vo vnútri tímu aj pracovať. Zároveň preberá celkovú zodpovednosť, akým smerom sa tím uberá, akú má víziu a ak je potrebné spolupracuje a jedná s podnikom. Hlavnou úlohou vodcu je zaistenie dobrého fungovania tímu a zároveň napĺňanie funkcie člena tímu.

Vzťah tímu a jeho vodcu je zaujímavý a vo funkčnom tíme, by mal každý člen prispievať k celku. Úspech tímu predstavuje výsledok kombinácie rozličných faktorov. Tím nemôže byť plnohodnotne fungujúci, pokiaľ jeho súčasťou nie sú schopní a oddaní členovia.

Do značnej miery je úspech tímu taktiež podmienený vlastnosťami tímového vodcu. Neúspešný, neempatický, nepriateľský, ale tiež príliš dominantný a panovačný vodca nemôže udržať pohromade perspektívny, úspešný a pozitívny tím. Podstatu pozitívnej tímovej práce predstavuje podieľanie sa všetkých členov a zdieľanie ich schopností a vedomostí. Taký vodca, ktorý je zdatný zabezpečiť takúto pracovnú atmosféru, má šancu sa veľkou mierou podieľať sa na úspechoch tímu. (Nicky Hayes, 2005)

Za prirodzené a užitočné sa považuje, aby sa ľudia vo vedení tímu dopĺňali, nakoľko je málokedy možné nájsť univerzálneho vedúceho tímu. Ďalej je samozrejme potrebné, aby členovia a vedúci pochopili, že jeden druhého nevyhnutne potrebujú, aby nežiarlili na prirodzenú autoritu, alebo úspechy svojich kolegov. Dôležité je, aby sa členovia naučili vnímať na ostatných ich prednosti a v sebe naopak potláčali svoje slabé stránky. Niektorí ľudia však môžu brzdiť tímovú prácu, pretože niekedy radšej uprednostnia hľadanie nedostatkov na druhých, zatiaľ čo so sebou bývajú spokojní. (František Bělohlávek, 2008)

4. Charakteristika miesta prieskumu

Tímová práca a inovácie – to sú hlavné piliere pracovnej kultúry spoločnosti Hewlett Packard, v rámci ktorej bol vykonaný prieskum. Ústredným predmetom prieskumu bolo zistenie prístupu k tímovej práci a jej poňatie zo strany pracovníkov spoločnosti, svetového lídra v oblasti informačných technológií. Spoločnosť sa zameriava na vyhľadávanie najlepších ľudí s tými najlepšimi nápadmi a najmä preto sa snaží vytvárať najvhodnejší priestor na prácu, na plné využitie potenciálu pracovníkov.

(<http://h41131.www.4.hp.com/sk/sk/stories/kariera-v-spolocnosti-HP-vyuzite-svoj-potencial-naplno.html>, 11. 2. 2012)

Fakty o spoločnosti Hewlett Packard

- „Spoločnosť Hewlett Packard vznikla v roku 1939.
- Hlavné sídlo spoločnosti je v Palo Alto v Kalifornii.
- Meg Whitman je výkonný riaditeľ a prezident spoločnosti.
- Hewlett Packard je najväčšia IT spoločnosť na svete.

Spoločnosť Hewlett Packard sa zaoberá vývojom technológií a má pobočky vo viac ako 170 krajinách sveta.“

(<http://www8.hp.com/sk/sk/hp-information/about-hp/index.html>, 11. 2. 2012)

Pobočka najväčšej technologickej spoločnosti na svete pôsobí na Slovensku už od roku 1991. Neustály rast Hewlett Packard-u na domácom trhu je podložený pozíciou na trhu ale taktiež počtom zamestnancov. Zatiaľ, čo v začiatkoch pôsobilo v spoločnosti len tridsaťdeväť pracovníkov, dnes tvorí interný tím spoločnosti viac ako tisícpäťsto zamestnancov.

(<http://www8.hp.com/sk/sk/hp-news/press-release.html>.HP-News--HP-oslavuje-dvadsiate-vyrocie-posobenia-na-slovenskom-trhu, 28. 2. 212)

Cieľ prieskumu

Cieľom prieskumu je zhromaždiť údaje a informácie potrebné k spracovaniu a získaniu pohľadu na postoj k tímovej práci zo strany prieskumnej skupiny pracovníkov spoločnosti, v rámci ktorej bol prieskum vykonávaný.

4.1. Použitá metóda, harmonogram postupu

Na získanie a zhromaždenie informácií, názorov a postojov od jednotlivých pracovníkov spoločnosti bola použitá forma dotazníka. Ten predstavuje súbor niekoľkých otázok, ktorý bol predkladaný osobám – respondentom, za účelom zistenia údajov.

Prieskum prebiehal v časovom horizonte približne dva týždne, nakoľko dotazníky boli predložené respondentom a vyplnené a odovzdané až po určitom čase. Dotazník bol predložený 40 pracovníkom, obsahuje deväť otázok, ktoré sú sústredené na oblasť tímovej práce, jej ponímania, vplyvu, výhod, či nevýhod tímovej práce v rámci podniku. Jednotlivé otázky boli zamerané na tímové role, štýly rozhodovania, postoj pracovníkov a na vyslovenie názorov, ako by pracovníci pozmenili spôsob vedenia. Všetky dotazníky boli vyplnené anonymne. (podľa autora)

4.2. Predpoklady výsledkov prieskumu

Hypotéza č. 1

Predpokladá sa, že za prioritnú výhodu tímovej práce bude najviac považované urýchlenie cesty k správne riešeniu.

Hypotéza č. 2

Predpokladá sa, že nevýhody týkajúce sa tímovej práce budú menej vnímané.

Hypotéza č. 3

Predpokladá sa, že pre pracovníkov spoločnosti je náročnejšie venovať sa úlohe, pokiaľ sú jej ciele nejasné.

Hypotéza č. 4

Predpokladá sa že, tímové role budú pracovníkmi prisudzované rovnomerným pomerom.

Hypotéza č. 5

Predpokladá sa, že konzultácia pred rozhodovaním bude v rámci prieskumnej skupiny najviac uprednostňovaným štýlom rozhodovania.

Hypotéza č. 6

Predpokladá sa, že väčšinu pracovníkov podnecuje k lepšiemu výkonu seba motivácia.

Hypotéza č. 7

Predpokladom je tiež prevládajúci kooperatívny postoj pracovníkov .

Hypotéza č. 8

Predpokladá sa fakt, že väčšina pracovníkov bude menej viditeľné výsledky jednotlivca pokladať za nevýhodu tímovej práce.

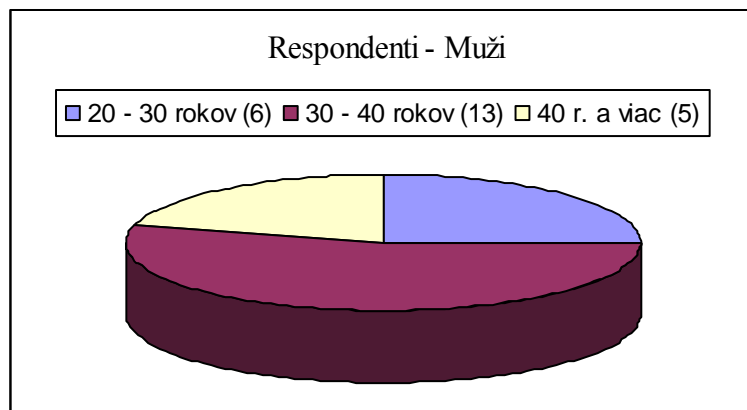
Hypotéza č. 9

Predpokladá sa, že otázka týkajúca sa návrhov na zmeny v postupoch, podmienkach, či vo vedení podniku, nebude vo viacerých prípadoch zodpovedaná.

4.3. Spracovanie a interpretácia

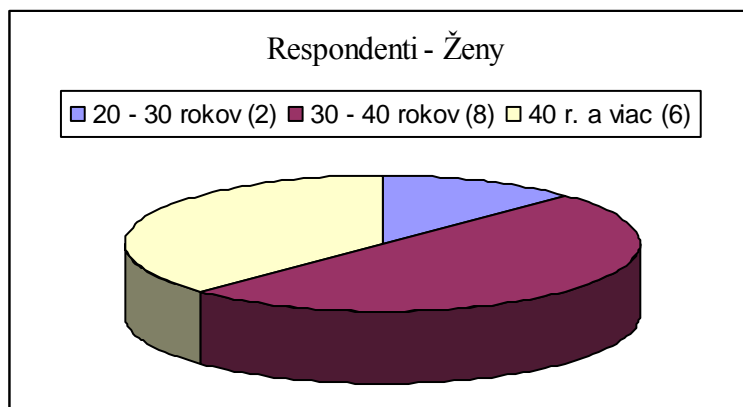
Na základe zhromaždených informácií, sú údaje premietnuté do grafického a percentuálneho spracovania.

Graf 1: Pohlavie a vek – muži



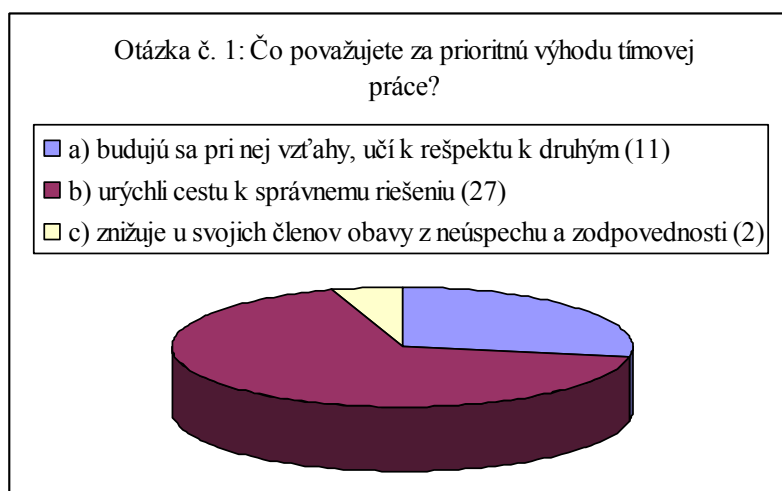
Z celkového počtu sa prieskumu zúčastnilo dvadsaťštyri mužov, čo predstavuje 60 % zo všetkých respondentov, z toho vo veku dvadsať až tridsať rokov ich bolo šesť (25 %), vo veku tridsať až štyridsať bol počet zúčastnených trinásť (54 %) a respondentov vo veku štyridsať rokov a viac bolo päť (21 %).

Graf 2: Pohlavie a vek – ženy



Ženy z celkového počtu tvorili 40 %, čo predstavuje šesťnásť pracovníčok. Z toho ženy vo veku dvadsať až tridsať rokov boli dve (13 %), vo veku tridsať až štyridsať rokov ich bolo osem (49 %), a vo veku štyridsať rokov a viac bolo respondentiek šesť (38 %).

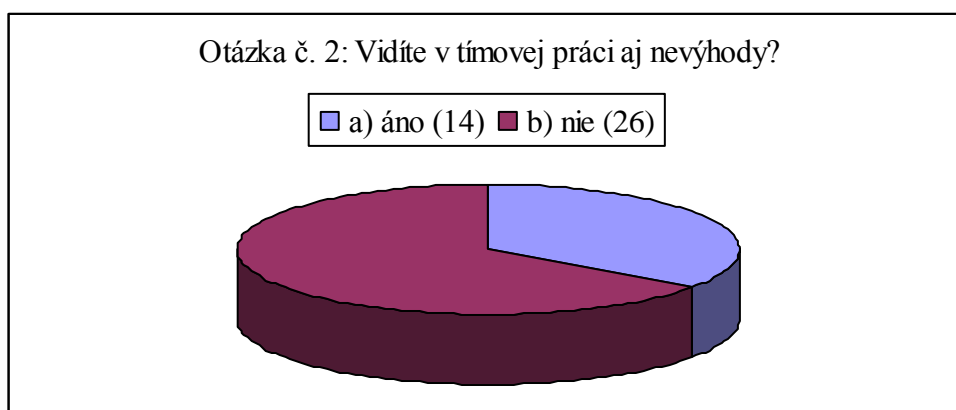
Graf 3: Prioritná výhoda tímovej práce (k otázke č. 1 – vid' Príloha A - Dotazník)



Z grafu vyplýva, že pracovníci za prioritnú výhodu v značnej miere považujú, že urýchľuje cestu k správne riešeniu. Celkovo s týmto tvrdením súhlasilo dvadsaťsedem pracovníkov (67 %). Jedenásť respondentov (25 %) sa stotožnilo s názorom, že hlavnou výhodou je budovanie vzťahov a rešpektovanie dru-

hých. Len dvaja opýtani (5 %) súhlasili s tým, že prioritnou prednosťou tímovej práce je znižovanie obavy z neúspechu a zodpovednosti u svojich členov.

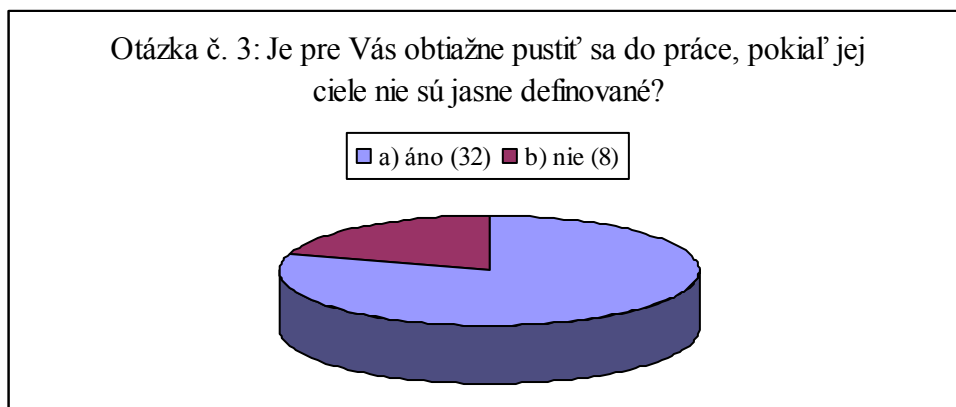
Graf 4: Nevýhody v tímovej práci (k otázke č. 2 – vid' Príloha A - Dotazník)



Z pohľadu dvadsiatich šiestich respondentov (65 %) tímová práca nemá podstatnejšie nevýhody. Štrnásť odpovedajúcich (35 %) však vníma určité nevýhody v oblasti tímovej práce. Názory boli nasledovné:

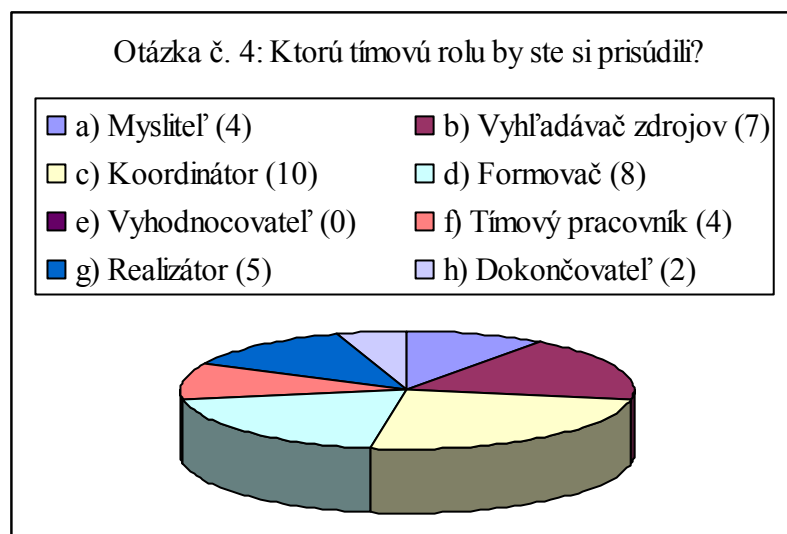
- závislosť od ostatných členov tímu
- ťažšia dohoda v závislosti od členov tímu
- nerovnomerné zaťaženie (účasť) členov tímu (odpovedali traja)
- individuálne výsledky sa strácajú (odpovedali štyria)
- príspevok jednotlivca zaniká (odpovedali dvaja)
- splynutie v dave
- náročná organizácia ľudí (odpovedali dvaja)

Graf 5: Práca pri nejasných cieľoch (k otázke č. 3 – vid' Príloha A - Dotazník)



Nepresne definovaný cieľ predstavuje pre tridsaťdva odpovedajúcich (80 %) značný problém pri začatí práce. Pre ôsmym respondentov (20 %) však táto skutočnosť nepredstavuje podstatnejší problém.

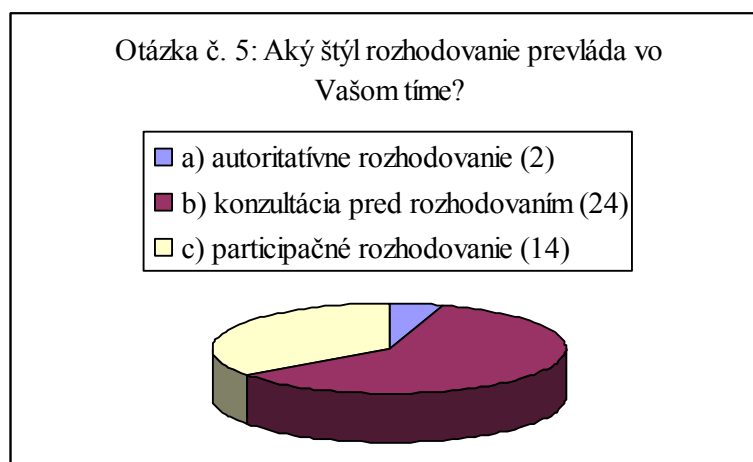
Graf 6: Tímové role (k otázke č. 4 – vid' Príloha A - Dotazník)



V rámci štyridsiatich respondentov bola najviac prisudzovaná rola koordinátora, teda až desaťkrát (24 %), druhou rolou v poradí s počtom pracovníkov osem (20 %) bola tímová rola formovača a nemenej prisudzovanou rolou bol vyhľadávač zdrojov, ktorú si prisúdilo sedem pracovníkov (18 %). Piaty respondenti (13 %) si prisúdili rolu realizátora, štyria (10%) rolu tímového pracovníka,

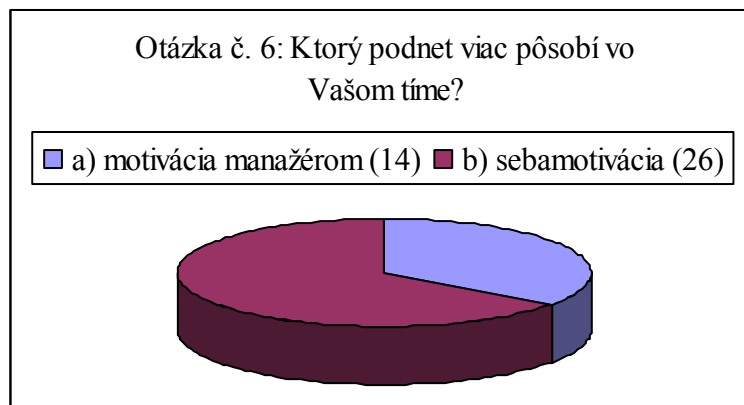
rovnako štyria (10 %) rolu mysliteľa, dvaja (5 %) rolu dokončovateľa a žiadny odpovedajúci si neprisúdil tímovú rolu vyhodnotiteľa.

Graf 7: Štýly rozhodovania (k otázke č. 5 – vid' Príloha A - Dotazník)



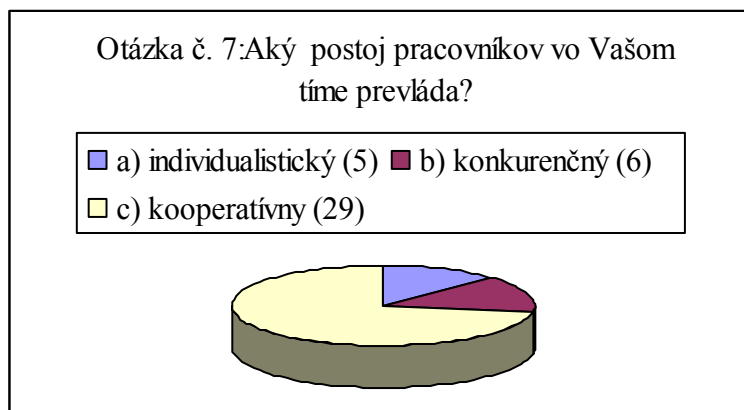
Prevládajúcim štýlom rozhodovania v rámci pracovníkov spoločnosti, kde bol vykonaný prieskum je konzultácia pred rozhodovaním, ku ktorému sa priklonilo až dvadsaťštyri odpovedajúcich (60 %). S názorom, že v tíme prevláda štýl participácie pri rozhodovaní súhlasilo štrnásť respondentov (35 %) a ako autoritatívne vnímajú štýl rozhodovania dvaja pracovníci (5 %).

Graf 8: Podnety v tíme (k otázke č. 6 – vid' Príloha A - Dotazník)



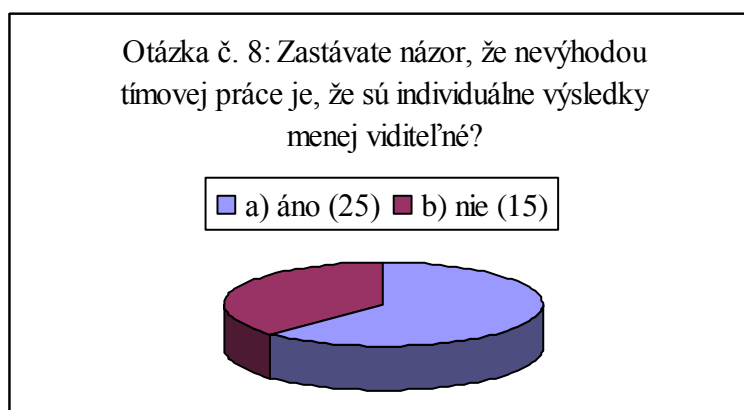
Pre značnú väčšinu – dvadsaťšesť respondentov (65 %) je hlavným podnetom pre prácu skôr sebadisciplína a motivácia, ako motivácia manažérom, ku ktorej inklinuje štrnásť odpovedajúcich (35 %).

Graf 9: Postoj pracovníkov (k otázke č. 7 – vid' Príloha A - Dotazník)



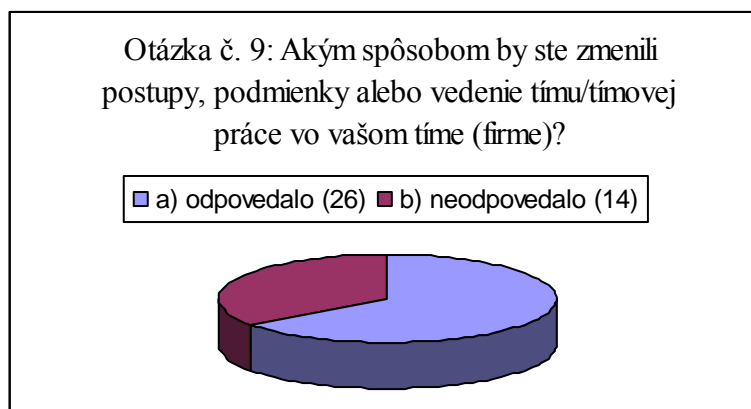
S názorom, že v tíme prevláda kooperatívny postoj pracovníkov sa stotožnilo až dvadsaťdeväť respondentov (72 %). Šesť odpovedajúcich (15 %) vníma postoj v rámci tímu ako konkurenčný a päť odpovedajúcich (13 %) ako individualistický.

Graf 10: Individuálne výsledky (k otázke č. 8 – vid' Príloha A - Dotazník)



Z pohľadu väčšieho počtu respondentov je menšia viditeľnosť výsledkov jednotlivcov vnímaná ako nevýhoda tímovej práce. Odpovedalo tak dvadsaťpäť pracovníkov (62 %). Pätnásť odpovedajúcich (38 %) nezastáva toto tvrdenie.

Graf 11: Návrhy na zmeny (k otázke č. 9 – vid' Príloha A - Dotazník)



K záverečnej otázke, kde mohli respondenti otvorene vyjadriť svoj názor a navrhnúť prípadné zmeny týkajúce sa postupov, podmienok a vedenia tímu, neodpovedalo štrnásť pracovníkov (35 %). Ostatných dvadsaťšesť odpovedajúcich (65 %) sa k tejto otázke vyjadrilo a návrhy na zmeny sú nasledovné:

- analýza na pravidelných poradách (odpovedali dvaja)
- zlepšenie komunikácie a podávania si informácií (odpovedali piati)
- výmena individualistických členov
- podrobnejší dohľad na výsledky členov
- väčší dohľad manažmentu
- motivácia finančnou odmenou (odpovedali dvaja)
- možnosť výberu osôb, ktoré sa budú na projekte zúčastňovať (odpovedali traja)
- oceňovanie za predčasné splnenie úlohy
- monitorovanie príspevku členov tímu
- nič by som nemenil/-a (odpovedali deviati)

5. Vyhodnotenie a odporúčania

Vyhodnotenie predpokladov výsledkov prieskumu

Vďaka zhromaždeniu a spracovaniu údajov bolo možné vyhodnotiť jednotlivé predpoklady výsledkov prieskumu.

Vyhodnotenie hypotézy č. 1

Predpoklad je zhodný s výsledkom prieskumu, teda za najviac považovanú prioritnú výhodu tímovej práce je urýchlenie cesty k správne riešeniu. Predpoklad bol naplnený.

Vyhodnotenie hypotézy č. 2

Predpoklad je zhodný s výsledkom prieskumu, teda nevýhody týkajúce sa tímovej práce sú vnímané menej. Predpoklad bol naplnený.

Vyhodnotenie hypotézy č. 3

Predpokladaný výsledok, že pre pracovníkov bude náročnejšie venovať sa úlohe, pokiaľ sú jej ciele nejasné, sa zhoduje s výsledkom prieskumu. Predpoklad bol naplnený.

Vyhodnotenie hypotézy č. 4

Predpoklad rovnomerného pomeru prisudzovania si tímových rolí sa nezohoduje s výsledkom prieskumu. Predpoklad nebol naplnený.

Vyhodnotenie hypotézy č. 5

Predpoklad, že konzultácia pred rozhodovaním bude v rámci prieskumu najviac uprednostňovaným štýlom rozhodovania sa zhoduje s výsledkom prieskumu. Predpoklad bol naplnený.

Vyhodnotenie hypotézy č. 6

Predpoklad, pre väčšinu pracovníkov predstavuje podnet k lepším výkonom seba motivácia, sa zhoduje s výsledkom prieskumu. Predpoklad bol naplnený.

Vyhodnotenie hypotézy č. 7

Predpokladaný výsledok prevládajúceho kooperatívneho postoja pracovníkov, sa zhoduje s výsledkom prieskumu. Predpoklad bol naplnený.

Vyhodnotenie hypotézy č. 8

Predpokladaný fakt, že väčšina pracovníkov bude menej viditeľné výsledky jednotlivca pokladať za nevýhodu tímovej práce, sa zhoduje s výsledkom prieskumu. Predpoklad bol naplnený.

Vyhodnotenie hypotézy č. 9

Predpoklad, že otázka týkajúca sa návrhov na zmeny v postupoch, podmienkach, či vo vedení podniku nebude vo viacerých prípadoch zodpovedaná, sa nezhoduje s výsledkom prieskumu. Predpoklad nebol naplnený.

Zhrnutie:

Pomocou vyhodnotenia predpokladov bolo zistené, že sedem predpokladov výsledkov prieskumu bolo naplnených a dva predpoklady naplnené neboli.

Odporúčania

Na základe zhodnotenia získaných údajov je možné tvrdiť, že pracovníci vidia v tímovej práci zväčša výhody, aj keď sa v rámci prieskumu taktiež vyskytli aj protikladné odpovede. Ako nevýhodu respondenti vnímali fakt, že sa pri tímovej práci strácajú individuálne výsledky, alebo splynutie v dave, či nerovnomernú účasť členov na vykonávaní zadaných úloh. Ako odporúčanie na túto skutočnosť je snád' možné uviesť potrebu väčšieho dohľadu manažmentu.

Čo sa týka hlavnej výhody tímovej práce a toho, čo za ňu respondenti považujú, má väčšina pracovníkov správny postoj – teda prácu v tíme vníma ako urýchlenie cesty k správne riešeniu. Dôležité je však stavať sa k tímovej práci aj ako k príležitosti na budovanie vzťahov medzi pracovníkmi.

Z hľadiska tímových rolí a ich prisudzovania v rámci prieskumnej skupiny, prevládali role, ktorých charakteristickými znakmi sú kreativita, sebadôvera, rozhodnosť a flexibilita – teda rola koordinátora, formovača a vyhľadávača zdrojov. Pozitívnym znakom bolo, že žiadny z respondentov si neprisúdil rolu hodnotiteľa, teda nepokladá sa za pracovníka chladného a pesimistického. Je možné tvrdiť, že pracovníci pokladajú konzultácie pred rozhodovaním a participovanie na rozhodovaní ako správne, nakoľko návrh na zmenu týkajúci sa štýlu vedenia nebol uvedený v žiadnom z dotazníkov.

Z odpovedí taktiež vyplýva, že pracovníci vnímajú intenzívnejšie seba motiváciu, ako motiváciu zo strany manažéra. Tu sa teda naskytá otázka, či by nebolo vhodné pozmeniť alebo posilniť vplyv manažéra, alebo vykonať isté zmeny v oblasti odmeňovania. Názor s týmto súvisiaci – oceňovanie za predčasne splnené úlohy bol jedným z návrhov na zmeny zo strany pracovníkov.

Zo získaných údajov a odpovedí respondentov tiež bolo zistené, že v tíme prevláda kooperatívny postoj pracovníkov. Túto skutočnosť je možné považovať za pozitívnu. Odporúčaním môže byť však eliminovanie prvkov v tímovej práci, ktoré sú pociťované negatívne a súvisia s tým, že individualistickí členovia vystupujú sami za seba a dobre nespolupracujú.

Spomenúť je potrebné síce menšie, no tiež uvedené pripomienky zo strany respondentov, teda pracovníkov spoločnosti. Ako príklad možno uviesť návrhy na zlepšenie – analýzu na poradách, zlepšenie komunikácie a podávania si informácií, monitorovanie príspevku jednotlivých členov v tíme. Ako odporúčanie je možné predložiť snáď len snahu o ich realizáciu. (podľa autora)

ZÁVER

K záverečnému vyjadreniu je možné dodať, že cieľ práce bol naplnený. Tímová spolupráca bola charakterizovaná, jej zákonitosti vymedzené a prvky, na základe ktorých môže byť tím úspešný, predložené. Rovnako ako vývoj a budovanie samotného tímu, či popis firemnej kultúry. Z informácií uvedených v práci je teda možné pochopiť podstatu práce v tíme, jej základné funkcie a rozdelenia.

Cieľom samotného prieskumu bolo zhromaždiť údaje a informácie potrebné k spracovaniu a získaniu pohľadu na postoj k tímovej práci zo strany prieskumnej skupiny pracovníkov spoločnosti, v rámci ktorej bol prieskum vykonávaný. V konečnom dôsledku je možné potvrdiť splnenie cieľa prieskumu, nakoľko získané údaje a informácie nám dokázali priblížiť postoj pracovníkov k tímovej práci v rámci miesta prieskumu. Na základe nich bol pre potreby bakalárskej práce poskytnutý približný, no dostačujúci pohľad na ich pracovnú atmosféru, štýl rozhodovania, spôsob vedenia. Respondentom bol taktiež poskytnutý priestor na vyjadrenie pripomienok a návrhov, ktorý bol v prevažnej miere využitý.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY A PRAMEŇOV

BĚLOHLÁVEK František. *Jak vést svůj tým*. Grada Publishing a. s., 2008.
ISBN 978-80-247-1975-7.

KOLAJOVÁ Lenka. *Týmová spolupráce*. Grada Publishing a. s., 2006.
ISBN 80-247-1764-6.

MAXWELL John C. *17 zákonov tímovej práce*. Slovo života international Bratislava, 2009. ISBN 978-80-89165-21-6
(Z amerického originálu *The 17 Indisputable Laws of Teamwork*, Maxwell Motivation, Inc., 2001)

MEIER Rolf. *Úspěšná práce s týmem*. Grada Publishing a. s., 2009.
ISBN 978-80-247-2308-2
(Z nemeckého originálu *Erfolgreiche Teamarbeit*, Gabal Verlag GmbH, 2007)

PLAMÍNEK Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Grada Publishing a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2796-7

ZOZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH PRAMEŇOV

<http://h41131.www4.hp.com/sk/sk/stories/kariera-v-spolocnosti-HP-vyuzite-svoj-potencial-naplno.html>, 11. 2. 2012

<http://www8.hp.com/sk/sk/hp-information/about-hp/index.html>, 11. 2. 2012

<http://www8.hp.com/sk/sk/hp-news/press-release.html>.HP-News--HP-oslavuje-dvadsiate-vyrocie-posobenia-na-slovenskom-trhu, 28. 2. 212

ZOZNAM GRAFOV

GRAF 1: POHLAVIE A VEK – MUŽI.....	39
GRAF 2: POHLAVIE A VEK – ŽENY	40
GRAF 3: PRIORITNÁ VÝHODA TÍMOVEJ PRÁCE.....	40
GRAF 4: NEVÝHODY V TÍMOVEJ PRÁCI.....	41
GRAF 5: PRÁCA PRI NEJASNÝCH CIEĽOCH	42
GRAF 6: TÍMOVÉ ROLE	42
GRAF 7: ŠTÝLY ROZHODOVANIA.....	43
GRAF 8: PODNETY V TÍME.....	43
GRAF 9: POSTOJ PRACOVNÍKOV	44
GRAF 10: INDIVIDUÁLNE VÝSLEDKY.....	44
GRAF 11: NÁVRHY NA ZMENY	45

ZOZNAM PRÍLOH

PRÍLOHA A - DOTAZNÍK	I
----------------------------	---

PRÍLOHY

Príloha A – DOTAZNÍK

Vážený pracovník / pracovníčka,

tento dotazník slúži na realizáciu prieskumu týkajúceho sa ponímania, vplyvu, výhod a nevýhod tímovej spolupráce v rámci podniku (firmy).

Výsledky prieskumu budú použité výhradne na študijné účely a nijakým spôsobom nebudú zneužitú. Dotazník je anonymný.

Vopred ďakujem.

Pohlavie Muž Žena

Vek 20 – 30 r. 30 – 40 r. 40 r. a viac

1. Čo považujete za prioritnú výhodu tímovej práce?

- a) budujú sa pri nej vzťahy medzi ľuďmi, učí k rešpektu k druhým
- b) urýchli cestu k správneému riešeniu
- c) znižuje u svojich členov obavy z neúspechu a zodpovednosti

2. Vidíte v tímovej práci aj nevýhody?

 áno nie

Ak áno, aké?

3. Je pre Vás náročnejšie pustiť sa do práce, pokiaľ jej ciele nie sú jasne definované?

 áno nie

4. Ktorú tímovú rolu by ste si prisúdili? (podľa charakteristických vlastností uvedených v zátvorke)

- a) Mysliteľ (kreativita, rozvážnosť, zvedavosť, samostatnosť myslenia)
- b) Vyhľadávač zdrojov (kreativita, zvedavosť, flexibilita, odvaha, extrovertnosť)
- c) Koordinátor (sebadôvera, sebakontrola, svedomitosť, citlivosť, obetavosť)
- d) Formovač (bojovnosť, sebadôvera, rozhodnosť, kritickosť, náročnosť, vytrvalosť)
- e) Vyhodnotiteľ (chladnosť, opatrnosť, nadhľad, pesimizmus)
- f) Tímový pracovník (príjemnosť, vrelosť, bez konfliktov, nerozhodnosť)
- g) Realizátor (svedomitosť, spoľahlivosť, dôslednosť, nepružnosť)
- h) Dokončovateľ (svedomitosť, dôkladnosť, perfekcionizmus, úzkosť)

5. Aký štýl rozhodovania prevláda vo Vašom tíme?

- a) autoritatívne rozhodovanie (rozhoduje výlučne len vedúci tímu)
- b) konzultácia pred rozhodovaním (vedúci sa radí s pracovníkmi tímu)
- c) participácia na rozhodovaní (na rozhodovaní sa podieľajú všetci tímoví pracovníci)

6. Ktorý podnet viac pôsobí vo Vašom tíme?

- a) motivácia manažérom
- b) seba motivácia

7. Aký postoj pracovníkov vo Vašom tíme prevláda?

- a) individualistický (pracovníci vystupujú sami za seba, nespolupracujú)
- b) konkurenčný (pracovníci sú súťaživí)
- c) kooperatívny (radi spolupracujú s ostatnými, sú otvorení myšlienkam iných)

8. Zastávate názor, že nevýhodou tímovej práce je, že sú individuálne výsledky menej viditeľné?

- áno nie

9. Akým spôsobom by ste zmenili postupy, podmienky alebo vedenie tímu / tímovej práce vo vašom tíme (firme)?

.....
.....

Srdečne Vám ďakujem za Váš čas a prajem príjemný deň.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Veronika Hošťáková

Odbor: Management cestovného ruchu

Forma štúdia: kombinovaná

Názov práce: Tímová práca a jej prínosy

Rok: 2012

Počet strán textu bez príloh: 42

Celkový počet strán príloh: 3

Počet titulov slovenskej literatúry a prameňov: 0

Počet titulov zahraničných literatúry a prameňov: 5

Počet internetových zdrojov: 3

Vedúci práce: Ing. Katarína Macúchová Gabrišová