

**ŽILINSKÁ UNIVERZITA V ŽILINE
FAKULTA RIADENIA A INFORMATIKY**

DIZERTAČNÁ PRÁCA

**RIADENIE TÍMOVEJ SPOLUPRÁCE NA ORGANIZAČNEJ
ÚROVNI**

ING. MIROSLAV RECHTORÍK

Študijný program: Manažment

Študijný odbor: Ekonómia a manažment

Pracovisko: Katedra manažérskych teórií

Školiteľ: doc. Mgr. Jakub Soviar, PhD.

Stupeň kvalifikácie: doktor filozofie („philosophiae doctor“, v skratke „PhD.“)

Žilina, 2020

Evidenčné číslo: 28360020203011

ABSTRAKT

RECHTORÍK, Miroslav: *Manažment tímovej spolupráce na organizačnej úrovni*. [dizertačná práca]. Žilinská univerzita v Žiline. Fakulta riadenia a informatiky; Katedra manažérskych teórií. Školiteľ: doc. Mgr. Jakub Soviar, PhD. Stupeň odbornej kvalifikácie: doktor filozofie („philosophiae doctor“, v skratke „PhD.“) v odbore Ekónómia a manažment. Žilina: FRI ŽU, 2020. – 176 s.

Dizertačná práca je zameraná na skúmanie riadenia tímovej spolupráce, a to najmä na organizačnej úrovni. Východiskovým cieľom dizertačnej práce je navrhnúť model riadenia tímovej spolupráce na organizačnej úrovni spolu so súborom odporúčaní a návrhom implementácie do praxe. Súbor odporúčaní je zameraný na definíciu hlavných princípov a trendov v danej oblasti, s cieľom pomôcť organizáciám lepšie riadiť tímovú spoluprácu. Modelové riešenie spolu so súborom odporúčaní má slúžiť ako nástroj pre lepšie pochopenie procesu riadenia tímovej spolupráce. Prvá kapitola dizertačnej práce je venovaná podrobnej obsahovej analýze teoretických východísk za účelom orientácie v komplexnej problematike riadenia tímovej spolupráce. Prináša vymedzenie základných atribútov riadenia tímovej spolupráce a ich komplexných prepojení tvoriacich štruktúru procesu. Druhá kapitola popisuje metódy, postupy a nástroje, ktoré sú využívané pri skúmaní danej problematiky. Tretia kapitola je zameraná na skúmanie problematiky v domácich, ale aj v zahraničných podmienkach. Jej cieľom bolo zistiť súčasný stav riadenia tímovej spolupráce v národných podmienkach a konfrontovať ho so zahraničnými trendmi v danej oblasti. Primárny výskum v kapitole je vykonávaný na základe presnej štruktúry definovanej súborom atribútov riadenia tímovej spolupráce. Výsledky sú podkladom k vypracovaniu hlavných záverov a ku definícií problémových oblastí v skúmanom procese. Štvrtá kapitola je venovaná navrhovanému riešeniu a diskusii. Navrhované riešenie obsahuje súbor odporúčaní pre riadenie tímovej spolupráce na organizačnej úrovni, modelové riešenie procesu riadenia, ako aj spôsoby implementácie do podmienok organizácie.

Výsledky dizertačnej práce poukazujú na vysoký záujem o problematiku tímov a riadenia tímovej spolupráce na Slovensku. Zároveň však poukazujú aj na intuitívny prístup k danej problematike a absenciu nástrojov pre riadenie procesu na najvyššej – organizačnej úrovni. Problematika tímovej spolupráce je na základe zistení dizertačnej práce komplexným sociálnym systémom s množstvom vzájomne prepojených zložiek. Preto je nutné sa na ňu pozerat' a najmä riadiť ju koncepčne.

Dizertačná práca je tvorená štyrmi kapitolami, nachádza sa v nej 31 obrázkov, 35 tabuliek a 7 príloh.

Kľúčové slová: tímová spolupráca, tím, koordinácia tímov, synergia, tímová kultúra, riadenie tímovej spolupráce, organizačná úroveň sociálne normy.

ABSTRACT

RECHTORÍK, Miroslav: The teamwork management on the organization level. [dissertation thesis]. University of Žilina. Faculty of Management Science and Informatics; Department of Management Theories. Tutor: assoc. prof. Jakub Soviar, Ph.D. Qualification level: doctor of Philosophy („philosophiae doctor“, in abbreviation „PhD.“) in the field of Economics and management. Žilina: Faculty of Management Science and Informatics, University of Žilina, 2020. – 176 p.

The dissertation thesis aims to research the teamwork management process mainly on its organization level. The main goal of the thesis is to design a model of teamwork management along with a set of recommendations and the implementation guide. The set of recommendations is focused on the definition of main principles and trends in said area to help organizations better manage their teamwork. The model design and the set of recommendations is supposed to be used as a tool to improve the understanding of teamwork management process. The first chapter of the thesis is dedicated to the content analysis of theoretical background with a specific goal to find footing in a very complex topic of teamwork management. It brings a set of primary teamwork management attributes and their relationships creating a structure of the process. The second chapter describes the methods and tools used for researching the topic. The third chapter aims to study the topic in both local and international conditions. Its goal is to discover the current state of teamwork management in Slovakia and confront it with international trends. The primary research of the topic was bound by a very velar structure of defined teamwork management attributes. The findings help to reach main conclusions and define the primary problem areas. Following forth chapter is dedicated to the suggested design in the form of the set of recommendations for teamwork management on organization level along with the model design, implementation guide and the discussion.

Findings of the dissertation thesis suggest a very high interest in the topics of teamwork and teamwork management in Slovakia. They also show a mainly intuitive approach to teamwork management along with an absence of adequate tools for said management on the highest – organization level. Based on the findings of the dissertation thesis, the topic of teamwork is vast and complex system with many interlinked parts. Thus, it is necessary to use a more conceptual approach to observe and manage it successfully.

Dissertation thesis consists of four chapters and includes 31 pictures, 35 tables and 7 attachments.

Key words: teamwork, team, team coordination, synergy, team culture, teamwork management, organization level, social norms.

PREDHOVOR

Problematika tímov a tímovej spolupráce ma zaujímala už počas štúdia na vysokej škole. Počas tohto štúdia bolo nevyhnutné pre dosiahnutie cieľa pracovať s ostatnými študentmi v tíme a aktívne kooperovať. Práve spomínané študentské tímy boli môj prvý skutočný kontakt s projektovým tímom a jeho jedinečnými požiadavkami.

Už pri práci v študentských tímoch bolo zjavné, že tímová spolupráca má potenciál priniesť synergiu a podporiť tak svojich individuálnych členov. Na druhej strane však boli zjavné aj potenciálne negatívne aspekty tímovej spolupráce v prípade jej zlého nastavenia alebo konfliktného zloženia tímu. Spomínaný jav bol pre mňa veľmi zaujímavý a chcel som sa zamerať na systém fungovania tímovej spolupráce a zistiť, čo presne ovplyvňuje pozitívny alebo negatívny dopad tímu na prácu jeho členov.

V prípade študentských tímov sú podmienky tímovej spolupráce značne zjednodušené. Počas práce popri štúdiu som mal možnosť vidieť tímovú spoluprácu v obchodných organizáciách a bolo zjavné, že v skutočných podmienkach je tímová spolupráca omnoho komplikovanejšia. Jej základné princípy však zostávajú nezmenené a rovnako tak zostáva aj jej potenciál ovplyvniť prácu členov a ich celkové výkony.

Všeobecný záujem o problematiku sa odrážal aj v mojom smerovaní v rámci doktorandského štúdia. Podrobná analýza súčasnej problematiky poukázala na vysokú aktuálnosť danej témy. Zároveň mi však jasne ukázala aj potrebu bližšej špecifikácie objektu a subjektu skúmania.

Aktuálnosť témy potvrdili aj rozhovory so zástupcami organizácií z podnikateľského prostredia. Touto cestou by som sa chcel všetkým zástupcom zo srdca poďakovať za ich čas a najmä za nesmierne cenné poznatky z praxe, ktorými obohatili môj výskum a pomohli mi ho lepšie nasmerovať. Každý z rozhovorov priniesol jedinečnú perspektívu na problematiku riadenia tímovej spolupráce a zároveň aj poskytol priestor na získanie spätnej väzby na predbežné navrhované riešenia.

Dizertačná práca bola následne zúžená primárne na organizačnú úroveň riadenia tímovej spolupráce, ktorá sa autorovi na základe názorov z praxe, ale aj analýzy teoretických východísk zdala ako najaktuálnejšia pre skúmanie. Je totiž najmenej preskúmaná, ale zároveň aj kľúčová pre proces riadenia tímovej spolupráce. Z tohto dôvodu umožňuje veľký priestor pre skúmanie a vysoký potenciál pre teoretické, ale aj praktické prínosy dizertačnej práce.

Navrhované riešenie dizertačnej práce je zamerané na podnikateľské prostredie, konkrétne na organizácie aktívne využívajúce riadenie a koordináciu viacerých tímov. Primárne sa zameriava na projektové tímy nevýrobných pracovníkov.

Špeciálne by som sa chcel poďakovať môjmu školiteľovi: *doc. Mgr. Jakubovi Soviarovi, PhD.* za cenné pripomienky, podnety a vedenie nielen počas písania dizertačnej práce, ale aj počas celého štúdia na vysokej škole. Jeho zdieľanie poznatkov o skúmanej problematike a vedenie v oblasti metodológie akademického výskumu bolo nosným podkladom pre vypracovanie dizertačnej práce.

OBSAH

ÚVOD	10
1 SÚČASNÝ STAV SKÚMANEJ PROBLEMATIKY	12
1.1 VÝCHODISKÁ TÍMOVEJ SPOLUPRÁCE	12
1.1.1 <i>Skupiny a tímy</i>	12
1.1.2 <i>Definícia tímovej spolupráce</i>	12
1.1.3 <i>Perspektívy tímovej spolupráce</i>	13
1.1.4 <i>Klasifikácia rôznych typov pracovných tímov</i>	14
1.1.5 <i>Fázy tímovej spolupráce</i>	15
1.2 PROCES TÍMOVEJ SPOLUPRÁČEA JEJ ZLOŽKY	16
1.2.1 <i>Vstupy do procesu tímovej spolupráce</i>	17
1.2.2 <i>Vnútorne procesy</i>	26
1.2.3 <i>Výstupy tímovej spolupráce</i>	28
1.3 SPÔSOBILOSŤ TÍMOVEJ SPOLUPRÁČE	29
1.4 METÓDY VYUŽÍVANÉ PRI RIADENÍ TÍMOVEJ SPOLUPRÁČE	30
2 METODOLÓGIA VÝSKUMU A SPRACOVANIA DIZERTAČNEJ PRÁČE	34
2.1 ALÝZA A DEFINÍCIA PROBLÉMU VÝCHODISKÁ TÍMOVEJ SPOLUPRÁČE	34
2.2 SUBJEKT, OBJEKT A CIEĽ PRÁČE	35
2.3 VÝSKUMNÉ ÚLOHY	37
2.4 METÓDY POUŽITÉ V RÁMCI VÝSKUMU	38
2.5 POSTUP SPRACOVANIA DIZERTAČNEJ PRÁČE	40
2.6 VYMEDZENIE ATRIBÚTOV A INDIKÁTOROV SKÚMANIA	41
2.7 VÝSKUMNÉ OTÁZKY	46
2.8 HYPOTÉZY	47
2.9 PREPOJENIE HYPOTÉZ, VÝSKUMNÝCH OTÁZOK A ATRIBÚTOV	49
2.10 DEFINÍCIA ZÁKLADNÉHO SÚBORU A VÝSKUMNEJ VZORKY	54
3 VÝSLEDKY DIZERTAČNEJ PRÁČE	58
3.1 PILOTNÁ ŠTÚDIA	58
3.1.1 <i>Teoretické východiská tímovej spolupráce</i>	58
3.1.2 <i>Pilotná štúdia – dopytovanie technikou rozhovoru</i>	59
3.2 PREDVÝSKUM – SKÚMANIE GLOBÁLNYCH PRÍKLADOV ÚSPEŠNEJ TÍMOVEJ SPOLUPRÁČE	59
3.3 PREDVÝSKUM – SKÚMANIE TÍMOVEJ SPOLUPRÁČE ŠTUDENTOV POMOCOU EXPERIMENTU	61
3.3.1 <i>Prípadové štúdia – tímová spolupráca v akademickom prostredí</i>	62
3.3.2 <i>Prvé kolo experimentu</i>	62
3.3.3 <i>Druhé kolo experimentu</i>	64
3.4 PRIMÁRNY VÝSKUM – ANALÝZA TÍMOVEJ SPOLUPRÁČE DOPYTOVANÍM	69
3.4.1 <i>Dopytovanie formou pološtruktúrovaného rozhovorov</i>	69
3.4.2 <i>Dopytovanie technikou dotazníka</i>	74
3.5 PRIMÁRNY VÝSKUM – ANALÝZA TÍMOVEJ SPOLUPRÁČE S VYUŽITÍM PRÍPADOVÝCH ŠTÚDIÍ	82
3.5.1 <i>Prípadová štúdia – Basecamp</i>	82
3.5.2 <i>Prípadová štúdia - Fire engine RED</i>	84
3.5.3 <i>Prípadová štúdia – 10up</i>	85
3.5.4 <i>Prípadová štúdia – Zapier</i>	87
3.6 PRIMÁRNY VÝSKUM – ANALÝZA INTERNÝCH DOKUMENTOV	88
3.7 HLAVNÉ ZÁVERY	90
3.7.1 <i>Primárny výskum v podmienkach Slovenskej republiky</i>	90
3.7.2 <i>Primárny výskum v globálnych podmienkach</i>	93
3.7.3 <i>Definícia problémových oblastí</i>	96
3.8 OVERENIE HYPOTÉZ	104

4	NAVRHOVANÉ RIEŠENIA A DISKUSIA.....	109
4.1	SÚBOR ODPORÚČANÍ PRE RIADENIE TÍMOVEJ SPOLUPRÁCE NA ORGANIZAČNEJ ÚROVNI	109
4.2	MODEL RIADENIA TÍMOVEJ SPOLUPRÁCE NA ORGANIZAČNEJ ÚROVNI	115
4.3	ODPORÚČANIA PRE IMPLEMENTÁCIU NÁVRHOVÉHO RIEŠENIA.....	121
4.4	OVERENIE SÚBORU ODPORÚČANÍ A MODELU RIADENIA TÍMOVEJ SPOLUPRÁCE	124
4.5	VPLYV VIRTUÁLNEHO RIADENIA TÍMOVEJ SPOLUPRÁCE	126
4.6	OBMEDZENIA A PROBLÉMY	127
4.7	TEORETICKÉ A PRAKTICKÉ PRÍNOSY	129
4.7.1	<i>Teoretické prínosy</i>	<i>129</i>
4.7.2	<i>Praktické prínosy</i>	<i>130</i>
	ZÁVER.....	131
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	133
	ZOZNAM VLASTNÝCH PUBLIKÁCIÍ	140
	PRÍLOHY	141
	PRÍLOHA A: RORHOVORY S ORGANIZÁCIAMI NA SLOVENSKU	141
	PRÍLOHA B: VÝCHODISKOVÝ MODEL TÍMOVEJ SPOLUPRÁCE	149
	PRÍLOHA C: ZNENIE DOTAZNÍKA ZAMERANÉHO NA RIADENIE TÍMOVEJ SPOLUPRÁCE	150
	PRÍLOHA D: PREHĽAD VÝSLEDKOV DOPYTOVANIA	156
	PRÍLOHA E: PREHĽAD INDIKÁTOROV ZÍSKANÝCH V RÁMCI ROZHOVOROV	172
	PRÍLOHA F: PRVÁ ÚLOHA PRE ŠTUDENTSKE TÍMY V DRUHOM KOLE EXPERIMENTU	173
	PRÍLOHA G: DRUHÁ ÚLOHA PRE ŠTUDENTSKE TÍMY V DRUHOM KOLE EXPERIMENTU	176

ZOZNAM ILUSTRÁCIÍ

OBRÁZOK 1: FÁZY TÍMOVEJ SPOLUPRÁCE	16
OBRÁZOK 2: ILGENOV MODEL TÍMOVEJ SPOLUPRÁCE	17
OBRÁZOK 3: KOORDINÁCIA VIACERÝCH TÍMOV	25
OBRÁZOK 4: VRSTVY ORGANIZAČNEJ KULTÚRY	26
OBRÁZOK 5: DICKINSONOV A MCINTYROV MODEL PROCESU TÍMOVEJ SPOLUPRÁCE	26
OBRÁZOK 6: APLIKÁCIA HYPOTÉZ DO ČIASTKOVÉHO VÝCHODISKOVÉHO MODELU 1	53
OBRÁZOK 7: APLIKÁCIA HYPOTÉZ DO ČIASTKOVÉHO VÝCHODISKOVÉHO MODELU 2	54
OBRÁZOK 8: VÝSLEDKY PRVEJ ÚLOHY DRUHÉHO KOLA EXPERIMENTU	66
OBRÁZOK 9: VÝSLEDKY DRUHEJ ÚLOHY DRUHÉHO KOLA EXPERIMENTU	67
OBRÁZOK 10: POČETNOSŤ SUBJEKTÍVNEHO HODNOTENIA SCHOPNOSTÍ ŠTUDENTAMI.....	68
OBRÁZOK 11: POMER ÚLOH RIEŠENÝCH TÍMOMO	70
OBRÁZOK 12: POMER ZAMESTNANCOV PRACUJÚCICH V TÍME	71
OBRÁZOK 13: PODPORUJE ORGANIZÁCIA ORGANICKÝ VZNIK TÍMOV?	72
OBRÁZOK 14: POZÍCIA RESPONDENTOV V RÁMCI TÍMOVEJ SPOLUPRÁCE	75
OBRÁZOK 15: POMER ÚLOH VYKONÁVANÝCH TÍMOMO	75
OBRÁZOK 16: PRIEMERNÁ DĺŽKA FUNGOVANIA TÍMU.....	76
OBRÁZOK 17: POMER ČASU ZAMESTNANCA VENOVANÝ SAMOSTATNEJ PRÁCI.....	76
OBRÁZOK 18: V NAŠEJ ORGANIZÁCIÍ SA SNAŽÍME RIEŠIŤ ÚLOHY A PROBLÉMY PREVAŽNE TÍMOMO.....	77
OBRÁZOK 19: PRIEMERNÝ POČET TÍMOV NA JEDNÉHO MANAŽÉRA	77
OBRÁZOK 20: SUBJEKTÍVNE HODNOTENIE EFEKTIVITY TÍMU	78
OBRÁZOK 21: ZLOŽENIE TÍMU JE TVORENÉ PREVAŽNE MANAŽÉROM ALEBO VEDENÍM.....	78
OBRÁZOK 22: MOJA ORGANIZÁCIA VYTVÁRA MEDZI TÍMAMI SÚŤAŽIVOSŤ	79
OBRÁZOK 23: VYUŽITIE KOMUNIKAČNÝCH NÁSTROJOV	79
OBRÁZOK 24: POMER VYUŽÍVANIA KOMUNIKAČNÝCH NÁSTROJOV PRE AKTIVITY SPOJENÉ S TÍMOVOU SPOLUPRÁCOU	80
OBRÁZOK 25: KOMUNIKAČNÉ NÁSTROJE VYUŽÍVANÉ VIAC KRÁT ZA DEŇ	81
OBRÁZOK 26: KOMUNIKAČNÉ NÁSTROJE ZABERAJÚCE VIAC AKO 10 HODÍN TÝŽDENNE	81
OBRÁZOK 27: GRAFICKÉ ZNÁZORNENIE PROBLÉMOVÝCH OBLASTÍ V PROCESSE RIADENIA TÍMOVEJ SPOLUPRÁCE 1	102
OBRÁZOK 28: GRAFICKÉ ZNÁZORNENIE PROBLÉMOVÝCH OBLASTÍ V PROCESSE RIADENIA TÍMOVEJ SPOLUPRÁCE 2	103
OBRÁZOK 29: MODELOVÉ RIEŠENIE RIADENIA TÍMOVEJ SPOLUPRÁCE NA ORGANIZAČNEJ ÚROVNI	118
OBRÁZOK 30: ZJEDNODUŠENÉ MODELOVÉ RIEŠENIE RIADENIA TÍMOVEJ SPOLUPRÁCE NA ORGANIZAČNEJ ÚROVNI	121
OBRÁZOK 31: VÝCHODISKOVÝ MODEL RIADENIA TÍMOVEJ SPOLUPRÁCE.....	149

ZOZNAM TABULIEK

TABUĽKA 1: RUTE NÁSTROJ NA MERANIE TÍMOVEJ SPÔSOBILOSTI (NADAL, 2015)	29
TABUĽKA 2: ATRIBÚTY TÍMOVEJ SPOLUPRÁCE.....	42
TABUĽKA 3: SÚBOR ATRIBÚTOV A NÁVRHY AKO ICH KVANTIFIKOVAŤ	43
TABUĽKA 4: PREPOJENIE H1 A JEJ ATRIBÚTOV A VÝSKUMNÝCH OTÁZOK.....	50
TABUĽKA 5: PREPOJENIE H2 A JEJ ATRIBÚTOV A VÝSKUMNÝCH OTÁZOK.....	50
TABUĽKA 6: PREPOJENIE H3 A JEJ ATRIBÚTOV A VÝSKUMNÝCH OTÁZOK.....	51
TABUĽKA 7: PREPOJENIE H4 A JEJ ATRIBÚTOV A VÝSKUMNÝCH OTÁZOK.....	51
TABUĽKA 8: PREPOJENIE H5 A JEJ ATRIBÚTOV A VÝSKUMNÝCH OTÁZOK:.....	52
TABUĽKA 9: VÝSLEDKY PRVÉHO KOLA EXPERIMENTU A POZOROVANIA	63
TABUĽKA 10: PRIEMERNÉ VÝSLEDKY ŠTUDENTSÝCH TÍMOV V OBOCH ÚLOHÁCH.....	67
TABUĽKA 11: ZOZNAM SCHOPNOSTÍ SKÚMANÝCH V RÁMCI EXPERIMENTU	68
TABUĽKA 12: FORMULÁCIA A OVERENIE HYPOTÉZY H1	104
TABUĽKA 13: FORMULÁCIA A OVERENIE HYPOTÉZY H2	105
TABUĽKA 14: FORMULÁCIA A OVERENIE HYPOTÉZY H3	106
TABUĽKA 15: FORMULÁCIA A OVERENIE HYPOTÉZY H4	107
TABUĽKA 16: FORMULÁCIA A OVERENIE HYPOTÉZY H5	108
TABUĽKA 17: DETAILS ROZHOVORU S ORGANIZÁCIOU AVAST.....	141
TABUĽKA 18: DETAILS ROZHOVORU S ORGANIZÁCIOU M2M SOLUTIONS.....	141
TABUĽKA 19: DETAILS ROZHOVORU S ORGANIZÁCIOU TRANSDATA.....	141

TABUĽKA 20: DETAILY ROZHOVORU S ORGANIZÁCIOU INLOOP X	142
TABUĽKA 21: DETAILY ROZHOVORU S ORGANIZÁCIOU PEIKKO	142
TABUĽKA 22: DETAILY ROZHOVORU S ORGANIZÁCIOU KROS.....	143
TABUĽKA 23: DETAILY ROZHOVORU S ORGANIZÁCIOU EMTEST	143
TABUĽKA 24: DETAILY ROZHOVORU S ORGANIZÁCIOU SOFTEC.....	143
TABUĽKA 25: DETAILY ROZHOVORU S ORGANIZÁCIOU GOODREQUEST	144
TABUĽKA 26: DETAILY ROZHOVORU S ORGANIZÁCIOU GLOBALLOGIC	144
TABUĽKA 27: DETAILY ROZHOVORU S ORGANIZÁCIOU IPESOFT	145
TABUĽKA 28: DETAILY ROZHOVORU S ORGANIZÁCIOU SIEMENS.....	145
TABUĽKA 29: DETAILY ROZHOVORU S ORGANIZÁCIOU AZET	145
TABUĽKA 30: DETAILY ROZHOVORU S ORGANIZÁCIOU AT&T.....	146
TABUĽKA 31: DETAILY ROZHOVORU S ORGANIZÁCIOU HOUR.....	146
TABUĽKA 32: DETAILY ROZHOVORU S ORGANIZÁCIOU HYPERIA	146
TABUĽKA 33: DETAILY ROZHOVORU S LETECKOU ŠPOLOČNOSŤOU	147
TABUĽKA 34: DETAILY ROZHOVORU S ORGANIZÁCIOU PRIMA BANKA	147
TABUĽKA 35: DETAILY ROZHOVORU S ORGANIZÁCIOU TECHNIA	148

ZOZNAM SKRATIEK

A1 až A23 – Atribút 1 až Atribút 23

C4i – Command, Control, Communication, Computers, Intelligence

CEO – chief executive officer (generálny riaditeľ)

CTMTC - Comprehensive training model of teamwork competence

Č. – číslo

EAST - Event analysis of systemic teamwork

IKT – informačno-komunikačné technológie

IT – informačné technológie

OKR – Objectives and key results

Org. – organizačná

PPP - plány, progres, problémy

Resp. – respektíve

SR – Slovenská republika

USA – Spojené štáty americké

ÚVOD

Pre dosahovanie organizačných cieľov je často kritická práca menších tímov zamestnancov. Nakoľko ide o sociálne skupiny, na ich výkon a efektivitu pôsobí množstvo rôznorodých faktorov, ako napr. osobnosť jednotlivých členov tímu, štýl vedenia, skúsenosti a pod.

Manažment tu zohráva kľúčovú úlohu, pretože je zodpovedný za nastavenie pravidiel, štýlu vedenia, prácu s jednotlivými členmi tímu a ich osobnosťami, ale aj za ich ďalší rozvoj a pod. Pre správny a efektívny manažment tímovej spolupráce je potrebné rozumieť jej princípom, pochopiť ako funguje a ako ju možno v sociálnej realite ovplyvňovať.

Mnoho organizácií aktuálne považuje absenciu nástrojov riadenia tímovej spolupráce za jeden z najväznejších problémov v kombinácii s nedostatkom skúseností manažérov s riadením ľudí v tímoch, nedostatočným pochopením tímu ako sociálnej skupiny. Toto vplýva na vznik negatívnych efektov, ako sú vysoké náklady, časové oneskorenia, frustrácia ľudí, nízka alebo nedostatočná kvalita výsledkov práce. Správny manažment tímovej spolupráce môže uvedené negatíva eliminovať a zároveň prispieť k efektívnemu nastaveniu a výkonu tímových procesov.

Uvedené negatíva sú kritické napríklad pri manažmente projektových tímov. Využívanie projektových tímov pre dosahovanie organizačných cieľov je v súčasnosti čoraz viac preferovanejšie a stáva sa pre niektoré druhy organizácií nevyhnutnosťou. Z tohto dôvodu predstavuje správny a efektívny manažment tímovej spolupráce zásadný faktor organizačnej konkurencieschopnosti.

Už pri zbežnom pohľade na problematiku je možné povedať, že systém tímovej práce v rámci organizácie je príliš rozsiahly a komplexný pre potreby dizertačnej práce. Jednou z prvých úloh autora preto bolo bližšie špecifikovať subjekt a objekt skúmania a na ich základe presnejšie špecifikovať tému dizertačnej práce a jej cieľ. Spomínaná špecifikácia je možná iba po podrobnej štúdií teoretických východísk zaoberajúcich sa problematikou tímovej spolupráce. V prípade, že by boli subjekt a objekt skúmania bližšie špecifikované bez hlbšieho pochopenia princípov a väzieb v rámci systému tímovej spolupráce, mohlo by dôjsť ku nesprávnemu pochopeniu širších súvislostí a následnému znehodnoteniu výskumu. Zhrnutie vykonanej obsahovej analýzy teoretických východísk sa nachádza v prvej kapitole dizertačnej práce. V rámci analýzy bol kladený dôraz práve na pochopenie jednotlivých zložiek systému tímovej spolupráce a ich vzájomných prepojení.

Téma práce je: **Riadenie tímovej spolupráce na organizačnej úrovni**. To znamená, že sa zameriava na najvyššiu úroveň riadenia procesu a na komplexné a strategické rozhodnutia s účelom zlepšiť tímovú spoluprácu v organizácií. Obsahom práce je aj definícia odporúčaní, ktoré pomôžu vytvoriť v organizácii pozitívnu tímovú kultúru a prinesú lepšie organizačné výstupy. Cieľom práce bolo **navrhnuť model riadenia tímovej spolupráce na organizačnej úrovni spolu so súborom odporúčaní a návrhom implementácie do praxe**. Jednotlivé návrhy a odporúčania sú podkladom pre zlepšenie analýzy a následného riadenia interných procesov v rámci tímov.

Druhá kapitola dizertačnej práce popisuje metodológiu skúmania využitú pre dosiahnutie cieľa dizertačnej práce. Pred vykonaním primárneho výskumu je potrebné zjednodušiť prirodzený sociálny systém riadenia tímovej spolupráce na množinu atribútov a definíciu ich vzťahov. Spomínaný krok je rovnako obsiahnutý v druhej kapitole. Tretia kapitola prináša výsledky skúmania dizertačnej práce. Výsledky sú zoradené do troch základných fáz skúmania, a to pilotná štúdia, predvýskum a primárny výskum. Primárny výskum je vykonávaný na základe pevnej štruktúry definovanej súborom atribútov a ich merateľných indikátorov. Pre lepšie pochopenie súčasného stavu a trendov v oblasti riadenia tímovej spolupráce je skúmanie vykonávané v

domácich aj zahraničných podmienkach. Medzi metódy skúmania dizertačnej práce patria obsahová analýza prípadových štúdií, teoretických východísk a interných dokumentov spolu s pološtruktúrovanými rozhovormi a dopytovaním technikou dotazníka. Štvrtá a posledná kapitola agreguje všetky zistenia dizertačnej práce a spája ich do návrhového riešenia spolu s diskusiou.

Pre upresnenie terminológie v rámci dizertačnej práce autor vysvetľuje, že práca je zameraná iba na problematiku pracovných tímov. Čiže pod pojmom tím nie sú myslené aj iné formy tímov, ako sú napríklad športové tímy.

1 SÚČASNÝ STAV SKÚMANEJ PROBLEMATIKY

Prvým krokom pri tvorbe dizertačnej práce je analýza súčasnej situácie skúmanej problematiky. Analýza je vykonaná prostredníctvom rozsiahlej obsahovej analýzy teoretických východísk zaoberajúcich sa problematikou tímovej spolupráce.

Cieľom obsahovej analýzy je získať povedomie o problematike, zistiť, ktoré zložky tímovej spolupráce sú už podporené rozsiahlym výskumom a naopak, pri ktorých sa otvára nový priestor na skúmanie. Na základe poznatkov získaných obsahovou analýzou teoretických východísk je následne možné bližšie špecifikovať objekt skúmania dizertačnej práce a vytvoriť tak rámec pre ďalšie skúmanie.

1.1 VÝCHODISKÁ TÍMOVEJ SPOLUPRÁCE

Pri skúmaní problematiky tímovej spolupráce je možné čerpať z dvoch základných zdrojov informácií. Prvým zdrojom je rozsiahly výskum v oblasti psychológie a sociálnych vied, ktorý sa nazýva skupinová dynamika. Skupinová dynamika skúma správanie osôb v rámci menších skupín. Problematika skupinovej dynamiky je dlhodobo skúmaná a v rámci nej bolo vyprodukované široké spektrum poznatkov o fungovaní skupín.

Druhým zdrojom informácií sú manažérske vedy a aplikované sociálne vedy. Tie skúmajú problematiku pracovných tímov v rámci organizácií za účelom zefektívnenia procesu tímovej spolupráce, čím sa zvýši aj efektívnosť samotných organizácií.

Informácie z oboch zdrojov sú veľmi blízko prepojené, vzájomne sa dopĺňajú a navzájom na sebe stavajú. (Levi, 2015)

1.1.1 Skupiny a tímy

Existuje množstvo pohľadov na klasifikáciu rozdielov medzi skupinou a tímom. V rámci dizertačnej práce bude využívaná klasifikácia podľa Hayes (2005), ktorá rozlišuje štyri základné koncepty:

- a) **Skupina** je širší pojem ako tím. Je to súbor jednotlivcov zdieľajúcich rovnakú charakteristiku a cieľ. Jednotlivci musia byť určitým spôsobom navzájom prepojení a môžu spolu komunikovať. Jednotlivci musia sami seba vnímať ako člena danej skupiny, pričom zdieľajú určité sociálne znaky. Skupina môže mať od dvoch po tisícky členov. Príkladom skupiny môže byť napríklad politická strana.
- b) **Pracovná skupina** predstavuje podmnožinu skupiny a je možné si pod ňou predstaviť skupiny ľudí v rámci určitej organizácie. Jednotliví členovia skupiny nemusia nutne aktívne kooperovať pre dosiahnutie cieľov.
- c) **Tím** musí aktívne kooperovať pre dosiahnutie spoločných cieľov. Tím musí byť chápaný ako samostatná jednotka a musí mať definované zodpovednosti, právomoci a vzťah s externým prostredím. Členovia tímu majú rozličný súbor schopností, kooperujú spolu a navzájom sa dopĺňajú, aby dosiahli stanovené ciele. Najčastejšími formami tímov sú športové tímy a pracovné tímy.
- d) **Pracovný tím** tvoria podmnožinu tímov a môžu byť stručne definované ako tímy v pracovnom prostredí.

1.1.2 Definícia tímovej spolupráce

Mnoho autorov sa pokúsilo vhodne definovať tím. Kozlowski (2003) charakterizuje tím ako spoločenstvo ľudí, ktorí boli zhromaždení na vykonávanie niektorých organizačne relevantných úloh.

Pri detailnejšom pohľade na problematiku hovorí o tíme ako o spoločenstve zamestnancov, ktoré existuje, aby splnilo úlohu dôležitú pre organizáciu, pričom zdieľa jeden alebo viacero spoločných cieľov, vykonáva sociálne interakcie, prejavuje vzájomné prepojenie úloh a vytvára a udržuje hranice. Zároveň je nutné, aby tím pôsobil v širšom organizačnom kontexte, ktorý určuje jeho hranice, obmedzuje ho a koordinuje jeho interakcie s ostatnými entitami v rámci organizácie.

Autor (Wang, 2009) zaoberajúci sa vyhodnocovaním tímovej práce a kooperácie medzi študentmi stredných škôl, definuje tímovú prácu ako kooperáciu s inými, pri ktorej sa členovia tímu navzájom ovplyvňujú, podporujú, povzbudzovaním riešia vzniknuté konflikty, vyjednávajú a navzájom sa vedú.

Členovia tímu musia zdieľať jeden alebo viac cieľov, vykonávať spoločenské interakcie s ostatnými členmi tímu, udržiavať a riadiť stanovené tímové pravidlá a vykonávať vzájomne závislé úlohy. Tím môže byť vytvorený organizáciou a mal by spolupracovať s inými jednotkami v rámci organizácie. Pre koncepciu tímovej spolupráce je potrebné propagovať a podporovať hodnoty posilňujúce tímovú kultúru v rámci organizácie. Tieto hodnoty sú napríklad schopnosť počúvať a konštruktívne reagovať na názory vyjadrené inými členmi tímu, schopnosť podporovať dôveru medzi členmi, schopnosť náležite podporovať ostatných a uznávať ich úspechy a záujmy. (Katzenbach, 1993)

Takéto hodnoty majú veľký význam najmä pre projektovo orientované tímy, pretože pomáhajú zlepšiť spoluprácu a komunikáciu medzi členmi tímu, čo je podmienkou pre vznik synergických efektov v rámci tímu. (Holubčík, 2016, 2017) Pomáhajú tiež vytvárať pozitívne a inovatívne prostredie v rámci tímu.

Podľa Westa je pozitívna a inovatívna tímová klíma kľúčovým predpokladom úspechu tímu a pomáha členom tímu efektívnejšie a kreatívnejšie pracovať. V rámci svojho modelu West definuje štyri najdôležitejšie faktory ovplyvňujúce vznik a vývoj tímovej klímy. Sú to: podpora inovácií, vízie, orientácie na úlohy a bezpečnosť členov. (West, 1990)

Na druhej strane je potrebné spomenúť, že téma tímovej práce je veľmi zložitá, a v niektorých prípadoch dokonca aj správne zavedené tímy s pokročilou tímovou klímou a kultúrou nemusia úspešne splniť všetky svoje úlohy. Táto situácia môže byť čiastočne vysvetlená skutočnosťou, že výkon tímu závisí nielen od kompetencie samotného tímu, ale aj od širšieho organizačného kontextu, v ktorom tím pracuje. (Moe, 2010)

1.1.3 Perspektívy tímovej spolupráce

Autori (Pruit, 2003; Womack, 1990; Foucault, 1977; Sewell, 1998; Edwards, 1979; Vallas, 2003) sa pri popise tímovej spolupráce rôznia. Rovnako tak rôzne vnímajú aj dôvody jej vzniku a jej dopady na zamestnancov organizácie.

Tri základné pohľady na tímovú spoluprácu sú posilňujúci, panoptický a konfliktný. Tieto perspektívy zvyrazňujú rozdielne formy, funkcie a dôsledky tímovej práce v závislosti na vedeckej disciplíne a uhle pohľadu. (Crowley, 2014)

- a) **Posilňujúca (empowerment) perspektíva tímovej práce.** Posilňujúca perspektíva je často spájaná prístupom personálneho manažmentu (human resources). Tímovú prácu považuje za manažérsku stratégiu zameranú na riešenie problémov spojených s nedostatočnou flexibilitou organizácií, ktoré svojich zamestnancov nenavádzajú k tímovej práci. (Pruijt, 2003; Womack, 1990) Istá forma autonómie, ktorú zamestnancom prináša tímová práca, im dáva najavo, že si ich organizácia váži. (Friedman, 1997) Manažéri sa takto zrieknu časti svojej moci a odovzdajú ju tímom, čo následne vedie k vyššej flexibilita a lepším výkonom. Moc, ktorej sa vedenie takto

zrieka, sa mení na silu, ktorou organizácia lepšie dosahuje svoje stanovené ciele. (Adler, 1995) Pozitívny vplyv tímového zapojenia je spôsobený zníženým spoliehaním sa na hierarchickú štruktúru a spoločnú kooperáciu zamestnancov. (Pruijt, 2003; Shaiken, 1997)

- b) **Panoptická perspektíva tímovej práce.** Panoptická perspektíva definuje tímovú prácu ako manažérsku stratégiu zameranú na zvýšenie úsilia, ktoré zamestnanci do svojej práce vkladajú a na zníženie sabotáže v organizáciách. To je dosiahnuté zvýšeným pozorovaním a vzájomnou kontrolou medzi zamestnancami. (Foucault, 1977) Táto perspektíva pomenovaná podľa panoptického väzenia tvrdí, že firmy tvoria tímy preto, aby podporovali vzájomné sledovanie zamestnancov. To podporuje u zamestnancov disciplínu a dodržiavanie interných pravidiel. (Sewell, 1998) Ak organizácia zároveň spojí finančné bonusy s výkonmi celého tímu, jednotliví zamestnanci sú o to viac motivovaní sledovať svojich kolegov, podporovať disciplínu a efektívnosť celého tímu. (Townsend, 2007) Zamestnanci správajúci sa nedisciplinovane alebo inak prispievajúco k zníženej efektívnosti tímu sú takto veľmi rýchlo potrestaní, či už formálne alebo neformálne v rámci tímu. (Collins, 2001) Táto perspektíva sa s predošlou zhoduje v tom, že podporuje tvorbu tímov v organizáciách za účelom vyššej efektivity a lepšieho dosahovania cieľov. Ako dôvod neuvádza lepšiu kooperáciu, väčšiu flexibilitu a lepší pocit zamestnancov, ale naopak pocit neustálej kontroly a strach z oficiálneho alebo neoficiálneho trestu.
- c) **Konfliktná perspektíva tímovej práce.** Iní autori (Edwards, 1979; Vallas, 2003) vidia tímovú prácu ako priestor pre vznik konfliktu. Táto perspektíva do istej miery spája oba predošlé pohľady. Tvrdí, že po vytvorení pracovného tímu vznikne u zamestnanca konflikt. Na jednej strane vníma čiastočnú autonómiu a všetky výhody, ktoré so sebou práca v tíme prináša, ale na druhej strane sa môže cítiť aj viac sledovaný od svojich kolegov a pociťuje aj zvýšenú zodpovednosť. Vzhľadom na okolnosti a prístup organizácie, môže mať tímová práca efektívny, ale aj negatívny vplyv na organizáciu a jej schopnosť dosahovať stanovené ciele.

1.1.4 Klasifikácia rôznych typov pracovných tímov

Vzhľadom na široké uplatnenie princípov tímovej spolupráce v pracovnom prostredí, je možné pozorovať vznik širokej škály tímov. Pre lepšie pochopenie a skúmanie tímovej spolupráce je preto vhodné klasifikovať rôzne typy pracovných tímov.

Jedna z prvých všeobecne prijímaných klasifikácií bola vypracovaná Sundstromom (1990). Ten definoval štyri hlavné typy tímov na základe teórie otvorených systémov. Rôzne typy tímov sú odlišné v internej diferenciacii ich členov a v externej integrácii tímu. Štyri základné typy tímov sú:

- a) **Poradné tímy** sú charakterizované ako homogénne tímy zamerané na vykonávanie rozhodnutí zamestnancami na najnižšej úrovni organizačnej štruktúry. Ich činnosť má zväčša iba malý alebo žiadny dopad na fungovanie organizácie.
- b) **Výrobné tímy/tímy poskytujúce služby** predstavujú relatívne homogénne skupiny zamestnancov, ktoré poskytujú služby alebo vyrábajú produkty určené pre zákazníkov. Činnosť spomínaných tímov sú kľúčovou zložkou každodenných operácií organizácie.
- c) **Projektové/vývojárske tímy** sú tvorené profesionálnymi členmi s heterogénnymi charakteristikami, ktorí spoločne kolaborujú na splnení unikátnych úloh. Ich činnosť má prevažne iba slabé prepojenie na každodenné činnosti organizácie.

- d) **Akčné tímy** je možné definovať ako tímy tvorené vysoko špecializovanými profesionálmi, ktorí využívajú tímovú spoluprácu v rámci relatívne krátkych období za účelom improvizovaného riešenia nepredvídaných okolností. Činnosť spomínaných tímov je zvyčajne vysoko integrovaná so zvyškom organizácie.

V rovnakom roku Hackman (1990), jeden z najvýznamnejších autorov zaoberajúcich sa problematikou tímovej spolupráce, definoval vlastnú taxonómiu pracovných tímov. Na rozdiel od Sundstroma ich rozdelil až do siedmich skupín:

- a) **Tímy vrcholových manažérov** sú tvorené vysokopostavenými a skúsenými manažérmi organizácie, ktorí sú zodpovední za rôzne organizačné zložky a ich cieľom je definovať strategické smerovanie organizácie a vykonávať rozhodnutia s kritickými dôsledkami pre organizáciu.
- b) **Tímy s osobitným zameraním** riešia nerutinné problémy alebo vykonávajú unikátne úlohy s relatívnou slobodou od ostatných zložiek organizácie.
- c) **Podporné tímy** podporujú svoju organizáciu nepriamo, a to poskytovaním asistencie iným tímom alebo jednotlivcom v rámci organizácie.
- d) **Predvázacie tímy** vytvárajú nehmotný produkt určený pre zákazníkov.
- e) **Tímy ľudských služieb** sú zodpovedné skôr za prácu s ľuďmi a zákazníkmi ako takými, než za tvorbu produktu alebo poskytovanie služieb.
- f) **Tímy zodpovedné za zákaznícky servis** sú zodpovedné za to, aby zákazníci naďalej využívali služby danej organizácie.
- g) **Výrobné tímy** je možné charakterizovať ako skupiny radových zamestnancov zodpovedných za tvorbu hmotných produktov organizácie.

S postupom času a vývojom procesov v rámci organizácií vznikali definície nových typov tímov zaoberajúcich sa najmä intelektuálnou prácou. Sú to napríklad:

- a) **Manažérske tímy** tvoria manažéri zodpovední za každodenné riadenie zamestnancov. V rámci manažérskeho tímu spoločne určujú stratégiu organizácie a spôsoby ako ju dosiahnuť. (Cohen, 1997)
- b) **Paralelné tímy** predstavujú spôsob riešenia komplexných problémov s viac ako jedným spôsobom riešenia. Tímy pracujú paralelne na rôznych riešeniach, zatiaľ čo sú koordinované manažérom. Ich nevýhodou sú vysoké náklady. (Sundstrom, 1999)
- c) **Samostatne riadiace tímy** sú úplne alebo takmer úplne autonómne jednotky v rámci organizácie. Majú vysoké právomoci a takmer vôbec nie sú riadené manažmentom. Prijímajú ale plnú zodpovednosť za výstupy tímu. (Devine, 2001)
- d) **Multifunkčné tímy** tvoria členovia s expertízou z rôznych oblastí organizácie. Vďaka tomu môžu riešiť širšie spektrum problémov a vzájomne sa dopĺňať. (Moran, 1996)
- e) **Virtuálne tímy** predstavujú nový trend v rámci tímovej spolupráce. Jednotliví členovia tímu sa nemusia osobne stretávať a pracovať v jednej lokalite, ale môžu byť roztrúsení po celom svete. Tím v spomínanom prípade komunikuje a spolupracuje s využitím virtuálnych technológií. (Devine, 2001)

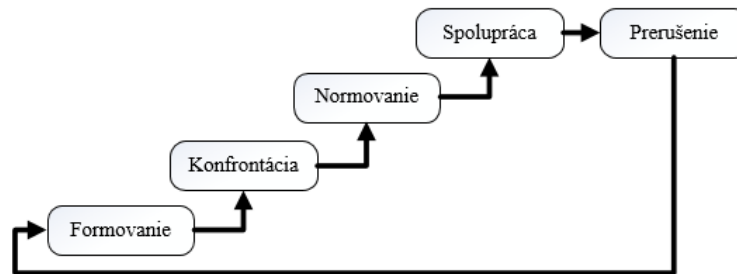
1.1.5 Fázy tímovej spolupráce

Na základe článku skúmajúceho dynamický aspekt tímovej spolupráce (Cardno, 2017), je možné definovať niekoľko všeobecne platných fáz tímovej spolupráce.

Tieto fázy sa nazývajú:

- formovanie,

- konfrontácia,
- normovanie,
- spolupráca,
- prerušenie.



Obrázok 1: Fázy tímovej spolupráce
(Cardno, 2017)

V prvej fáze je tím čerstvo vytvorený, jeho členovia sú znepokojení a neistí. Chcú, aby im ostatní prišli, takže sa snažia prezentovať zdvorilo a nadšene. Jednotliví členovia sa iba zriedkavo v rámci pracovného kolektívu dobre poznajú, čo vedie k nedostatku dôvery vo vnútri tímu.

Počas fázy konfrontácie zvyčajne vzniká konflikt. Počiatočná snaha o dobre vychádzanie upadá a jednotliví členovia sa snažia nájsť svoje miesto a úlohu vo vnútri tímu, čo často znamená súťaženie o vplyv v rámci tímu.

V ďalšej fáze dochádza ku riešeniu konfliktu. Tím si definuje pravidlá, kompetencie a zodpovednosti. Zároveň v rámci normalizácie dochádza ku tvorbe tímovej identity.

Normalizácia prechádza do nasledujúcej fázy zvané spolupráca. Počas tejto fázy dochádza ku vzniku väčšiny výsledkov, ktoré sa od tímu očakávajú.

Po ukončení úlohy prichádza posledná fáza tímovej práce. V tejto fáze je úloha splnená a tím je rozpustený, čo by malo jednotlivým členom priniesť pocit spokojnosti z naplnenia cieľa, no zároveň aj pocit smútku z ukončenia spolupráce. Za ideálnych okolností sú členovia tímu priradení do nového tímu s odlišnou skladbou ľudí a cieľmi, v ktorom sa jednotlivé fázy znova opakujú. (Tuckman, 2010)

1.2 PROCES TÍMOVEJ SPOLUPRÁCE A JEJ ZLOŽKY

Tímová spolupráca predstavuje zložitý sociálny systém, ktorý je tvorený komplexným súborom zložiek a činností. Vzhľadom na rozsiahlosť a zložitosť problematiky sa väčšina autorov v rámci svojho výskumu zaoberá iba určitou podmnožinou tímovej spolupráce alebo jej jednotlivými zložkami.

Pre komplexné pochopenie tímovej spolupráce v rámci tvorby dizertačnej práce bolo preto nutné spojiť jednotlivé výskumy do celistvej štruktúry znázorňujúcej systém tímovej spolupráce.

Ako rámec pre spomínanú štruktúru bol zvolený Ilgenov (2005) model tímovej spolupráce. Dôvodom výberu boli jasnosť a prehľadnosť modelu spolu s jeho jednoduchosťou. Jednoduché rozdelenie tímovej spolupráce založené na všeobecne uznanom a aplikovanom IPO modeli, ponúka možnosť jednoduchého zaradenia jednotlivých zložiek skúmaných rôznymi autormi do širšieho kontextu.

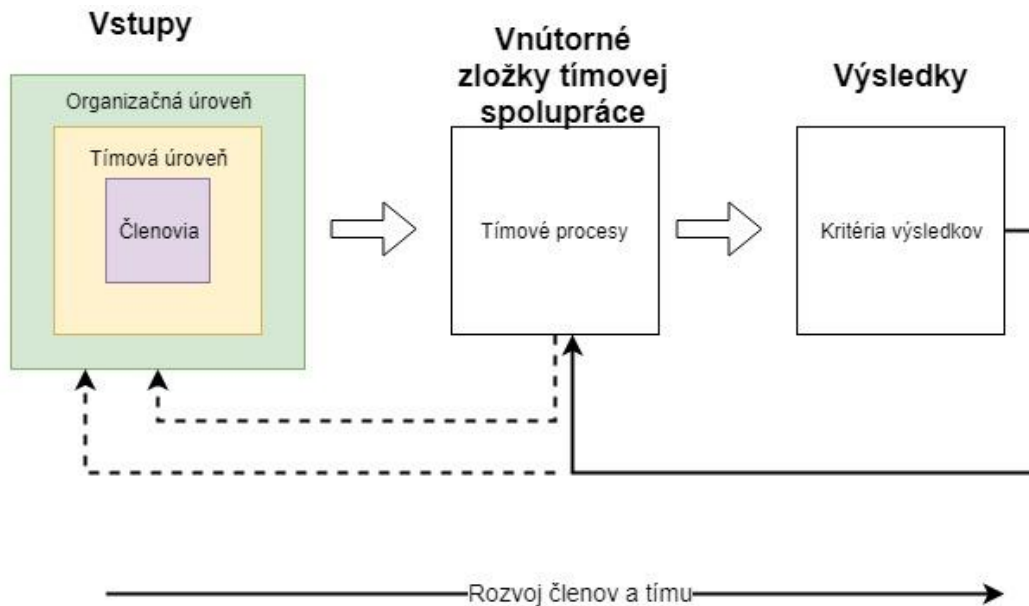
Model rozdeľuje zložky tvoriace tímovú spoluprácu do troch skupín. Sú to:

- vstupy do procesu tímovej spolupráce,

- vnútorné zložky tímovej spolupráce,
- výsledky alebo výstupy tímovej spolupráce.

Model zároveň predstavuje kľúčové rozdelenie vstupov do tímovej spolupráce a jej celého procesu na tri základné úrovne:

- úroveň individuálnych členov,
- tímová úroveň,
- organizačná úroveň.



Obrázok 2: Ilgenov model tímovej spolupráce (Ilgen,2005)

1.2.1 Vstupy do procesu tímovej spolupráce

Jednotlivé vstupy do procesu tímovej spolupráce predstavujú predpoklady pre úspešnú tímovú spoluprácu a ich vhodná kombinácia prispieva k efektívnosti tímovej spolupráce (Webber, 2001)

Vstupy na úrovni individuálnych členov

Vstupy na úrovni individuálnych členov predstavujú schopnosti a charakteristiky členov tímu a tvoria jadro vstupov do procesu tímovej spolupráce.

Spôsobilosť

Pretože tímová spolupráca kladie jedinečné požiadavky na zamestnancov, sú znalosti, skúsenosti a schopnosti potrebné pre tímovú spoluprácu značne odlišné od tých, ktoré sú potrebné pre samostatnú prácu. (Morgeson,2005)

Devine (2001) potvrdil, že zvýšené kognitívne schopnosti individuálnych členov majú pozitívny vplyv na výkonnosť a výsledky tímu. Pozitívny vzťah na výkonnosť sa podľa neho prejavuje najmä pri tímoch vykonávajúcich úlohy založené na intelektuálnej práci alebo rozhodovaní a menej pri tímoch vykonávajúcich fyzickú alebo rutinnú prácu. Práve takéto tímy sú zároveň dôležité aj pre výskum dizertačnej práce.

Na druhej strane Mathieu (2006) skúmal vzťah medzi tímovou spoluprácou a rozsahom znalostí jednotlivých členov ku konkrétnej problematike riešenej v rámci tímu. Počas výskumu zistil, že spomínané znalosti dokážu nie len zlepšiť výstupy tímu, ale zároveň aj zrýchľujú adaptáciu a prácu v tíme.

Osobnosť členov

Názory autorov na vplyv osobnostných charakteristík na tímovú spoluprácu sa líšia. Zatiaľ čo Bell (2007) tvrdí, že „Big 5“¹ charakteristiky jednotlivých členov ako sú neurotizmus, extravagancia, otvorenosť, prívetivosť a svedomitosť majú preukázateľný vplyv na tímovú spoluprácu a jej výsledky. English (2004) a LePine (2000) tvrdia, že vplyv osobnostných charakteristík je nie vždy jasný a vo veľkej miere závisí na konkrétnej úlohe vykonávanej v rámci tímovej spolupráce.

Orientácia na cieľ

Schopnosť správne pochopiť cieľ a zamerať sa na jeho dosiahnutie patrí medzi dôležité individuálne charakteristiky členov tímu. Driskell (1992) zároveň potvrdil blízke prepojenie schopnosti individuálnych členov orientovať sa na ciele a schopnosti dosahovať tímové ciele spoločne a nie len individuálne. Oba vstupy zároveň majú pozitívny vplyv na dlhodobú tímovú prácu a dlhodobé dosahovanie tímových cieľov. (Bunderson, 2003)

Tímové roly

Ďalším individuálnym vstupom do procesu tímovej spolupráce sú tímové roly. Ich dôležitosť sa prejavuje najmä pri tvorbe tímov.

Belbin definuje tímovú rolu ako sklon správať sa, prispievať a vzájomne pôsobiť na ostatných určitým spôsobom.

Podľa autora má každý pri práci v skupine určité sklony správania, čo ale neznamená, že sa podľa nich musí vždy správať. Na základe svojho výskumu rozdelil Belbin správanie v tíme do 9 základných rolí. Člen tímu môže zosobňovať jednu alebo viac rolí a v prípade potreby môže sa medzi nimi meniť.

Správne rozloženie rolí v tíme je podľa Belbina jedným z hlavných faktorov úspechu tímu a na základe analýzy rolí v tíme je do istej miery dopredu možné predpovedať úspech alebo neúspech tímu. Rovnako tak tvrdí, že zo zle fungujúceho tímu je možné urobiť dobre fungujúci tím pridaním nového člena, ktorý bude plniť doteraz chýbajúcu a dôležitú rolu. (Batenburg, 2013)

Na základe spomínaných kritérií definoval Belbin 9 tímových rolí (Belbin, 2017):

- a) **Plánovač** je veľmi inovatívny a dokáže myslieť kreatívne. Produkuje veľké množstvo nápadov a pre úspech tímu je životne dôležitý. Vo veľkom množstve prípadov vychádza následná práca tímu práve z jeho počiatočných nápadov. Možnými problémami tejto roly je problém v komunikácii na základe neortodoxného myslenia a nepochopenie sa so zvyškom tímu.
- b) **„Resource Investigator“** je väčšinou veľmi aktívny a efektívny človek zodpovedný za hľadanie a alokáciu zdrojov na uskutočnenie nápadov. Je to dobrý vyjednávač, ktorý vie, kde sa čo nachádza a ako je čo možné v daných podmienkach urobiť. Často je aj zodpovedný za komunikáciu s externým prostredím.

¹ Známe aj pod názvom teória piatich faktorov definuje súbor piatich najdôležitejších osobnostných charakteristík popisujúcich psychiku jednotlivca. Big 5 poskytuje rámec na základe, ktorého je možné skúmať a vyhodnotiť osobnosť člena tímu. (de Raad, 2002)

- c) „**Monitor evaluator**“ je seriózný človek, ktorý radšej všetky rozhodnutia dopodrobna preskúma. Jeho hlavnou silou je kritické myslenie, odolnosť voči tlaku a rozsiahle znalosti.
- d) **Koordinátor** je zodpovedný za riadenie ostatných členov tímu tak, aby spoločne pracovali na dosiahnutí cieľa. Väčšinou predstavuje vodcu skupiny, dokáže vyhodnotiť ostatných členov a vhodným spôsobom delegovať potrebné úlohy.
- e) „**Shaper**“ je veľmi motivovaný člen tímu s veľkým množstvom energie a potrebou dosiahnuť úspech. Chce vyhrať a rád asertívne popúdzda ostatných členov, aby pracovali rýchlejšie alebo aby zbytočne nestrácali čas.
- f) **Implementátor** je tvrdo pracujúci člen tímu, ktorý dokáže systematickým prístupom vykonať veľké množstvo práce. Nemusí byť kreatívny a zodpovedá najmä za praktické vykonanie nápadov, ktoré vymysleli ostatní členovia tímu.
- g) **Tímový pracovník** je väčšinou v rámci tímu populárny, pretože podporuje ostatných členov, je priateľský a v rámci pracovných úloh veľmi flexibilný.
- h) **Dokončovač** má veľký zmysel pre detail a odhodlanie dotiahnuť veci do konca. Väčšinou zodpovedá za implementáciu nápadov a finálnu časť projektov. Nerád deleguje a úlohy radšej rieši po svojom.
- i) **Špecialista** je členom tímu, ak sú na dokončenie projektu potrebné určité jedinečné vedomosti. Jedná sa prevažne o technické znalosti, ktoré nepatria medzi bežnú výbavu členov tímu.

Demografická rôznorodosť

Pod demografickou rôznorodosťou si je možné predstaviť rozličné etnické, sexuálne, vekové a vzdelanostné charakteristiky jednotlivých členov. Zároveň predstavuje aj rozličnú dobu, ktorú daný zamestnanec pracuje v danej organizácii. Autori sa ale rozchádzajú v názoroch, či demografická rôznorodosť pozitívne vplyva na tímovú spoluprácu.

Zatiaľ čo Li (2005) tvrdí, že jednotlivé zložky demografickej rôznorodosti obohacujú tímovú spoluprácu a sú tak predpokladom pre jej úspech, Jackson (2004) naopak objavil v skúmaných tímoch negatívny vplyv demografickej rôznorodosti na celkovú výkonnosť tímov.

Dôvodom nezrovnalostí môže byť vplyv konkrétnych tímových podmienok a úloh na prejavy rôznorodosti.

Funkčná rôznorodosť

Pod pojmom Funkčná rôznorodosť si je možné predstaviť rozdielnosť oblastí znalostí medzi jednotlivými členmi. To znamená, či ide o tím, kde každý člen je špecialista v inom obore a je mu pridelená vysoká miera samostatnosti, alebo či tím tvoria zamestnanci s podobným tréningom a oblasťou špecializácie. (Carpenter,2002)

Široký rozsah znalostí a odlišné špecializácie členov majú podľa Pitchera (2001) skôr tendenciu negatívne pôsobiť na činnosť tímu, pretože vytvárajú interné konflikty, znižujú zdieľanie informácií v rámci tímu a spomaľujú reakčný čas tímu.

Konexie individuálnych členov

Konexie alebo vzťahy individuálnych členov vyjadrujú sociálne vzťahy daného člena tímu, či už s ostatnými členmi alebo s členmi iných tímov. (Borgatti,2003)

Výskum v oblasti tímovej spolupráce (Ellis, 2005) jasne preukazuje pozitívny vplyv sociálnych vzťahov na fungovanie tímov. Vďaka sociálnym vzťahom individuálnych členov zároveň dochádza aj ku vzniku takzvaných „**kritických členov**“. Kritický člen tímu dokáže

vďaka svojim sociálnym vzťahom s jednotlivými členmi a okolím slúžiť ako nositeľ komunikácie a tímových funkcií, čo pozitívne vplyva na orientáciu tímu a jeho efektivitu. V prípade, že je z istého dôvodu kritický člen odstránený z tímu, má to podľa Ellis dramatické následky na činnosť tímu a dokáže to až úplne pozastaviť tímovú spoluprácu.

Klein (2004) tvrdí, že vhodným predpokladom preto, aby sa zamestnanec stal kritickým členom tímu, je kombinácia vysokej úrovne vzdelania a nízkej úrovne neurotizmu². Spomínané predpoklady spájajú dva vyššie spomínané vstupy do procesu tímovej spolupráce a to demografická rôznorodosť a osobnosť.

Vstupy na tímovej úrovni

Tímová úroveň vstupov do procesu tímovej spolupráce je o úroveň vyššie ako úroveň členov a jednotlivé vstupy je nevyhnutné zväžiť pre úspešnú aplikáciu princípov tímovej spolupráce do organizácie.

Forma vedenia tímu

Vedenie tímu patrí medzi najviac skúmané a analyzované zložky tímovej spolupráce. Vzhľadom na komplexnosť sociálneho systému tímovej spolupráce a jedinečnosti podmienok v rôznych organizáciách je ale náročné definovať presnú a konkrétnu metodiku efektívneho vedenia tímu.

Vedenie je vnímané primárne ako vstupný faktor, ktorý ovplyvňuje tímové procesy (napr. koordináciu, kreativitu, zdieľanie poznatkov, riešenie problémov, tímové učenie), iné tímové vstupy (napr. rozdelenie moci, zapojenie organizácie a zapojenie jednotlivých členov, spokojnosť členov) a výkonnosť.

Podľa zapojenia vodcu do činností tímu Burke (2006) rozlišuje tri základné druhy vedenia tímu:

- a) **Externé vedenie tímu** – pri externom vedení tímu nie je vodca tímu priamo zapojený do každodenných aktivít tímových členov. Jeho úlohou je slúžiť ako koordinátor medzi členmi tímu a ostatnými tímami alebo manažmentom organizácie a kontrolovať progres tímu. Je zodpovedný za definíciu vízie a cieľov tímu. Efektívnosť tímovej spolupráce je v takomto prípade značne závislá na schopnostiach externého vodcu.
- b) **Koučing** – na rozdiel od predošlého druhu vedenia sú vodcovia tímu výrazne viac zapojení do každodenných aktivít členov tímu. Vodcovia odovzdávajú svoje znalosti a pomáhajú členom správne koordinovať svoje aktivity a plniť tímové úlohy.
- c) **Zdieľané vedenie tímu** – predstavuje formu tímovej spolupráce, pri ktorej sú vedúce funkcie rozdistribuované medzi jednotlivých členov tímu, ktorí spoločne zdieľajú zodpovednosť za jeho vedenie. Zdieľané vedenie tímov sa stáva čoraz populárnejšie, no jeho efektívne využitie závisí v značnej miere na vedúcich schopnostiach jednotlivých členov a manažérskeho tréningu organizácie. (Carson, 2007)

Tímový tréning

Cieľom tímového tréningu je zlepšiť tímové zručnosti členov a zvýšiť tak efektivnosť tímu ako celku. Tímový tréning a zlepšovanie tímových zručností predstavuje komplexnú problematiku. (Salas, 2006) Na základe zváženia individuálnych požiadaviek, musí organizácia zväžiť, či bude pre jej zamestnancov efektívnejšie využiť individuálny tréning.

² Jedna z piatich základných osobnostných charakteristík podľa „Big 5“ vyjadrujúca tendencie prežívať stres a negatívne emócie.

Podľa Kozlowského je najvhodnejšie využiť individuálny tréning na podporu schopností členov tímu riešiť zadané úlohy. Naopak tréningy celých tímov sú najefektívnejšie pre budovanie tímových zručností, ako sú komunikácia, dôvera v rámci tímu a dosahovanie spoločných cieľov. (Kozlowski, 2000)

Dôležitou úlohou pre organizáciu je aj vhodný výber spôsobu tréningu, či už ide o osobný tréning alebo tréning s využitím informačno-komunikačných technológií. Vďaka technológiám dokáže organizácia výrazne znížiť náklady na tréning a zefektívniť tak tréningový proces.

Štruktúra tímu

Správna štruktúra tímovej spolupráce predstavuje dôležitý vstup do tohto procesu, pretože slúži ako premostenie medzi organizačnou štruktúrou a zabezpečením personálu v rámci organizácie. (Hollenbeck, 2002)

Hollenbeck rozoznáva dve základné druhy tímovej štruktúry:

- a) **Funkčná štruktúra tímov** organizuje jednotlivých členov tímu na základe podobnosti úloh, ktoré budú v rámci tímovej spolupráce vykonávať.
- b) **Divízna štruktúra tímov** organizuje jednotlivých členov skôr na základe geografickej oblasti, ktorú zabezpečujú alebo podľa špeciálneho typu produktu, ktorý zabezpečujú. Divízna štruktúra tímov sa obzvlášť hodí pre tímy, ktorých členovia majú vysoké kognitívne schopnosti.

Organizácia alebo manažér zodpovedný za koordináciu jednotlivých tímov musí pri zvolení vhodnej štruktúry brať do úvahy špecifickú charakteristiku úloh plnených tímami a zároveň aj celkovú kompozíciu tímov v rámci organizácie.

Ellis (2003, s. 824) tvrdí, že zatiaľ čo funkčná a divízna tímová štruktúra určujú, či budú v tímoch prevažovať unikátne alebo bežné úlohy, ani jedna nedokáže efektívne vyvážiť spomínané dva typy distribúcie informácií v tímoch. Preto navrhuje vlastnú - párovú tímovú štruktúru, ktorá predstavuje kompromis medzi funkčnou a divíznou štruktúrou.

Párová tímová štruktúra čiastočne prijíma princípy oboch štruktúr, ale zároveň je vytvorená tak, že motivuje členov, aby vzájomne zdieľali svoju expertízu a zodpovednosť.

Rozdelenie moci

V rámci podmienok tímovej spolupráce je možné skúmať rozdelenie moci v rámci tímovej spolupráce v dvoch základných rovinách (Mathieu, 2006):

- a) **Štruktúrálna** rovina skúma konkrétne delegovanie právomocí a zodpovedností medzi manažmentom organizácie a tímom, medzi jednotlivými tímami a interne v rámci tímu.
- b) **Psychologická** na druhej strane sa zaoberá kolektívnym presvedčením jednotlivých členov tímu o postavení tímu v rámci organizácie a o ich schopnosti kontrolovať a vplývať na organizáciu ako celok.

Mathieu zároveň preukázal, že ak majú členovia kolektívne presvedčenie o tom, že skutočne ich tím má vplyv na činnosť organizácie, vytvára to pozitívny nepriamy efekt na výkonnosť tímu a zároveň aj na spokojnosť zákazníkov.

Tímová dôvera

Tímová dôvera sa skladá z dvoch blízko prepojených, ale zároveň rozdielnych základných zložiek:

- a) **Tímová účinnosť** predstavuje zdieľané presvedčenie jednotlivých členov tímu o kolektívnych schopnostiach organizovať a vykonávať aktivity potrebné pre dosahovanie tímových cieľov. (Kozlowski, 2006)
- b) **Tímová sila** vyjadruje kolektívne presvedčenie jednotlivých členov tímu o tom, či ich tím môže byť naozaj úspešný. (Shea,1987)

Základný rozdiel medzi oboma spomínanými zložkami je, že tímová účinnosť predstavuje tímovú dôveru v dosiahnutie určitej čiastkovej úlohy, zatiaľ čo tímová sila predstavuje všeobecnejšiu dôveru v celkový úspech tímu. Tímová dôvera zahŕňa iba dôveru členov v schopnosti tímu. Individuálne presvedčenie členov o ich vlastných schopnostiach dosahovať ciele do nej nepatrí. (Gully,2002)

Pri oboch zložkách tímovej dôvery bol preukázaný pozitívny vplyv na tím. Lester (2002) preukázal pozitívny vzťah medzi tímovou silou a spokojnosťou členov, ich vynakladaným úsilím a celkovou výkonnosťou tímu. Na druhej strane Knight (2001) zistil, že tímová účinnosť má pozitívny vplyv na tímovú schopnosť zvládať rizikové situácie.

Dôvera v rámci tímu

Jednou z najviac všeobecne prijímaných definícií dôvery pochádza od Mayera (1995, s. 712). Ten definuje dôveru ako „ochotu osoby byť zraniteľný činnosťou inej osoby vzhľadom na predpoklad, že spomínaná druhá osoba vykoná úlohu dôležitú pre prvú osobu bez toho, aby druhú osobu priamo monitorovala alebo kontrolovala.“

Kirkman (2006) zistil, že má pozitívny efekt a zlepšuje efektívnosť tímového tréningu a zároveň to prispieva aj ku zlepšeniu výkonnosti tímu. Na druhej strane Langfred (2004) tvrdí, že vysoký level tímovej dôvery prispieva ku vyššej autonómii jednotlivých členov, čo následne znižuje mieru vzájomného monitorovania výkonnosti a celkovú efektívnosť.

Zdieľanie mentálnych modelov

Zdieľanie mentálnych modelov je možné definovať ako organizované chápanie mentálnej reprezentácie znalostí a poznatkov zdieľaných v rámci tímu. (Mathieu, 2005, s.35) V rámci tímovej spolupráce je bežné, že tím zdieľa viac ako jeden mentálny model.

Znalosti a poznatky zdieľané v rámci zdieľaných mentálnych modelov je možné rozdeliť do štyroch základných skupín (Cannon-Bowers 1993):

- technologické,
- úlohové,
- interakčné
- tímové.

Strategický tímový konsenzus

Kellermann (2005) definuje strategický konsenzus ako zdieľané pochopenie strategických priorít organizácie manažérmi a zamestnancami naprieč všetkými úrovňami riadenia v organizácii. Na rozdiel od zdieľaných mentálnych modelov, pri ktorých jednotliví členovia tímu zdieľali poznatky a princípy tímu, strategický tímový konsenzus zabezpečuje to, aby jednotliví členovia a tím ako celok boli plne stotožnení so strategickými prioritami organizácie.

Problematika strategického tímového konsenzu bola v minulosti skúmaná autormi najmä v podmienkach vrcholných manažérskych tímov. Kellermann vo svojom výskume preukázal pozitívny vzťah medzi strategickým tímovým konsenzom v prostredí vrcholných manažérskych tímov a celkovou výkonnosťou organizácie.

Kilduff (2000) tvrdí, že skúmané úspešné tímy síce na začiatku svojho fungovania nedosahovali strategický tímový konsenzus, ale v rámci životného cyklu tímovej spolupráce ju získali a následne aplikovali.

Klíma v rámci tímu³

Tímová klíma predstavuje súbor noriem, pravidiel, vzorov správania a očakávaní, pôsobiacich v rámci tímu ako sociálnej skupiny. Tímová klíma predstavuje obšírny pojem zahŕňajúci písané aj nepísané pravidlá a normy aplikované v rámci fungovania tímovej spolupráce. (Pirola-Merlo,2002)

Vzhľadom na jej komplexnosť je skúmaná prevažne v rámci jej jednotlivých dimenzií:

- a) **Kreatívna tímová klíma** predstavuje normy, pravidlá a zaužívané vzory správania v rámci tímu, podporujúce kreatívne dosahovanie cieľov. (Gilson,2004)
- b) **Transferová tímová klíma** popisuje postup a pravidlá pri prenose vedomostí medzi jednotlivými členmi a tímom a zvyškom organizácie. (Smith-Jentsch, 2001)
- c) **Bezpečnostná tímová klíma** vyjadruje spôsob, ktorým organizácia buduje pocit bezpečia v rámci tímu. (Katz-Navon,2005)
- d) **Klíma služieb** bola autormi definovaná ako kolektívne vnímanie záujmu o zákazníkov zo strany organizácie tímom. (Hui,Chui, 2007)
- e) **Klímu spravodlivosti** je možné definovať ako kolektívne vnímanie členov tímu o tom, ako je s tímom ako celkom zaobchádzané v rámci organizácie a ako a či organizácia pristupuje spravodlivo ku všetkým tímom. (Yang,2007)

Transakčné pamäťové systémy

TPS je možné definovať ako súbor všetkých vedomostí a znalostí jednotlivých členov tímu a vzájomná znalosť v rámci tímu o tom, kto má aké vedomosti. Transakčné pamäťové systémy následne pomáhajú tímom lepšie komunikovať a koordinovať svoje činnosti. Vďaka tomu, že jednotliví členovia majú lepšiu predstavu o tom, akými znalosťami tím disponuje a ako ich čo najrýchlejšie nájsť. (Austin 2003)

Lewis (2005) skúmal transakčné pamäťové systémy a preukázal pozitívny vzťah medzi existenciou TPS v rámci tímu a jeho výkonnosťou a životaschopnosťou. Lewis zároveň zistil, že výhody transakčných pamäťových systémov nemajú pozitívny vplyv iba na konkrétnu úlohu vykonávanú tímom, ale zlepšujú aj schopnosť tímu lepšie aplikovať predošlé zistenia do riešenia novovzniknutých úloh. Schopnosť aplikovať predošlé zistenia do riešenia novovzniknutých úloh sa nazýva aj transfer učenia tímu.

Tímová súdržnosť

Súdržnosť vyjadruje mieru oddanosti pociťovaných členmi tímu voči splneniu stanovených úloh a dosiahnutiu tímových cieľov. Bass (2003) zistil, že tímová súdržnosť má pozitívny vplyv na výkon tímu a slúži ako mediátor pre transformačné vedenie tímu.

Vstupy na organizačnej úrovni

Tímy v rámci organizácie neexistujú separovane. Aj tímy s najvyššou mierou samostatnosti musia fungovať v širšom koncepte organizácie a ich činnosť je ovplyvňovaná externými faktormi.

³ Spája prostredie a kultúru v tíme. Pôvodný anglický termín: „team climate“.

Vstupy na organizačnej úrovni je možné definovať ako premenné nachádzajúce sa mimo prostredia konkrétneho tímu, ale stále lokalizované v rámci organizácie, v ktorej sa tím nachádza.

Otvorenosť organizácie pre tímovú spoluprácu – budovanie tímovej kultúry

Vplyv vedenia organizácie na tímovú spoluprácu bol dlhodobo skúmaný. Lawler (1993) tvrdí, že pre správne budovanie tímovej kultúry a otvorenosti pre tímovú spoluprácu je kľúčové zapojenie zamestnancov a tímov.

Podľa neho je úlohou vrcholového manažmentu organizácie vytvoriť víziu organizácie zahŕňajúcu tímovú spoluprácu, implementovať vhodné nástroje, štruktúry a formu odmeňovania tak, aby vytvoril všeobecnú kultúru podporujúcu zapojenie zamestnancov do tímovej spolupráce.

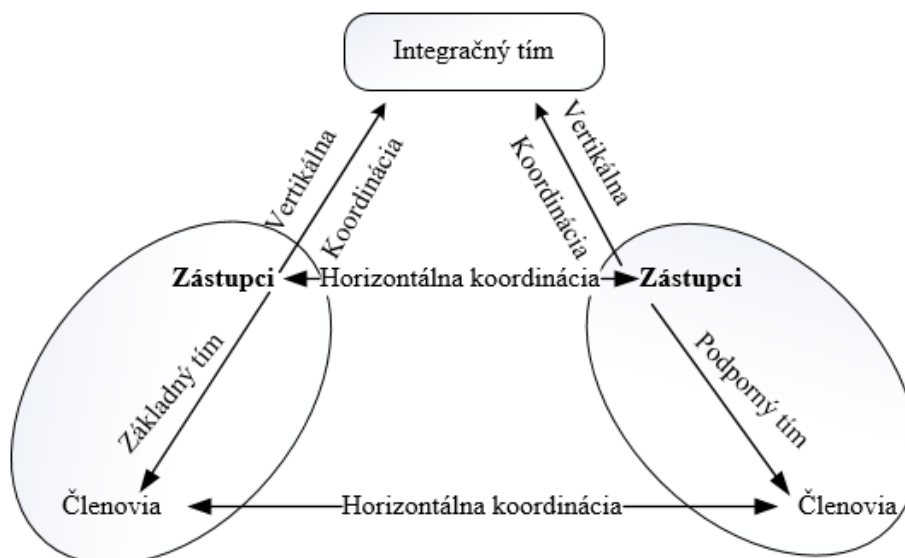
Mathieu (2006) zistil, že tímová kultúra v rámci organizácie a otvorená organizačná klíma vo forme sociálnych štruktúr a podpory tímovej spolupráce majú pozitívny vplyv na výsledky tímov v organizáciách. Rovnako tak vplývajú aj na úspech jednotlivých tímových procesov a posilnenie pozície tímov v rámci organizácie.

Koordinácia viacerých tímov

Na organizačnej úrovni je dôležité zobrať do úvahy nielen potreby individuálneho tímu, ale aj komplexné potreby všetkých tímov. Gully (2000) tvrdí, že tímy sú v rámci organizácie pevne prepojené s ostatnými tímami a aj so samotnou organizáciou ako takou. Na druhej strane má každý tím definované jasné hranice, ktoré ho oddeľujú od zvyšku organizácie.

Pre správnu koordináciu riadenia systému viacerých tímov za účelom splnenia úlohy Davison (2012) navrhuje rozdeliť tímy do troch skupín:

- a) **Základné tímy** sú zodpovedné za primárne vykonávanie úloh a dosahovanie cieľa. Je možné povedať, že sa nachádzajú v centre diania riadenia systémov viacerých tímov. Ich spolupráca a výstupy sú kritické a ostatné zložky riadenia systémov viacerých tímov sú nastavené okolo nich.
- b) Druhou skupinou sú **pomocné tímy**. V prípade, že základné tímy nie sú schopné dosiahnuť svoje ciele samostatne, dochádza ku koordináciám s pomocnými tímami. Pomocný tím ponúka skúsenosti a expertízu, ktoré sú mimo spoločného súboru schopností základných tímov.
- c) **Integračný tím** je vytvorený zo zodpovedných členov predošlých skupín tímov, jeho úlohou je správne koordinovať činnosť zapojených tímov. Zároveň sú jeho členovia zodpovední za prijímanie strategických rozhodnutí pre dosiahnutie stanoveného cieľa.



Obrázok 3: Koordinácia viacerých tímov
(Davison, 2012)

Jednotlivé tímy tak vytvárajú systém viacerých tímov, ktorý je potrebný koordinovať a riadiť. Dôležitým termínom pri problematike systému viacerých tímov je tím tímov.

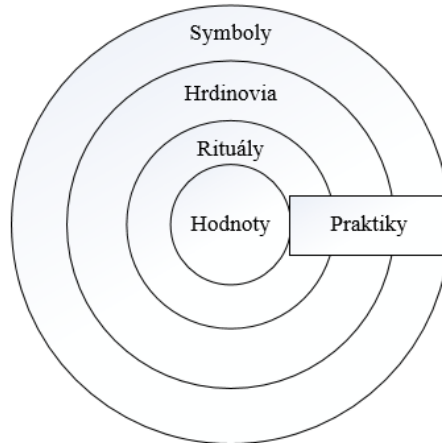
Zatiaľ, čo pri riadení systému viacerých tímov ide o koordináciu činností viacerých tímov v rámci organizácie, pričom nemusia z pravidla kontinuálne spolupracovať na dosiahnutí rovnakého cieľa, pri tíme tímov ide o využitie tímovej spolupráce pri riadení viacerých tímov spoločne pracujúcich na dosiahnutí jednotného spoločného cieľa.

Organizačná kultúra

Pojem organizačná kultúra zahŕňa „zdieľané filozofie, ideológie, hodnoty, názory, očakávaní, postojov a noriem, ktoré odhaľujú explicitný aj implicitný skupinový súhlas s tým, ako sú v rámci organizácie prijímané rozhodnutia a riešené problémy.“ (Kilmann, 1985, s. 5)

Prvky organizačnej kultúry tak tvoria základné predpoklady, normy, postoje a hodnoty organizácie spolu s jej vonkajšou manifestáciou. Vonkajšie manifestácie sa inak nazývajú aj artefakty organizačnej kultúry. Medzi artefakty patria napríklad propagačné brožúry organizácie, vzhľad kancelárii a budov, materiálne vybavenie, výročné správy a produkty vytvárané organizáciou. (Lukášová, 2004)

Hofstede znázorňuje organizačnú kultúru v rámci štruktúry podobnej cibuli. Hodnoty, rituály, hrdinov a symboly označuje ako jednotlivé vrstvy spolu tvoriace organizačnú kultúru. Kolektívne označuje spomínané prvky okrem hodnôt ako praktiky, ktoré predstavujú viditeľnú časť kultúry. Naopak hodnoty označuje za neviditeľné jadro organizačnej kultúry.

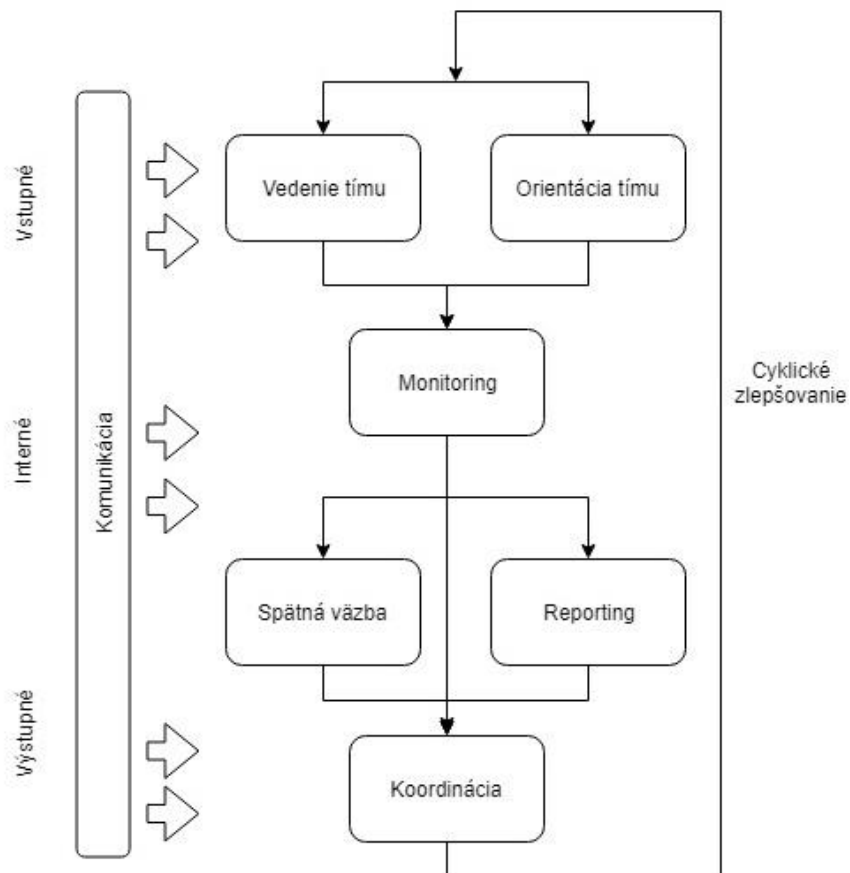


Obrázok 4: Vrstvy organizačnej kultúry
(Hofsted, 2001, s. 11.)

1.2.2 Vnútorne procesy

Množstvo autorov sa pokúsilo popísať čiastkové procesy a komponenty tvoriace dynamiku tímovej spolupráce. (Hoegl, 2001; Langfred, 2001, Marks, 2001) Jedným z najviac všeobecne akceptovaných modelov tímovej spolupráce je Dickinsonov a McIntyrov model. (Dickinson, 1997)

Jeho grafické znázornenie vyzerá nasledovne:



Obrázok 5: Dickinsonov a McIntyrov model procesu tímovej spolupráce

(Dickinson, 1997)

Dickinsonov a McIntyrov model procesu tímovej spolupráce je založený na definícii siedmych hlavných zložiek tímovej spolupráce a vzťahov medzi nimi. Sú to:

- komunikácia,
- orientácia tímu,
- vedenie tímu,
- monitoring,
- spätná väzba,
- koordinácia
- komunikácia.

Všetky tieto komponenty sú podporované slučkou cyklického zlepšovania, ktorá je navrhnutá tak, aby pravidelne zlepšovala celý proces.

Základné komponenty modelu sú rozdelené do 3 kategórií. Orientácia tímu a vedenie tímu sú vstupné komponenty, pretože tieto komponenty sú nevyhnutné na to, aby sa jednotliví členovia tímu podieľali na spoločných úlohách.

Monitorovanie, spätná väzba a reporting sú vnútorné komponenty zodpovedné za efektívnosť tímovej spolupráce.

Koordinácia predošlých faktorov je podľa autorov vnímaná ako výstupný komponent, pretože definuje celkový výkon tímu.

Všetkých 6 spomínaných komponentov je podporovaných komunikáciou, ktorá presahuje všetky tri kategórie faktorov. (Dickinson, 1997)

Iní autori sa na problematiku tímových procesov pozerajú rozdielne a okrem siedmych procesov definovaných Dickinsonom definujú aj ďalšie:

- **Plánovanie** predstavuje proces určenia cieľov tímovej spolupráce, definovania vlastností očakávaného výstupu a určenia pridelených zdrojov. (Janicik, 2003)
- **Organizovanie** zabezpečuje rozdelenie úloh a synchronizáciu jednotlivých zdrojov tímu. Predstavuje jednu z hlavných zložiek vedenia tímu. (Hiller, 2006)
- **Dynamické plánovanie** berie do úvahy dynamickú zložku tímovej spolupráce. To znamená že plánuje ako sa bude meniť zloženie tímu s postupom času, plánuje činnosti členov, ktorí sú vo viacerých tímoch naraz a aktualizuje požiadavky na tím podľa nových okolností. (Mathieu, 2006)
- **Zapojenie členov** je zodpovedné za to, že jednotliví zamestnanci sú naplno vyťažení a zapojení do tímových aktivít. Zároveň definuje aj zodpovednosť a právomoci členov. (De Dreu, 2001)
- **Odmeňovanie** prispieva k motivácii zamestnancov k vyšším výkonom. V rámci problematiky tímovej spolupráce je zodpovedné aj za budovanie tímovej kultúry, spolupráce a súťaživosti medzi jednotlivcami a tímami. Správne nastavený systém odmeňovania môže mať veľmi pozitívny vplyv na tímovú spoluprácu v organizáciách. (Johnson, 2006)
- **Riešenie konfliktov** je jeden zo základných interných tímových procesov a jeho cieľom je dosiahnuť pokojné riešenie a konsenzus medzi členmi tímu. (De Dreu, 2003)
- **Motivovanie** zahŕňa súbor interných a externých faktorov jednotlivých členov tímu, ktorý ich stimuluje k vyšším výkonom v rámci tímových aktivít. Ide o interný faktor na tímovej úrovni. (Geister, 2006)

1.2.3 Výstupy tímovej spolupráce

Hlavným dôvodom, prečo pracovné tímy v rámci organizácie vznikajú, je využitie tímovej spolupráce na riešenie úloh a tvorbu tímových výstupov. Práve prostredníctvom výstupov dokáže tím obohatiť svoju organizáciu. Rovnako ako tímové vstupy aj tímové výstupy je možné zaradiť do troch základných úrovní.

Zlepšenie výkonnosti na organizačnej úrovni

Výstupy tímov v rámci organizácie majú preukázateľný vplyv na organizáciu a jej schopnosť konkurencieschopnosti. Miera vplyvu závisí na dôležitosti tímu, jeho integrácii v rámci organizácie. Najpreukázateľnejší vplyv na celú organizáciu majú tímy vrcholového manažmentu.

Barrick (2007) preukázal, že úspešné využitie procesov tímovej spolupráce, ako sú komunikácia a súdržnosť v rámci tímu, má efektívny vplyv na finančné výsledky celej organizácie. Bunderson (2002) preukázal vzťah medzi výsledkami jednotlivých tímov a ziskovosťou organizácie.

Ako už bolo spomínané, priame prepojenie medzi tímovou spolupracou a organizačnými výsledkami je možné merať najmä pri vysoko postavených tímoch. Na druhej strane nižšie postavené tímy si vyžadujú komplexnejšie skúmanie pre potvrdenie vplyvu tímov na celkové výsledky organizácie.

Tímové výstupy a výkonnosť

Výstup tímovej spolupráce na tímovej úrovni predstavujú nové zručnosti a schopnosti tímu nadobudnuté v rámci ich spolupráce. Vďaka tomu môže tím rýchlejšie a efektívnejšie vyriešiť ďalšie úlohy v budúcnosti. Jedným z možných spôsobov, ako zmerať rozdiel medzi schopnosťou tímu pred a po spoločnej spolupráci, je napríklad na základe zákaznickej spokojnosti (Mathieu, 2006), hodnotenia manažérom zodpovedným za tím (Tjosvold, 2004) alebo komplexného merania tímových kompetencií a spôsobilostí tímu (Nadal, 2015).

V rámci hodnotenia výstupov tímovej spolupráce interne, to znamená manažérom zodpovedným za koordináciu tímov je potrebné, je potrebné, aby manažér objektívne zhodnotil (Lester, 2002):

- naplnenie potrieb organizácie,
- dosiahnutie stanoveného cieľa,
- mentoring a rozvoj tímu,
- celkovú efektivitu,
- kvalitu výstupu,
- kvantitu vykonanej práce,
- iniciatívu tímu,
- medziľudské zručnosti,
- plánovanie,
- celkovú oddanosť pre tím.

Vývoj členov a ich životnosť

Na najnižšej úrovni je možné ako výstup definovať tímové schopnosti a zručnosti získané jednotlivými členmi. Zároveň tu patrí aj životnosť člena tímu. Tú je možné definovať ako nadšenie člena pre prácu v tíme a dobu, ktorú je ochotný stráviť v rámci tímu. (Barrick, 2007)

Balkundi (2006) definuje nasledovné atribúty životnosti člena tímu na individuálnej úrovni:

- spokojnosť členov tímu,
- tímovú klímu a atmosféru,
- súdržnosť s tímom,
- oddanosť v rámci tímu.

1.3 SPÔSOBILOSŤ TÍMOVEJ SPOLUPRÁCE

Spôsobilosť a fungovanie tímovej práce nie je jednoduché zmerať. Vo svojom článku sa o to snaží skupina autorov (Wang, 2009), ktorí sa pokúšajú vytvoriť, čo najpresnejší systém na sledovanie a hodnotenie tímovej práce a kooperácie.

Tabuľka 1: RUTE nástroj na meranie tímovej spôsobilosti (Nadal, 2015)

Dimenzia	Komponent	Atribút
Identita	Ciele	Schopnosť identifikovať ciele
		Znalosť cieľov
		Práca vynaložená pre dosiahnutie cieľa
	Pocit prináležitosti	Integrácia v rámci tímu
	Roly	Prijatie tímu
		Výkonnosť
	Prispôsobivosť	Snaha o prispôsobenie
		Prijatie úloh
	Tímová klíma	Medziľudské vzťahy
		Pracovné podmienky
Oddanosť	Zapojenie členov do tímovej spolupráce	
Komunikácia	Informácie	Externé vyhľadávanie informácií
		Interné žiadosti o informácie
		Zdieľanie informácií
Osobné interakcie	Osobný prístup	
Výkonnosť	Plánovanie	Schopnosť identifikovať úlohy
		Organizácia úloh
		Prerozdelenie úloh
		Plánovanie zdrojov
	Rozhodovanie	Analýze pre rozhodovanie
		Zapojenie členov
		Konsenzus
	Vykonávanie úloh	Vykonávanie pridelených úloh
		Zdieľanie informácií o vzniknutých problémoch
		Zapojenie do riešenia problémov
Monitorovanie výkonnosti	Tímová koordinácia	
	Vykonávanie samostatných úloh	
Regulácia	Spoločné riešenie konfliktov	Identifikácia konfliktov
		Schopnosť nájsť alternatívne riešenie
		Riešenie konfliktov
	Schopnosť vyjednávať	Využitie stratégií
		Schopnosť dohodnúť sa
	Schopnosť zlepšovať sa	Návrhy pre zlepšenie
		Aplikácia procesov pre zlepšenie

Nadal (2015) ponúka prehľad atribútov od rôznych autorov, ktoré spolu určujú schopnosti tímu a jeho spôsobilosť.

Okrem toho poskytuje aj rozsiahly nástroj, prostredníctvom ktorého je možné merať spôsobilosť jednotlivých tímov. Nástroj pozostáva z klasifikácie atribútov tímovej spôsobilosti a následnej 360 stupňovej spätnej väzbe na tím prostredníctvom škálovania daných atribútov. Spôsobilosť tímovej spolupráce tak rozdeľuje do štyroch dimenzií, ktoré následne rozmieňa na 15 komponentov a 34 atribútov. Ich prehľad je možné vidieť v Tabuľke 1.

Osoba hodnotiaca spôsobilosť tímu tak môže dané atribúty vyjadriť na škále alebo môže vybrať z rôznych slovných popisov vyjadrujúcich mieru naplnenia daného atribútu.

1.4 METÓDY VYUŽÍVANÉ PRI RIADENÍ TÍMOVEJ SPOLUPRÁCE

Organizácie v trhovom prostredí sa neustále snažia zlepšiť svoju konkurencieschopnosť aj vďaka zlepšeniu tímovej spolupráce. Spomínaný fakt podporil vznik množstva rôznych metód využívaných pri činnosti tímov. Niektoré metódy sú uvedené aj v rámci tejto kapitoly. Je potrebné podotknúť, že žiadna z metód neriadi komplexný systém tímovej spolupráce v organizácii, ale len jeho istú časť.

Metóda OKR

Autorom metódy je bývalý CEO Intelu Andrew Grove, ktorý mal krátko po nástupe za úlohu previesť organizáciu úspešnou transformáciou. Aby sa mu to podarilo, vytvoril metódu OKR – Objective and Key Results (neskôr túto metódou prevzali organizácie ako Google, Intel, Linked In, Twitter či Uber a iné). Celá podstata metódy spočíva v sústredení sa na dve otázky, na ktoré je potrebné zodpovedať:

- a) Kde sa organizácia/tím/jednotlivec chce dostať? Táto odpoveď vedie k cieľom (objectives)
- b) Aké kroky potrebuje urobiť, aby sa tam dostal? Táto odpoveď vedie k míľnikom či kľúčovým výsledkom (key results). Ideálny počet KR pre každý cieľ je 3.

Kým iné metódy sa zameriavajú na to, ako má vyzerat' cieľ (napr. KPI), metóda OKR je iná v tom, že okrem stanovenia cieľa (O), definuje míľniky, resp. kľúčové medzistupne vedúce k cieľu (KR). Ciele sú stanovované na štvrt'ročnej báze. Ciele a spôsoby, ako sa k nim dostať, sa určujú vo všetkých úrovniach riadenia. To znamená, od strategických cieľov až ku cieľom jednotlivých členov tímu. Cieľ na nižšej úrovni je vždy postavený tak, aby naplnil KR definovaný úroveň vyššie. OKR sa najčastejšie určujú na ročné a štvrt'ročné obdobie. Ročné OKR sa môžu postupne vyvíjať, ale tie štvrt'ročné sa nemenia. (Businessindider, on-line)

Pri definovaní KR je kritická ich presná merateľnosť. Práve vďaka merateľnosti je možné presne zhodnotiť dosiahnutie stanovených cieľov. Na vyhodnotenie Google používa stupnicu od 0 do 1. (Rework.withgoogle, on-line)

Ideálne tímy dosahujú výsledky v rozmedzí 0.6 – 0.7. Príliš vysoké hodnotenie (0.9 – 1) znamená, že OKR neboli dostatočne ambiciózne, zatiaľ čo príliš nízke skóre (menej ako 0.4) ukazuje značné problémy v rámci tímovej spolupráce.

Dôležitým aspektom metódy OKR je transparentnosť. Každý zamestnanec Google môže vidieť OKRs všetkých tímov a zamestnancov na všetkých úrovniach riadenia (od radových zamestnancov, až po CEO).

Na základe historického hodnotenia OKR je možné hodnotiť zamestnancov a tímy, tvoriť nové tímy a rozhodovať o kariérom raste zamestnancov. (Businessindider, on-line)

Metóda PPP

PPP (plány, progres, problémy) je manažérska metóda určená na prehľadnú komunikáciu medzi jednotlivými členmi tímu a pravidelné sledovanie pokroku v rámci tímových úloh. Túto techniku používajú organizácie ako Skype, Ebay, Facebook a Seedcamp na zefektívnenie komunikačných kanálov medzi manažérmi a členmi tímu. (Weekdone, on-line)

Každý týždeň (v niektorých prípadoch každý deň) člen tímu zverejní krátku a prehľadnú správu, v rámci ktorej dá ostatným vedieť, na čom pracoval, ako ďaleko pokročil a s akými problémami sa stretol.

Stručnú správu si následne prezrie vedúci tímu, nadriadený manažér alebo priamo kolegovia v rámci tímu.

Obsah správy je veľmi jednoduchý a vychádza z názvu metódy:

- a) **Progres** – vyjadrenie dosiahnutých úspechov, dokončených úloh, prípadne vyrobených produktov za stanovené obdobie (týždeň).
- b) **Plány** – ciele a úlohy na nasledujúci týždeň (tie by sa mali budúci týždeň nachádzať v kategórii progres).
- c) **Problémy** – úlohy alebo novovzniknuté problémy, ktoré člen tímu nedokázal sám vyriešiť a potrebuje s nimi pomoc od niekoho iného.

PPP pomáha vytvoriť v tíme kultúru založenú na dosahovaní cieľov. Zároveň vyvoláva pocit transparentnosti a každý v tíme vie presne, čo ten druhý robí. (Hanno, on-line)

Metóda zároveň jednoduchým a efektívnym spôsobom vytvára históriu aktivít tímu. História pomáha sledovať napredovanie tímu a v prípade negatívnych udalostí jasne definovať zodpovednosť za ich vznik.

Hlavnou výhodou metódy PPP je, že šetrí značný čas na nepotrebných tímových mítingoch a pomáha tímu napredovať bez zbytočných zdržaní.

Vo väčšine organizácií sa metóda vykonáva prostredníctvom špeciálne určených aplikácií, ktoré sami pripomenú členovi tímu, aby PPP vytvoril, ponúknú mu štruktúrovaný a prehľadný formulár na jeho vyplnenie a zároveň jednotlivé správy jasne interpretujú každému, kto k nim má prístup. (Social-hire, on-line)

Metodika SCRUM

SCRUM predstavuje agilnú metodiku riadenia projektových tímov. Agilný prístup k plneniu úloh znamená, že plán práce tímu až po dodanie finálneho produktu nie je na začiatku komplexne stanovený. Namiesto toho je práca tímu plánovaná v kratšom časovom horizonte a tímovým výsledkom sú funkčné „inkrementy“ produktu.

Jedným z dôvodov vzniku spomínanej metodiky bolo aj to, že finálny držiteľ produktu nemusí mať vždy na začiatku úplne kompletnú predstavu o tom, ako má produkt vyzerieť. V správnych podmienkach a pri efektívnej implementácii metodiky do činnosti tímu je možné vytvárať produkt vysokej kvality za krátky čas.

Vzhľadom na svoju podstatu je SCRUM obzvlášť vhodný a masovo využívaný v rámci tímov vyvíjajúcich softvér. Dva základné koncepty aplikované v rámci SCRUM metodiky sú (Mundra, 2013):

- a) **Produktový „backlog“** - predstavuje zoznam požiadaviek na produkt.
- b) **„Sprint“** – iterácia, za ktorú musia byť vykonané určené úlohy.

Metodika obsahuje tri kľúčové roly potrebné pre úspešnú implementáciu:

- a) **Vlastník produktu** je zodpovedný za tvorbu a udržiavanie zoznamu vlastností produktu takzvaného „backlogu“.
- b) „**SCRUM master**“ zabezpečuje plynulý tok procesu podľa vopred dohodnutých podmienok a prevenciu pred možnými komplikáciami.
- c) **SCRUM tím** tvoria všetci členovia tímu spolupracujúci na dokončení čiastkovej úlohy v rámci daného „sprintu“.

Na začiatku iterácie sa vyberú určité vlastnosti z produktového „backlogu“ a pridajú sa do „backlogu“ iterácie. Na základe toho sa vytvorí plán na najbližší „sprint“ obsahujúci vybrané požiadavky spolu s konkrétnymi úlohami ako ich implementovať. Členovia tímu spolu v rámci iterácie spolupracujú a pravidelne sa stretávajú. Výsledkom jedného „sprintu“ by mal byť funkčný „inkrement“ produktu.

Na konci iterácie je vlastníkovi predstavené demo produktu, vďaka ktorej tím pravidelne získava jeho spätnú väzbu. Priebežne je upravovaný aj zoznam požiadaviek na produkt. (Rubik, 2012)

SCRUM má aj svoje nevýhody. Metodika je určená na riadenie agilných projektových tímov a jej hlavným účelom nie je riadiť tímovú spoluprácu, ale postup úloh v rámci plnenia produktu.

Metodika zároveň počíta iba s riadením jedného tímu. SCRUM tímy majú obvykle od 5 do 9 členov. V prípade, že si projekt vyžaduje viac členov tímu alebo dokonca prácu viacerých tímov súčasne, môže dôjsť ku vzniku problémov a k zníženiu efektivity tímov. Jedno z možných riešení spomínaných nedostatkov navrhuje Alqurashi (2014). Jeho riešenie aplikuje princípy metodiky na koordináciu viacerých tímov a vytvára tak takzvaný „SCRUM SCRUMov“.

Metóda CTMTC (Comprehensive training model of teamwork competence)

CTMTC skúma ako jednotliví členovia tímu prispievajú ku spoločnému dokončeniu projektu. Pre správne využitie metódy je potrebné, aby členovia tímu spolu komunikovali prostredníctvom IKT. Metóda je využívaná najmä na vysokých školách. (Ángel,2016)

Metóda sa zameriava na skúmanie jednotlivých členov tímu a ich tímových kompetencií prejavovaných počas tímovej práce.

Skúma sa ňou napríklad:

- správanie vodcu tímu,
- kooperácia a konkurencia medzi členmi tímu,
- vzniknuté problémy v rámci tímovej spolupráce,
- výkonnosť jednotlivých členov.

CTMTC je proaktívna metóda, ktorá spája tri základné aspekty skupinového učenia:

- fázy tímovej spolupráce,
- spoločná tvorba znalostí tímom,
- IKT.

V prípade malého počtu sledovaných tímov je možné vykonávať sledovanie tvorby tímových kompetencií osobne. Vo väčšine prípadov je metóda vykonávaná prostredníctvom IKT.

Aby bolo možné metódu správne vykonať je dôležité, aby boli členovia tímu donútení pracovať a kooperovať v online prostredí (IS firmy, moodle školy).

Metóda hodnotí tímové kompetencie na základe kvantitatívnych premenných:

- aktívny čas strávený v systéme,
- počet príspevkov v rámci tímu, vlákna, členov tímu,
- počet komentárov v rámci príspevkov,
- hodnotenie medzi členmi tímu (do akej miery bol príspevok nápomocný),
- dodržiavanie termínov.

Hodnoty skúmajúce kooperáciu a komunikáciu v rámci tímu v online prostredí sú doplnené výsledkami z dotazníka vyplneného členmi tímu. (Conde,2016)

Metóda EAST (Event analysis of systemic teamwork)

EAST je metóda na analýzu a hodnotenie tímovej spolupráce zameraná na takzvané C4i aspekty. Metóda sa zaoberá tímami ľudí, ale dokáže vnímať tímy aj z technického hľadiska ako zložité aspekty technických prvkov a ich spoluprácu. Z toho dôvodu sa používa prevažne v oblasti dopravy a infraštruktúry a vyhodnocuje tímovú spoluprácu medzi ľuďmi, ale aj medzi ľuďmi a inteligentnými systémami. (Walker,2005)

Ako už bolo spomínané zaoberá sa C4i. Táto skratka zahŕňa:

- command (príkaz),
- control (kontrola),
- communication (komunikácia),
- computers (počítače),
- intelligence (informácie).

Týchto 5 zložiek predstavuje riadiacu infraštruktúru pre akýkoľvek rozsiahly, zložitý a dynamický systém. Jedná sa najmä o systémy zložené z ľudí, ale aj inteligentných technológií, ktoré spolu tímovo pracujú.

Na skúmanie C4i je nutné využívať IKT, z čoho vyplýva aj to, že metóda EAST je zo značnej miery vykonávaná pomocou IKT.

Metóda odpovedá na základné otázky o tímovej spolupráci:

- Kto sú hlavný aktéri v rámci tímovej spolupráce?
- Kedy vykonávajú najdôležitejšie tímové aktivity?
- Kde sú činnosti vykonávané?
- Ako aktéri komunikujú a koordinujú svoje činnosti?

2 METODOLÓGIA VÝSKUMU A SPRACOVANIA DIZERTAČNEJ PRÁCE

Pre vhodné vypracovanie dizertačnej práce, ako komplexnej výskumnej úlohy je dôležité definovať základný postup, smery a prístupy jej spracovania. Spomínaný postup spracovania dizertačnej práce je obsiahnutý v tejto kapitole. Jednotlivé kroky výskumu boli definované podľa metodológie uvedenej v prácach „Jak se vyrábí sociologická znalost“ (Disman, 2008) a „Metody výzkumu a evaluace“ (Hendl, 2017). Metodológia poskytuje návod, ako skúmať zložité sociálne systémy, ako je aj proces riadenia tímovej spolupráce.

Postupnosť krokov bude detailne vysvetlená v tejto kapitole. Základom metodológie je pretransformovať prirodzený sociálny systém do jednoduchšieho výskumného systému so zachovaním jeho hlavných princípov, atribútov a ich vzťahov. V prípade potreby je potom možné bližšie definovať jednotlivé atribúty prostredníctvom súboru merateľných indikátorov. Vytvorený výskumný systém je následne skúmaný prostredníctvom rôznych metód za účelom získať čo najpresnejšie a najvýznamnejšie informácie.

2.1 ALÝZA A DEFINÍCIA PROBLÉMU VÝCHODISKÁ TÍMOVEJ SPOLUPRÁCE

Alýza a definícia problému východiská tímovej spolupráce Prvým krokom výskumu je rozsiahla teoretická analýza problematiky tímov, tímovej spolupráce a jej riadenia. Dôležitosť a komplexnosť problematiky je podporená širokým rozsahom literatúry a výskumných prác zaoberajúcich sa tímami a tímovou spolupracou. I napriek rozsiahlej literárnej základni zaoberajúcej sa problematikou je jasné, že vzhľadom na komplexnosť a zložitosť problematiky je nevyhnutné ju ďalej študovať a skúmať jej jednotlivé zložky. V rámci komplexnej teoretickej analýzy je zároveň možné aj rozlíšiť, ktoré zložky tímovej spolupráce sú už relatívne dobre preskúmané a objasnené a naopak, pri ktorých je potrebný ďalší výskum.

Teoretická analýza pozostávala zo štúdia dostupnej vedeckej literatúry zaoberajúcej sa problematikou recenzovaných časopisov, zborníkov a databáz, ako sú napríklad Scopus, Web od Science a iné.

Pri vykonávaní analýzy je potrebné vziať do úvahy aj priame prepojenie tímovej spolupráce na prax a výkon ekonomických subjektov na trhu. Pre udržanie konkurencieschopnosti sa organizácie musia stále viac opierať o prácu tímov a nielen jednotlivých zamestnancov alebo organizačných zložiek. Manažéri v praxi musia správne pochopiť jednotlivé zložky tímovej spolupráce a ich vplyv na celkové výstupu tímu. Rovnako je potrebné brať do úvahy aj komplexnosť tímu ako sociálnej skupiny a nielen ako náhodnej skupiny zamestnancov vykonávajúcich podobné úlohy. Jedinečnosť podmienok každej organizácie a zároveň aj jedinečné osobnostné charakteristiky každého zamestnanca komplikujú správne pochopenie tímovej spolupráce a vytvorenie univerzálneho rámca pre jej riadenie.

Na základe počiatočnej analýzy bol východiskový problém riešený v rámci dizertačnej práce definovaný ako:

Nedostatok skúseností manažérov s riadením ľudí v tímoch, nedostatočné pochopenie tímu ako sociálnej skupiny, neznalosť, ako aj absencia nástrojov riadenia tímovej spolupráce.

Zároveň je dôležité spomenúť aj nevyhnutnosť vykonávať teoretickú analýzu literárnych zdrojov kontinuálne, počas celého výskumu dizertačnej práce vzhľadom na nové zistenia a kontinuálny vývoj potrieb teoretických znalostí.

Po vykonaní obsiahlej obsahovej analýzy literárnych zdrojov a zvážení komplexnosti a rozsiahlosti problematiky tímovej spolupráce sa autor práce rozhodol zúžiť a bližšie špecifikovať objekt skúmania. Ako už bolo spomínané primárnym objektom skúmania je organizačná úroveň tímovej spolupráce.

Vzhľadom na presnejšiu špecifikáciu objektu skúmania je vhodné zmeniť aj názov dizertačnej práce. Zmena objektu a názvu témy bola následne aplikovaná aj do definície problému. Všetky vykonané zmeny boli schválené komisiou počas obhajoby písomnej práce k dizertačnej skúške.

Znenie aktuálneho výskumného problému je nasledovné:

Nedostatok skúseností organizácií a manažérov, spolu s absenciou nástrojov riadenia tímovej spolupráce na organizačnej úrovni.

2.2 SUBJEKT, OBJEKT A CIEĽ PRÁCE

Subjekt skúmania predstavuje komplexnú problematiku tímovej spolupráce v organizáciách. Vzhľadom na rozsiahlosť skúmanej problematiky, orientáciu sa v téme a analýzu zložiek tímovej spolupráce, ktoré sú už dostatočne preskúmané bol subjekt skúmania zúžený primárne na organizačnú úroveň tímovej spolupráce. Pri skúmaní organizačnej úrovne je dôležité brať do úvahy, že je úzko prepojená a ovplyvňovaná individuálnou a tímovou úrovňou tímovej spolupráce.

Skúmanie organizačnej vrstvy sa zameriava primárne na:

- koordináciu viacerých tímov súčasne,
- riadenie dynamických prvkov tímovej spolupráce,
- komplexné riadenie všetkých tímov v organizáciách,
- plánovanie tímovej práce,
- tvorbu tímov a personálne zabezpečenie,
- podporu organického vzniku tímovej spolupráce v organizácii,
- budovanie pozitívnej tímovej kultúry.

Pri špecifikácii subjektu skúmania je nutné zvážiť aj limitácie spojené s výskumom danej problematiky v slovenských podmienkach. Rovnako tak limitácie prinášajú aj obmedzené možnosti výskumu, ako súčasť dizertačnej práce.

V prvom rade je nutné zúžiť komplexnú problematiku tímovej spolupráce do podmienok slovenských organizácií a následne zvážiť, či v nich dochádza ku riadeniu tímov na organizačnej úrovni. I napriek značnému potenciálu využitia tímovej spolupráce je nutné poznamenať, že nie všetky organizácie na trhu ju do svojich procesov aplikujú dostatočne pre splnenie podmienok definovaných subjektom dizertačnej práce. Komplexná a jedinečná podstata organizácií ako sociálnych systémov a ich tímovej spolupráce ako podsystému, prináša značné komplikácie najmä pri výbere vhodných organizácií vzhľadom na subjekt skúmania.

Značné limitácie pre výskum predstavujú aj špecifiká výskumu ako súčasť dizertačnej práce. Relatívne krátke obdobie doktorandského štúdia spolu s obmedzenými zdrojmi značne redukovujú možnosti skúmania komplexnej problematiky. Výsledky dizertačnej práce však môžu vzhľadom na jasne špecifikovaný subjekt a objekt skúmania priniesť nový pohľad na problematiku a prípadne aj objaviť možnosti pre ďalší výskum.

Objektom skúmania sú organizačné jednotky organizácie využívajúce princípy tímovej spolupráce. Zároveň sú to aj tímy a spolupráca ich jednotlivých členov v rámci organizácie. Pre

jasnejšiu špecifikáciu je nutné poznamenať, že autor sa v rámci výskumu zameriava iba na nevýrobné tímy. Ide konkrétne o menšie tímy vykonávajúce intelektuálnu činnosť, riešiacie unikátne problémy, s vyššou pridanou hodnotou práce a zamerané na vykonávanie kritických rozhodnutí. Vzhľadom na subjekt skúmania ho predstavujú aj manažéri organizačných jednotiek zodpovední za koordináciu jednotlivých tímov a ich dynamické riadenie.

Jednoduchým príkladom tímov spĺňajúcich podmienky objektu skúmania sú projektové tímy. Zatiaľ, čo základné princípy tímovej spolupráce je možné sledovať vo všetkých druhoch tímov, pre efektívne skúmanie a naplnenie cieľu dizertačnej práce je nutné presne špecifikovať objekt skúmania.

Objekt skúmania bol zúžený na základe počiatočných charakteristík zadania dizertačnej práce a jej zúženého subjektu. Projektové tímy, ich dynamika a postavenie v rámci organizácie spolu s ich manažermi tvoria primárny objekt skúmania dizertačnej práce. Základné princípy spomínaných tímov sú veľmi podobné bez ohľadu na odvetvie, v ktorom sa spoločnosť pohybuje. Výskum bol primárne zameraný na IT organizácie. Výber bol vykonaný na základe troch základných faktorov.

Prvým faktorom výberu odvetvia bola miera využitia tímovej spolupráce a projektových tímov. Projektové tímy vo väčšine IT organizácií predstavujú kľúčovú zložku interných procesov, zatiaľ čo v iných odvetviach môže byť ich funkcia skôr podporná vo vzťahu ku výrobe, logistike alebo ku iným interným procesom. Druhým faktorom bola dostupnosť daných organizácií vzhľadom na zameranie Fakulty riadenia a informatiky, na ktorej výskum prebiehal. Etablované vzťahy s IT organizáciami poskytli širší priestor pre výskum. V rámci predvýskumu bol zároveň definovaný aj tretí faktor. Ten predstavuje skutočnosť, že IT organizácie sú v slovenských podmienkach lídrom na trhu v implementácií nových trendov v oblasti riadenia tímovej spolupráce. Vďaka tomu predstavujú ich tímy ideálny objekt skúmania a získané informácie môžu slúžiť ako príklad aj pre organizácie z iných odvetví. Z toho dôvodu boli sekundárne skúmané aj tímy z iných odvetví, ktoré však spĺňali ostatné požiadavky objektu skúmania.

Dôležitými aspektami, ktoré majú výrazný vplyv na riadenie tímovej spolupráce na organizačnej úrovni sú trh, na ktorom sa organizácia pohybuje, jej veľkosť a pozícia v rámci korporátnej štruktúry. Zvolené boli primárne menšie spoločnosti pôsobiace na slovenskom trhu. Pre účely výskumu však boli sekundárne konfrontované z globálnymi lídrami v oblasti riadenia tímovej spolupráce.

Vzhľadom na prvotný prehľad problematiky a definíciu východiskového problému bol definovaný aj východiskový cieľ práce. Práve komplexnosť problematiky a absencia vhodných nástrojov a skúseností s riadením tímovej spolupráce boli dôvodom pre nasledovnú definíciu východiskového cieľa dizertačnej práce:

Navrhnuť model manažmentu tímovej spolupráce spolu so súborom odporúčaní a návrhom implementácie do praxe vrátane čiastočného overenia.

Podobné zmeny terminológie ako v predošlých krokoch boli vykonané aj pri špecifikácii cieľa dizertačnej práce. Jeho znenie je:

Navrhnuť model riadenia tímovej spolupráce na organizačnej úrovni spolu so súborom odporúčaní a návrhom implementácie do praxe.

Pri naplnení cieľa práce je však nutné brať do úvahy špecifikácie objektu a subjektu skúmania spolu s ostatnými obmedzeniami výskumu. Pohľad na riadenie tímovej spolupráce zo širšej perspektívy organizačnej úrovne je v súčasnej vedeckej literatúre veľmi málo preskúmaný. Vzhľadom na nesmiernu komplexnosť problematiky a obmedzeným možnostiam

výskumu dizertačnej práce je preto možné očakávať model riadenia tímovej spolupráce pre veľmi špecifické podmienky definované objektom a subjektom výskumu. To znamená, že navrhovaný model sa bude sústrediť najmä na organizačnú úroveň tímovej spolupráce. Zároveň bude jeho formulácia prispôbena podmienkam projektových tímov a ich riadenia. V prípade implementácie navrhovaného riešenia do riadenia inej formy tímov by nemuseli byť dosiahnuté požadované výsledky.

Jasná definícia a špecifikácia umožňuje zvýšiť pravdepodobnosť využitia navrhovaného riešenia v špecifických podmienkach slovenských projektových tímov primárne v IT organizáciách. V prípade úspešného naplnenia cieľa dizertačnej práce, je následne možné pokračovať v skúmaní riadenia tímovej spolupráce na organizačnej úrovni aj v širších podmienkach.

2.3 VÝSKUMNÉ ÚLOHY

Pre úspešné dosiahnutie cieľa dizertačnej práce je vhodné definovať čiastkové výskumné úlohy, prostredníctvom ktorých bude cieľ dosahovaný.

VÚ1: Komplexná analýza teoretických poznatkov zaoberajúcich sa problematikou tímovej spolupráce a jej riadenia.

Prvá výskumná úloha bola čiastočne naplnená v prvej kapitole. Ako už bolo spomínané pre úspešné dosiahnutie cieľa dizertačnej práce je dôležité vykonávať spomínanú úlohu kontinuálne, počas celého priebehu výskumu vzhľadom na nové poznatky, ktoré sú pravidelne zverejňované vo vedeckých časopisoch a zborníkoch a nové potreby po teoretických vedomostiach vzniknuté v rámci výskumu.

Komplexná teoretická analýza zároveň zabezpečuje, že autor sa v rámci naplnenia cieľa dizertačnej práce nebude zaoberať výskumom zložiek tímovej spolupráce, ktoré už boli v minulosti skúmané a objasnené.

VÚ2: Vymedzenie základných zložiek tímovej spolupráce a atribútov, na základe ktorých je možné tímovú spoluprácu skúmať a kvantitatívne merať.

Po získaní informácií prostredníctvom teoretickej analýzy je dôležité transportovať spomínané informácie a poznatky do ucelených výstupov. Vzhľadom na obširnosť problematiky je potrebné správne pochopiť jednotlivé zložky tvoriace tímovú spoluprácu a vzťahy medzi nimi. Na základe toho je možné vybrať zložky, ktoré doposiaľ neboli plne preskúmané a vytvárajú tak priestor pre skúmanie.

Tímová spolupráca ako sociálny systém je veľmi zložitá na efektívne meranie a skúmanie. Preto je nutné vytvoriť ku jednotlivým zložkám tímovej spolupráce súbor presne stanovených atribútov a spôsob ich merania a skúmania. Primárny súbor atribútov spolu so zúženým súborom upraveným podľa objektu, subjektu a špecifických potrieb tímovej spolupráce sa nachádza v podkapitole 2.7. V rovnakej podkapitole sa nachádza aj súbor indikátorov pridelených k jednotlivým atribútom, ktoré ďalej určujú ako daný atribút efektívne kvantifikovať.

VÚ3: Preskúmať získané poznatky prostredníctvom kvantitatívneho a kvalitatívneho výskumu vo vybraných organizáciách.

Pre dosiahnutie cieľa práce je potrebné aplikovať získané poznatky do vlastného výskumu. Výskum sa opiera o potvrdenie alebo vyvrátenie hypotéz. Hypotézy dizertačnej práce sú definované v podkapitole 2.8. Hypotézy predstavujú nástroj pre výskum stanoveného javu a efektívne využitie získaných poznatkov.

Na základe vykonaných predchádzajúcich úloh jasne definovaného súboru skúmaných atribútov a nástrojov, ako ich merať, sa predpokladá, možnosť pristúpiť ku skúmaniu tímovej spolupráce v praktických podmienkach organizácie. Cieľom skúmania tímovej spolupráce v praxi je lepšie pochopiť fungovanie skutočných tímov a vplyv jednotlivých atribútov na úspech tímov a organizácie, v ktorej sa tímy nachádzajú. Plánovaný výskum prebiehal prostredníctvom sociologického dopytovania členov tímu, ich lídrov, manažérov zodpovedných za koordináciu viacerých tímov a zástupcov vrcholového manažmentu organizácie. Zároveň je pre hlbšie pochopenie problematiky potrebné vykonať aj rozhovory s členmi tímov a s manažérmi zodpovednými za koordináciu viacerých tímov v organizácii, plánovanie tímovej spolupráce a dynamické riadenie tímov. Pre lepšie a detailnejšie pochopenie a skúmanie atribútov tímovej spolupráce v praktických podmienkach je plánované skúmanie prostredníctvom priameho pozorovania tímov a ich koordinácie v praxi. Výskum bol zároveň podporený aj obsahovou analýzou interných dokumentov organizácií zaoberajúcich sa riadením tímov.

Okrem primárneho výskumu v organizáciách je plánovaný aj podporný sekundárny výskum zameraný na analýzu prípadových štúdií a dostupných dokumentov, ktoré sa zaoberajú tímovou spolupracou vo významných zahraničných organizáciách v oblasti riadenia tímovej spolupráce. Prípadové štúdie pomáhajú definovať nové trendy v inovatívnych organizáciách, ktoré si uvedomujú veľkú dôležitosť tímovej spolupráce a jej rozsiahle dopady na komplexnú konkurencieschopnosť. Sekundárny výskum bol rovnako vykonávaný na základe súboru atribútov definovaných v rámci dizertačnej práce.

S využitím informácií získaných analýzou literatúry, primárnym a sekundárnym výskumom bolo následne možné buď potvrdiť, alebo vyvrátiť stanovené východiskové hypotézy.

VÚ4: Navrhnuť model riadenia tímovej spolupráce, súbor odporúčaní pre jeho fungovanie a návrh implementácie.

Výsledky predchádzajúcich úloh je následne možné využiť na definíciu najdôležitejších prvkov a princípov tímovej spolupráce predstavujúcich hlavné závery výskumu. Tie poslúžili na doplnenie východiskového modelu a následné vytvorenie finálneho modelu riadenia tímovej spolupráce. Spolu so súborom odporúčaní predstavuje návod, na základe ktorého môžu organizácie implementovať princípy riadenia tímovej spolupráce do svojej činnosti a zlepšiť tak svoju konkurencieschopnosť.

2.4 METÓDY POUŽITÉ V RÁMCI VÝSKUMU

Výskum dizertačnej práce si vyžadoval vykonanie množstva metód pre získanie a vyhodnotenie potrebných informácií a ich následná implementáciu do návrhového riešenia. Ako už bolo spomínané výskum bol vykonávaný s využitím informácií získaných z primárnych alebo sekundárnych zdrojov. Primárne informácie boli získavané predovšetkým vykonávaním pološtruktúrovaných rozhovorov, *dopytovaním technikou dotazníka, experimentom a pozorovaním*. Sekundárne zdroje predstavujú *obsahovú analýzu* teoretických východísk, iných dostupných zdrojov, prípadových štúdií a interných dokumentov organizácie.

Metódy využité pre získavanie informácií:

- *Pološtruktúrované rozhovory* so zástupcami organizácií pôsobiacich na Slovensku využívajúcich tímovú spolupracu predstavovali primárny nástroj získavania informácií o podmienkach riadenia tímovej spolupráce. Metóda bola vhodná pre získanie širšieho spektra atribútov z jednej organizácie. Interaktívna forma rozhovoru zároveň umožnila získať nové myšlienky a poznatky z praxe.

- *Dopytovanie technikou dotazníka* tvorilo doplnkový nástroj získavania informácií o stave riadenia tímovej spolupráce na Slovensku. Získavaná ním bola menšia množina atribútov, ale umožnil osloviť väčšie množstvo organizácií a priniesť tak komplexnejší pohľad a štatisticky významnejšie výsledky. Celé znenie dotazníka je možné vidieť v Prílohe C.
- *Metóda analýzy dokumentov formou obsahovej analýzy* bola kľúčová pre prácu so sekundárnymi zdrojmi informácií. V prvej fáze výskumu dizertačnej práce to boli primárne teoretické východiská a vedecká literatúra zaoberajúca sa tímovou spolupracou z oblastí manažmentu, psychológie a sociológie. Neskôr bola metóda využitá pre analýzu prípadových štúdií zahraničných organizácií úspešne riadiacich tímovú spoluprácu. Okrem toho obsahová analýza slúžila aj na analýzu interných dokumentov organizácií. Analýza bola v prípade prípadových štúdií a interných dokumentov prispôbená definovanej štruktúre atribútov.
- *Experiment* predstavoval doplnkovú metódu v rámci predvýskumu. Jeho cieľom bolo pozorovať zmeny v tímovej dynamike na základe rôznych prístupov ku tvorbe tímov. Experiment nebol vykonávaný v podmienkach obchodných organizácií, ale v univerzitných podmienkach. Jeho výsledky pomohli nasmerovať ďalšie kroky výskumu.
- *Pozorovanie* aktívnych tímov prebiehalo súbežne s vykonávaním experimentu. Opäť išlo o študentské a nie pracovné tímy a objektom pozorovania boli základné princípy tímovej spolupráce.

Metódy využité pri vyhodnotení a interpretácii informácií:

- *Induktívne myslenie* bolo využívané pri zovšeobecňovaní získaných poznatkov a čiastkových výsledkov. Príkladom indukcie je napríklad pri prepájaní zistení z individuálnych organizácií a sekundárnych informácií do jednotných záverov a princípov tímovej spolupráce.
- *Deduktívne myslenie* bolo využité pri aplikovaní všeobecných poznatkov na konkrétne zložky tímovej spolupráce. Rovnako tak boli aplikované všeobecné a komplexné princípy tímovej spolupráce do lokálnych a individuálnych podmienok slovenských organizácií.
- *Simplifikácia a abstrakcia* pomáha odlíšiť dôležité informácie od tých menej dôležitých. Pri skúmaní zložitých sociálnych systémov ako je tímová spolupráca je potrebné niektoré zložky zjednodušiť alebo zanedbať, aby sa dali lepšie skúmať. Zároveň to pomáha aj pri schopnosti správne si systém predstaviť a pochopiť vzťahy medzi jeho jednotlivými zložkami.
- *Komparácia* zistení v rámci porovnávania podmienok slovenských a zahraničných organizácií a ich individuálnych prístupov ku riadeniu tímovej spolupráce.
- *Syntéza* zistení a poznatkov, ich triedenie a aplikovanie v rámci hierarchických vzťahov. Jednou z oblastí, v ktorých bola syntéza použitá, bola definícia globálnych trendov riadenia tímovej spolupráce na základe štúdie sekundárnych informácií.
- *Modelovanie* je využité v rámci vytvárania modelového riešenia riadenia tímovej spolupráce a pri správnom zobrazení vzťahov medzi jednotlivými atribútmi tímovej spolupráce.
- *Metóda štatistického hodnotenia* bola využitá pri vyhodnocovaní informácií získaných dotazníkovým prieskumom slovenských organizácií.
- *Kreatívna metóda* bola zastúpená využitím kreativity pri tvorbe navrhovaného riešenia na základe empirických zistení.

- *Využitie logiky a logického myslenia.*

2.5 POSTUP SPRACOVANIA DIZERTAČNEJ PRÁCE

Pre dosiahnutie stanoveného cieľa a splnenie výskumných úloh bol navrhnutý postup spracovania dizertačnej práce skladajúci sa z 11 krokov. Všetkých jedenásť krokov bolo implementovaných do procesu dizertačnej práce. Pričom prvých desať bolo ukončených a posledný ešte stále prebieha. Navrhnutý postup pozostáva z nasledovných krokov:

- 1. Komplexná obsahová analýza problematiky tímovej spolupráce** predstavuje prvý krok výskumu a zároveň tvorí kritický predpoklad pre všetky ostatné kroky. Zhrnutie doterajších zistení z obsahovej analýzy sa nachádzajú v 1. kapitole dizertačnej práce. Obsahovú analýzu teoretických východísk zaoberajúcich sa problematikou tímovej spolupráce je ale potrebné vykonávať kontinuálne počas celého výskumu.
- 2. Definícia problému, cieľa a úloh výskumu** je obsiahnutá v podkapitolách 2.2, 2.3 a 2.4 dizertačnej práce. Rovnako sa v spomínaných podkapitolách nachádza aj postup miernej úpravy problému a cieľa a zdôvodnenie, prečo ku nej došlo.
- 3. Identifikácia objektu a subjektu skúmania** bola vykonaná na základe zistení z obsahovej analýzy, ktorá poskytla obraz o komplexnosti problematiky tímovej spolupráce. Nachádza sa v podkapitole 2.1. Vzhľadom na spomínaný široký rozsah a pokrytie problematiky teoretickými východiskami bol subjekt výskumu zúžený primárne na organizačnú vrstvu tímovej spolupráce.
- 4. Operacionalizácia pojmov** je vykonávaná postupne v rámci celej dizertačnej práce. Primárne v podkapitole 1.2 popisujúcej jednotlivé atribúty tímovej spolupráce a v podkapitole 2.6 rozmieňajúcej jednotlivé atribúty na merateľné indikátory.
- 5. Formulácia hypotéz výskumu** sa nachádza v podkapitole 2.8. Zahŕňa 5 hypotéz výskumu. Hypotézy skúmajú vplyv riadenia tímovej spolupráce na organizačnej úrovni na všetky tri úrovne tímovej spolupráce (organizačnú, tímovú, individuálnu).
- 6. Vymedzenie indikátorov skúmania** je jedným z hlavných pilierov výskumu dizertačnej práce. Nachádza sa v podkapitole 2.6. Jednotlivé indikátory boli vymedzené podľa definovaného súboru atribútov, ktorý bol vytvorený na základe zistení z obsahovej analýzy a pilotnej štúdie .
- 7. Rozhodnutie o základnom súbore výskumu** pozostáva zo špecifikácie skúmaných organizácií. Pred kontaktovaním organizácií je potrebné vymedziť približné podmienky popisujúce organizácie, v ktorých bude výskum vykonávaný. Vzhľadom na tému dizertačnej práce je dôležité, aby sa v organizácií nachádzalo minimálne 5 rôznych, kontinuálne pôsobiacich tímov, ktoré musí manažment navzájom koordinovať na organizačnej úrovni. Ďalšou charakteristikou, ktorú je vhodné definovať je odvetvie, v ktorom organizácia pôsobí. Ako bolo spomínané objektom dizertačnej práce sú menšie tímy vykonávajúce náročnú, intelektuálnu činnosť, zameranú na riešenie jedinečných úloh. Spomínané podmienky by ideálne spĺňali organizácie pôsobiace v odvetví informačných technológií. Spomínanej problematike sa venuje podkapitola 2.10.
- 8. Rozhodnutie o technike a metódach výskumu** určuje formu a obsah výskumu. Pre ďalšie pokračovanie dizertačnej práce je potrebné definovať pomer kvantitatívneho a kvalitatívneho výskumu. Vzhľadom na komplexnosť skúmanej problematiky a rozsah definovaných atribútov tímami a tímovou spoluprácou skúmanie vo forme obsahovej analýzy interných dokumentov a rozhovorov s tímami, manažermi a vedením organizácií. Poznatky z podmienok Slovenska boli zároveň doplnené obsahovou analýzou a prípadovými štúdiami zaoberajúcimi sa tímovou spoluprácou

v zahraničných podmienkach. Zistenia získané kvalitatívnym výskumom, boli následne doplnené sociologickým dopytovaním formou dotazníka s väčšou výberovou vzorkou. Pre potreby kvantitatívneho sociologického dopytovania bol zjednodušený súbor atribútov, a to za účelom zvýšenia návratnosti dotazníkov. Metódy výskumu sú bližšie opísané v podkapitole 2.4

9. **Realizácia výskumu predstavuje** vykonanie kvantitatívneho a kvalitatívneho výskumu tímovej spolupráce v podmienkach konkrétnych organizácií. Ako už bolo spomínané, výskum bol vykonávaný prostredníctvom obsahovej analýzy, rozhovorov, analýzy interných dokumentov a sociologického dopytovania formou dotazníka. Všetky spomínané nástroje skúmali atribúty tímovej spolupráce na základe ich indikátorov definovaných v podkapitole 2.6.
10. **Zhrnutie výsledkov a závery** obsahujú vyhodnotenie výsledkov vykonaných analýz, na základe ktorých bolo následne možné potvrdiť alebo nepotvrdiť definované hypotézy výskumu. Následne boli zistenia využité pre návrh nového modelu tímovej spolupráce na organizačnej úrovni a návrhov odporúčaní ako daný model úspešne prispôbiť podmienkam organizácie a správne ho implementovať. Zhrnutie výsledkov a závery sú detailne popísané v kapitole 3.
11. **Diskusia** predstavuje posledný plánovaný krok výskumu dizertačnej práce a je zameraná na verifikáciu navrhnutého modelu spolu s definovaním súboru odporúčaní pre jeho implementáciu do praktických podmienok organizácie. Okrem toho, by mala obsahovať analýzu možných obmedzení, problémov a rizík spojených s implementáciou navrhovaného modelu a odporúčaní, ako ich minimalizovať. Záverečná časť diskusie je zameraná na vyhodnotenie teoretických a praktických prínosov dizertačnej práce.

2.6 VYMEDZENIE ATRIBÚTOV A INDIKÁTOROV SKÚMANIA

Na základe metodológie predloženej Dismanom (2008) je možné komplexné sociálne systémy efektívne skúmať iba v tom prípade, ak je možné ich zjednodušiť a pretransformovať na súbor jasne definovaných a merateľných atribútov. Tímová spolupráca predstavuje veľmi zložitý a rozsiahly sociálny systém a preto ju bolo potrebné previesť do súboru atribútov.

Súbor atribútov bol vytvorený na základe dlhodobej obsahovej analýzy literatúry zaoberajúcej sa problematikou tímovej spolupráce. Súbor atribútov bol tvorený podľa IPO štruktúry predstavenej v podkapitole 1.2 (s.16 – 29). Pri tvorbe súboru atribútov bolo rovnako zachované rozdelenie vstupov podľa troch rôznych úrovní spolupráce a to individuálnej, tímovej a organizačnej úrovne.

Z dôvodu komplexnosti skúmanej problematiky sú niektoré atribúty definované obsirnejšie a v prípade výskumu je ich možné detailnejšie rozdeliť na viacero merateľných premenných.

Tabuľka 2: Atribúty tímovej spolupráce

Vstupy do tímovej spolupráce	Vnútročné zložky tímovej spolupráce	Výstupy tímovej spolupráce
VSTUPY NA INDIVIDUÁLNEJ ÚROVNI	TRANZITNÉ PROCESY	Tímové výstupy
Spôsobilosť	Počiatkové plánovanie	Tímová výkonnosť
Osobnosť	Dynamické plánovanie	Prínosy pre organizáciu
Tímová rola	Tvorba tímov	Spokojnosť zákazníkov
Orientácia na cieľ	Tvorba tímovej listiny	
Schopnosť pracovať v tíme	ČINNOSTNÉ PROCESY	
Rôznorodosť hodnôt a názorov	Orientácia tímu	
Demografická rôznorodosť	Zapojenie členov	
Funkcionálna rôznorodosť	Koordinácia	
Pozícia a status v kolektíve	Kooperácia	
Schopnosť vytvárať podskupiny v rámci tímu	Komunikácia	
Konexie individuálnych členov	Odmeňovanie	
VSTUPY NA TÍMOVEJ ÚROVNI	Monitoring	
Forma vedenia tímu	Dynamické riadenie tímov	
Tímový tréning	Adaptovanie	
Vzájomná závislosť členov	Ukončenie tímovej spolupráce	
Vzájomná prepojenosť členov	MEDZIĽUDSKÉ PROCESY	
Využitie technológií v rámci tímu	Budovanie tímového presvedčenia	
Štruktúra tímu	Kontinuálna spätná väzba	
Rozdelenie moci	Riešenie konfliktov	
Dôvera v rámci tímu	Motivácia členov	
SMM		
Tímové učenie		
Tímové presvedčenie		
Klíma v rámci tímu		
Pocit bezpečnosti		
Kolektívne vnímanie		
Integrácia správania tímu		
Miera zdieľania vedomostí		
VSTUPY NA ORGANIZAČNEJ ÚROVNI		
Otvorenosť organizácie		
Strategické riadenie		
Podpora IKT		
Organizačná kultúra		
Tímová kultúra		
Využitie metodiky tímovej práce		
Organizačná štruktúra tímov		

Súbor atribútov rovnako zachováva rozdelenie procesov na tranzitné, činnostné a medziľudské.

Cieľom zoznamu atribútov je, čo najvernejšie znázorniť jednotlivé zložky tvoriace zložitý systém tímovej spolupráce.

Zúženie objektu skúmania dizertačnej práce sa priamo dotýka aj súboru indikátorov výskumu. Pre čo najlepšie pochopenie tímovej spolupráce a jej najvernejšie zjednodušenie na súbor indikátorov bola tímová práca v rámci primárnej analýzy skúmaná ako celok.

Jednotlivé úrovne tímovej spolupráce sú priamo previazané a pre správne pochopenie jednej je nutné rozumieť celému systému. Zároveň je potrebné poznamenať, že najmä individuálna úroveň je v literatúre veľmi rozsiahlo preskúmaná.

Primárny súbor atribútov bolo preto potrebné upraviť na základe nového objektu a cieľa výskumu. Z toho dôvodu boli vybrané atribúty priamo vplyvajúce na organizačnú úroveň tímovej spolupráce.

Ako bolo už niekoľkokrát spomenuté, jednotlivé úrovne tímovej spolupráce nefungujú samostatne, ale sú spolu priamo previazané. Z tohto dôvodu neboli vybrané iba atribúty priamo z organizačnej úrovne, ale aj iné, ktoré majú na spomínanú úroveň kritický vplyv.

Vďaka rozsiahlym výskumom a teoretickým východiskám, ktoré zoberajú individuálnou a tímovou úrovňou, je tak možné stavať na už preskúmaných poznatkoch a zaoberať sa primárne menej preskúmanými vzťahmi a princípmi v rámci organizačnej úrovne.

Aby bolo možné skúmať problematiku tímovej spolupráce a využiť definované atribúty v rámci pracovných hypotéz, bol potrebný detailnejší rozbor stanovených atribútov na konkrétnejšie a jednoduchšie merateľné indikátory. Zároveň bolo nutné určiť, ako ich je možné merať.

V nasledujúcej tabuľke je každý atribút zo súboru atribútov získaných prostredníctvom obsahovej analýzy a selekcie bližšie definovaný prostredníctvom indikátorov. Takisto sú k nemu priradené možné spôsoby, ako sa budú dané indikátory v praxi skúmať.

Tabuľka 3: Súbor atribútov, indikátorov a spôsobu ich merania

Atribút	Indikátor	Spôsob merania
A1 Organizačná kultúra	Pomer úloh v rámci organizácie, ktoré sú vykonávané tímovu. Miera stotožnenia zamestnancov s cieľmi organizácie. Miera samostatnosti zamestnancov. Ochota organizácie zlepšovať vzťahy v rámci organizácie a medzilidské zručnosti.	Rozhovor, dopytovanie, obsahová analýza, možnosť potvrdiť pozorovaním.
A2 Organizačná štruktúra tímu/tímov	Pomer zamestnancov organizácie pracujúcich jednotlivo a v tímoch. Počet organizačných zložiek dlhodobo využívajúcich tímovú spoluprácu. Počet tímov v rámci daných organizačných zložiek.	Rozhovor s kompetentným manažérom, obsahová analýza, možnosť potvrdiť pozorovaním a dopytovaním.
A3 Tímová kultúra	Ochota zamestnancov pracovať v tíme a nie samostatne. Spokojnosť s doterajším fungovaním tímov v rámci organizácie. Preferujú zamestnanci samostatnú prácu alebo prácu v tíme? Preferencie manažérov pre riešenie úloh s využitím tímovej spolupráce.	Dopytovanie – otázky formou škál, rozhovor, obsahová analýza, možnosť potvrdiť pozorovaním.
A4 Forma určenia tímových cieľov	Sú tímové ciele jasné všetkým členom? Stotožňujú sa členovia so stanoveným cieľom?	Dopytovanie, rozhovor, možnosť overiť pozorovaním.
A5 Tvorba tímov (zhora - zdola)	Podporuje organizácia svojich zamestnancov v tom, aby úlohy riešili tímovou spoluprácou a vytvárali tímy organicky? Akým spôsobom takéto podmienky vytvára? Pomer tímov vznikajúcich samostatne a tímov vytvorených manažmentom.	Primárne dopytovanie, možnosť potvrdiť pozorovaním, obsahovou analýzou a rozhovorom.

A6 Riadenie pozícií a roly	Zaoberá sa organizácia problematikou správneho vyváženia tímov? Sú pozície každého člena na začiatku jasne definované? Je každému členovi jasné aká je jeho pozícia?	Rozhovor, dopytovanie, obsahová analýza, možnosť potvrdiť pozorovaním.
A7 Tímová listina	Počet tímov v rámci organizácie, ktoré majú vytvorenú tímovú listinu alebo dokument na podobnom princípe. Pomer zamestnancov, ktorým sú jasné ich úlohy a zodpovednosť v rámci tímu. Vedia členovia jasne definovať vzťahy v rámci tímu?	Obsahová analýza, dopytovanie, možnosť potvrdiť pozorovaním a rozhovorom.
A8 Zaškolenie a orientácia	Počet školení a workshopov zameraných na tímovú spoluprácu a medziľudské zručnosti. Miera stotožnenia sa zamestnancov s prácou v tíme a dosahovaním spoločných cieľov.	Dopytovanie, obsahová analýza, rozhovor, možnosť potvrdiť pozorovaním .
A9 Koordinácia	Miera spolupráce medzi jednotlivými tímami. Počet tímov na jedného manažéra. Pomer individuálnej a tímovej práce členov.	Rozhovor, možnosť potvrdiť pozorovaním alebo dopytovaním.
A10 Delegovanie úloh	Miera samostatnosti členov v rámci tímovej spolupráce. Rozdelenie zodpovednosti v rámci tímu.	Obsahová analýza, rozhovor, dopytovanie, možnosť potvrdiť pozorovaním.
A11 Rozdelenie moci	Zapojenie vedúceho tímu do jeho činnosti. Miera samostatnosti tímu v rámci organizácie. Spokojnosť členov so svojím postavením v rámci tímu.	Dopytovanie, obsahová analýza, rozhovor, možnosť potvrdiť pozorovaním.
A12 Využívaná metodika/metóda	Využíva organizácia všeobecne uznávanú metodiku riadenia tímov alebo projektov? Atribúty tímovej spolupráce, pri ktorej je daná metodika využívaná. Miera stotožnenia sa členov s danou metodikou. Miera spokojnosti členov s danou metodikou. Stupeň integrácie metodiky riadenia projektov do procesu riadenia tímovej spolupráce.	Obsahová analýza, dopytovanie, možnosť potvrdiť rozhovorom a pozorovaním.
A13 Podpora IKT	Miera zapojenia IKT do riadenia a činnosti tímov. Počet systémov, ktoré členovia využívajú v rámci tímovej práce. Počet atribútov tímovej spolupráce, pri ktorej členovia využívajú IKT.	Primárne obsahová analýza a dopytovanie, možnosť potvrdiť rozhovorom a pozorovaním.
A14 Reporting	Frekvencia správ o postupe jednotlivých členov. Obsah a rozsah správ o postupe. Frekvencia správ o postupe tímu. Počet tímových porád za stanovené obdobie. Ochota členov podávať správy o svojom postupe. Číta reálne manažér celé reporty? Do akej miery ich považuje za prospešné? Využitie a efektívnosť IKT v rámci reportingu.	Dopytovanie, obsahová analýza, rozhovor, možnosť potvrdiť pozorovaním.

A15 Monitoring	Miera zapojenia manažéra do činnosti tímov. Počet kontrol pokroku za stanovené obdobie. Do akej miery sleduje manažér využitie zdrojov na dosiahnutie tímových cieľov. Využitie a efektívnosť IKT v rámci monitoringu.	Dopytovanie, obsahová analýza, rozhovor, možnosť potvrdiť pozorovaním.
A16 Dynamika riadenia tímov	Priemerná dĺžka fungovania tímu. Priemerná dĺžka pôsobenia jednotlivých členov tímu. Fluktuácia členov počas tímovej spolupráce. Počet zamestnancov, ktorí súbežne pôsobia vo viacerých tímoch.	Dopytovanie, rozhovor, možnosť potvrdiť obsahovou analýzou a pozorovaním.
A17 Súťaživosť vs. spolupráca	Aký druh úloh je riešený spoluprácou? Pomer členov preferujúcich spoločnú prácu a tých čo preferujú samostatnosť. Podporuje organizácia súťaživosť medzi tímami? Sú zamestnanci hodnotení alebo odmeňovaní na základe porovnania s inými tímami?	Primárne dopytovanie, možnosť potvrdiť rozhovorom, pozorovaním a obsahovou analýzou.
A18 Štruktúra odmeňovania tímov	Sú zamestnanci odmeňovaní na základe samostatných alebo tímových výsledkov?	Primárne obsahová analýza a dopytovanie, možnosť potvrdiť rozhovorom a pozorovaním.
A19 Budovanie vzájomnej dôvery	Dôverujú členovia tímu svojim kolegom? Počet workshopov zameraných na vzájomnú dôveru v organizácii. Vznikajú tímy na základe predošlých skúseností?	Rozhovor, dopytovanie, možnosť potvrdiť pozorovaním.
A20 Vzájomné monitorovanie výkonnosti	Počet tímových porád za stanovené obdobie. Využitie IKT na presné vzájomné sledovanie pokroku v rámci tímu. Rozsah a obsah informácií zdieľaných v rámci tímov. Spokojnosť členov so súčasným vzájomným monitorovaním.	Dopytovanie, rozhovor, možnosť potvrdiť pozorovaním a obsahovou analýzou.
A21 Komunikácia	Frekvencia komunikácie medzi členmi tímu. Rozsah a obsah komunikácie v rámci tímov. Forma komunikácie (email, IKT, osobné stretnutia). Má organizácia stanovené všeobecné pravidlá pre komunikáciu v rámci tímu?	Dopytovanie, obsahová analýza a rozhovor, možnosť potvrdiť pozorovaním.
A22 Kvalita tímových výstupov	Spokojnosť manažéra s tímovými riešeniami. Prínos tímovej práce pre organizáciu. Miera naplnenia požiadaviek manažéra. Úspešnosť naplnenia stanovených cieľov.	Rozhovor, dopytovanie, možnosť potvrdiť obsahovou analýzou a pozorovaním.
A23 Ukončenie tímovej spolupráce	Dĺžka času pokiaľ sú jednotliví členovia pridelení do nového tímu. Má organizácia vytvorený všeobecne aplikovaný nástroj na zhodnotenie práce tímu? Hodnotia sa nakoniec členovia tímu navzájom?	Obsahová analýza, dopytovanie, rozhovor,

Tabuľka predstavuje priamu prípravu, na základe ktorej boli vytvorené otázky pre sociologické dopytovanie a rozhovor. Zároveň predstavuje aj rámec pre prípravu podkladov na

štúdium prípadových štúdií v praxi a obsahovú analýzu. Príprava spomínaných nástrojov kvantitatívneho a kvalitatívneho výskumu bola vykonaná na základe rozhodnutí o počte skúmaných atribútov pomocou daného nástroja.

2.7 VÝSKUMNÉ OTÁZKY

Zo súboru atribútov vychádzajú aj definované výskumné otázky. Výskumné otázky slúžia na doplnenie možných indikátorov definovaných v predchádzajúcej tabuľke. Na atribúty sa pozerajú v širších súvislostiach a rozširujú tak rozsah skúmania dizertačnej práce.

Výskumné otázky sú predpokladom aj pre tvorbu spomínaných nástrojov kvantitatívneho a kvalitatívneho výskumu. Informácie nimi získané budú využité pri navrhovaní modelu tímovej spolupráce a súboru odporúčaní pre jeho implementáciu.

Znenie výskumných otázok je:

- Ako správne vytvoriť pozitívnu tímovú kultúru v organizácií?
- Aký typ organizácie je najvhodnejší pre tímovú spoluprácu?
- Je lepšie tímy vytvoriť alebo nechať zamestnancov, aby ich tvorili samostatne na základe ich potrieb?
- Aká miera samostatnosti je najvhodnejšia pre rôzne druhy tímov?
- Ako správne motivovať zamestnancov, aby pochopili výhody tímovej spolupráce?
- Kedy je najvhodnejšie definovať siete tímovej spolupráce a ako ich správne formulovať?
- Ako zabezpečiť, aby jednotliví členovia tímu akceptovali tímové ciele a prispôsobili podľa nich svoje individuálne ciele?
- Ktoré prístupy sú pri tvorbe rôznych druhov tímov najvhodnejšie?
- Aké kombinácie schopností a osobností jednotlivých členov sú pre úspešné dosiahnutie tímových cieľov najvhodnejšie?
- Ako zabezpečiť, aby nevznikali konflikty medzi rôznymi pozíciami v rámci tímu?
- Ako najlepšie pripraviť jednotlivcov na komplexnú tímovú spoluprácu?
- Ako najlepšie koordinovať činnosť viacerých tímov fungujúcich simultánne?
- Aký pomer pridelenej individuálnej a tímovej práce je vhodný pre rôzne pozície v rámci tímu?
- Ktorá všeobecne uznávaná metodika riadenia je najvhodnejšia pre riadenie rôznych tímov?
- Sú metodiky projektového manažmentu vhodné pre komplexné riadenie tímovej spolupráce v organizácií?
- Ktoré atribúty tímovej spolupráce sú najvhodnejšie pre implementáciu IKT prvkov?
- Ktoré atribúty nie je zatiaľ možné jednoducho zlepšiť prostredníctvom IKT?
- Aká je najvhodnejšia frekvencia a forma správ o postupe jednotlivých členov a tímu ako celku?
- Sú osobné porady potrebné pre ideálne fungovanie tímovej spolupráce a ak áno, aká je ich ideálne frekvencia?
- Aká je ideálna miera zapojenia manažéra zodpovedného za koordináciu viacerých tímov do ich bežnej činnosti?
- Ako najlepšie zvládať dynamickú podstatu tímov v rámci organizácie?

- Aká miera fluktuácie v rámci tímov je najvhodnejšie pre dosiahnutie ideálnych výsledkov tímov?
- Aká forma a frekvencia komunikácie je najvhodnejšia v rámci tímu, medzi tímami navzájom a medzi tímom a manažérom?

2.8 HYPOTÉZY

Hypotézy predstavujú primárny nástroj výskumu dizertačnej práce. Na základe postupu práce založenom na metodológii od Dismana (2008) však musí definícií hypotéz predchádzať dôrazná a komplexná analýza.

Aby mohol byť systém tímovej spolupráce a jej riadenia efektívne skúmaný, musel byť najprv prirodzený systém pretransformovaný do skúmaného systému prostredníctvom hlbokého pochopenia a definície atribútov a merateľných indikátorov, ktoré síce zjednodušujú prirodzený systém, ale zachovávajú jeho základné princípy. Spomínané kroky boli vykonané v predošlých podkapitolách. Na ich základe boli následne určené hypotézy výskumu. Pri tvorbe hypotéz boli zvažované nasledujúce kritériá:

- a) Prepojenosť s organizačnou úrovňou riadenia tímovej spolupráce;
- b) Vplyv na celkovú kvalitu tímovej spolupráce v organizácií;
- c) Možnosť aplikácie zistení z potvrdenia alebo nepotvrdenia hypotéz do návrhov dizertačnej práce;
- d) Zásadnosť skúmaného javu v širšom komplexe tímovej spolupráce a jej riadenia na základe primárnych zistení;
- e) Množstvo vedeckej literatúry venujúcej sa výskumu danej skutočnosti (vybrali sa oblasti tímovej spolupráce, ktoré je možné považovať za nové a teda aj menej preskúmané);
- f) Predpokladaný potenciálny záujem reálnych organizácií o zistenia prostredníctvom overovania hypotéz a ich prípadná možnosť aplikácie z výskumných do reálnych podmienok.

Po prehodnotení vytvoreného súboru atribútov a indikátorov vo vzťahu ku stanoveným kritériám pre tvorbu hypotéz výskumu bolo definovaných 5 hypotéz. V rámci textu dizertačnej práce budú môžu byť následne hypotézy označované skratkami H1 až H5.

H1: Ak organizácia podporuje organický vznik tímov, tak sa členovia tímu dokážu rýchlejšie stotožniť s cieľmi tímu.

Prvá hypotéza sa zaoberá postojom organizácie ku podpore zamestnancov, aby sami hľadali možnosti vytvárať si tímy. Nemusí ísť nutne o ich primárny tím, v ktorom sú pridelení na základe ich pozície v rámci organizačnej štruktúry. Pozitívny prínos organického vzniku tímov pre organizáciu môže byť značný aj pokiaľ ide o sekundárne alebo dokonca aj terciárne tímy, v ktorých sa zamestnanci nachádzajú.

Predpoklad, ktorý sa H1 snaží potvrdiť alebo vyvrátiť je, že ak si zamestnanci sami vytvoria tím zameraný na vypracovanie ich vlastnej myšlienky, rýchlejšie sa zorientujú v danej problematike, bude im jasnejšie, čo je ich finálnym cieľom a skráti sa ich doba tímovej orientácie, prípadne doba počiatočných konfliktov.

Hypotéza bude overovaná primárne kvalitatívnym výskumom vo forme rozhovorov a obsahovou analýzou prípadových štúdií zo zahraničia a teoretických východísk.

H2: Ak jednotliví členovia tímu môžu vzájomne monitorovať svoj postup, tak klesá potreba pre koordináciu tímov na organizačnej úrovni.

Transparentnosť v rámci tímu môže zjednodušiť prácu manažéra a podporuje samostatnosť tímu. Práve spomínané tvrdenie sa snaží overiť hypotéza H2. Inými slovami je jej účelom zistiť, či snaha organizácií zavádzať kroky ako je napríklad IKT nástroj sledujúci prácu jednotlivých členov alebo denné „stand up“ porady, ktorých účelom je zlepšiť povedomie členov o priebežnom postupe celého tímu reálne uľahčujú prácu manažéra.

V takom prípade aplikácia spomínaných nástrojov prináša reálny ošoh manažmentu, ale aj celej organizácii. Možným protiargumentom je, že zvýšená samostatnosť jednotlivých tímov znižuje stupeň kontroly na organizačnej úrovni, čo následne môže prispievať ku nedorozumeniam, duplicitným úlohám a celkovému nerešpektovaniu organizačných cieľov.

Hypotéza bude primárne overovaná na základe kvalitatívnych a kvantitatívnych zistení z výskumu v podmienkach Slovenskej republiky. Tie však budú následne za účelom komplexných zistení konfrontované so zisteniami obsahovej analýzy.

H3: Ak organizácia dynamicky mení zloženie tímov, tak dokáže zlepšiť podmienky pre organický vznik tímov.

Hypotéza H3 prepája dva v súčasnosti veľmi moderné trendy v oblasti riadenia tímovej spolupráce a zisťuje, či sú navzájom prepojené a či sa navzájom podporujú. Konkrétne sa snaží overiť, či väčšie percento tímov v organizáciách vznikne organicky, ak pred tým organizácia cielene dynamicky menila zloženia tímov.

Opäť je nutné uviesť, že organicky vzniknutý tím nemusí byť nutne zamestnancov primárny tím. Vzhľadom na reálne podmienky v organizáciách je spomínaný jav veľmi nepravdepodobný a v skutočnosti pre organizácie dosť nepraktický. Prínosy však môžu byť značné, aj keď ide o sekundárny alebo terciárny tím.

Dynamické riadenie tímov je termín, ktorý je možný pre účely dizertačnej práce operacionalizovať ako ciele správanie organizácie, pri ktorom pravidelne a strategicky mení zloženie svojich fungujúcich tímov, aby zlepšila znalosti individuálnych členov, sociálne vzťahy alebo celkovú tímovú kultúru organizácie.

Hypotéza bude potvrdzovaná primárne na základe kvalitatívneho výskumu dizertačnej práce.

H4: Ak organizácia využíva zaužívanú metodiku riadenia tímovej spolupráce alebo projektov, tak klesá miera zapojenia manažéra do činnosti tímov.

Zavádzanie a využívanie metodík pre riadenie tímov pracujúcich projektovo je v súčasnosti rovnako častým trendom. Zatiaľ, čo na čele spomínaného trendu sú organizácie pôsobiace v oblasti informačných technológií, postupne sa začínajú metodiky, ako je napr. SCRUM, zavádzať aj do iných oblastí.

Účelom hypotézy H4 je overiť, či zavedenie spomínaných metodík naozaj znižuje potrebu zapojenia manažéra do každodenných činností tímu a zlepšuje sa tak celkovo jeho schopnosť koordinovať a riadiť na organizačnej (nie tímovej) úrovni. Zároveň je však nutné spomenúť, že pre účely dizertačnej práce bol pojem manažér tímovej spolupráce operacionalizovaný ako riadiaca osoba zodpovedná za riadenie a koordináciu viacerých tímov simultánne. To znamená, že nejde o vedúceho tímu, pokiaľ to tak nie je priamo definované v tímovej organizačnej štruktúre.

Hypotéza sa bude overovať na základe porovnania indikátorov získaných prostredníctvom kvalitatívneho výskumu vo forme rozhovorov, kvantitatívnych zistení z dotazníka a ak to bude možné, tak aj z analýzy interných dokumentov. Všetky spomínané zistenia budú konfrontované so zisteniami z obsahovej analýzy.

H5: Ak organizácia využíva IKT pre účely monitoringu, tak u členov tímu rastie podiel tímovej práce na úkor individuálnej.

Posledná hypotéza má za cieľ overiť, či zavedenie IKT nástrojov pre účel monitoringu dokáže odbremeniť individuálnych členov tímu o ich samostatné úlohy a zvýši sa tak ich celkový podiel úloh vykonávaných tímovo, pri ktorých je pravdepodobnejší vznik synergie.

Inými slovami je možné účel hypotézy definovať aj ako overenie funkčnosti IKT nástrojov vo vzťahu ku riadeniu tímovej spolupráce v organizácii a celkovej podpory tímovej kultúry v rámci činnosti organizácie.

Dôvodom je, že implementácia spomínaných nástrojov je v súčasnosti rovnako veľkým trendom, ktorý má obrovský dopad na každodenné činnosti tímov, ale aj manažérov.

Primárnym zdrojom zistení pre overenie alebo vyvrátenie hypotézy budú opäť rozhovory spoločne s obsahovou analýzou prípadových štúdií zo zahraničia podporené zisteniami z dotazníka.

2.9 PREPOJENIE HYPOTÉZ, VÝSKUMNÝCH OTÁZOK A ATRIBÚTOV

Jednotlivé nástroje výskumu nie sú využívané samostatne, ale sú vzájomne prepojené a dopĺňajú sa. Prepojenie atribútov a indikátorov bolo bližšie vysvetlené v podkapitole 2.6. Indikátory bližšie definujú jednotlivé atribúty a pomáhajú pri ich kvantifikácii.

Hypotézy výskumu predstavujú najviac obsírný nástroj, ktorý si vyžaduje zapojenie viacerých atribútov. Niektoré sa môžu hypotézy dotýkať priamo a dokonca byť aj súčasťou jej formulácie, iné môžu mať na jej overenie až sekundárny vplyv. To však neznamená, že je ich možné zanedbať. Všetky definované atribúty v rámci dizertačnej práce majú vplyv na celkový výskum a je nutné brať do úvahy ich postavenie v rámci procesu riadenia tímovej spolupráce.

Výskumné otázky prinášajú širší pohľad na aplikáciu daného atribútu v rámci výskumu a v rámci overovania danej hypotézy. Hypotézy, výskumné otázky, atribúty a indikátory vytvárajú spoločne komplexný a vzájomne prepojený výskumný aparát slúžiaci pre potreby dizertačnej práce.

Hypotéza H1 primárne prepája organizačnú úroveň a tímovú úroveň tímovej spolupráce. Vzhľadom na to, že sa zameriava na podporu organického vzniku tímov, je jasné, že jeden z hlavných atribútov, ktorý je nutné pri jej overovaní skúmať je tvorba tímov. Podpora však musí prísť z organizačnej úrovne a môže byť formálna, ale moderné trendy poukazujú skôr na neformálnu podporu vo forme budovania organického vzniku tímov, ako súčasť organizačnej kultúry. Z toho vyplýva aj zapojenie atribútov organizačná a tímová kultúra do overenia hypotézy. Kľúčovým predpokladom je však organizačná štruktúra tímov a predmet činnosti organizácie, pretože tie rozhodujú, či je vôbec možné a praktické podporovať tímy v organickom vzniku.

Hypotéza sa snaží preskúmať, či správna kombinácia a využitie všetkých spomínaných atribútov dokáže pozitívne vplývať na atribút zameriavajúci sa na tímové ciele a primárne na rýchlosť, s ktorou sa členovia dokážu z danými cieľmi stotožniť. Pred tým ich však nutne musia pochopiť, čo predstavuje ďalšiu dôležitú rovinu pri overovaní hypotézy.

Tabuľka 4: Prepojenie H1 a jej atribútov a výskumných otázok

H1	Atribúty	Výskumné otázky
	A1 Organizačná kultúra	Aký typ organizácie je najvhodnejší pre tímovú spoluprácu?
	A2 Organizačná štruktúra tímu/tímov	Aká miera samostatnosti je najvhodnejšia pre rôzne druhy tímov?
	A3 Tímová kultúra	Ako správne vytvoriť pozitívnu tímovú kultúru v organizácii?
	A4 Forma určenia tímových cieľov	Ako zabezpečiť, aby jednotliví členovia tímu akceptovali tímové ciele a prispôbili podľa nich svoje individuálne ciele?
	A5 Tvorba tímov (zhora - zdola)	Je lepšie tímy vytvoriť alebo nechať zamestnancov, aby ich tvorili samostatne na základe ich potrieb? Ktoré prístupy pri tvorbe sú najvhodnejšie pri rôznych druhoch tímov?

Druhá hypotéza je rovnako dôležitá pre správne nastavenie riadenia tímovej spolupráce na organizačnej úrovni. Jej overenie je zároveň dôležité pre konečný návrh procesu riadenia tímovej spolupráce na organizačnej úrovni. Forma vzájomného monitorovania pre účely overenia hypotézy nie je presne špecifikovaná. Najčastejšie však prebieha prostredníctvom IKT nástrojov alebo osobnou komunikáciou napr. na poradách. Overenie hypotézy tak poskytuje priestor pre prispôbenie podmienok monitorovania veľkosti a iným špecifickým podmienkam organizácie.

Z dôvodu zvažovania IKT nástrojov aj osobnej komunikácie sú pre overenie hypotéz najdôležitejšie atribúty podpora IKT, reporting a monitoring, komunikácia, vzájomné monitorovanie výkonnosti a budovanie vzájomnej dôvery. Pri zvažovaní komunikácie na poradách je nutné si uvedomiť širšie súvislosti a vziať do úvahy, že mnohé podniky definujú frekvenciu a obsah porád na základe metodiky riadenia projektov, preto je nutné brať do úvahy intenzívne aj tento atribút.

Všetky spomínané atribúty by teoreticky mali uľahčiť prácu manažéra a zlepšiť tak koordináciu viacerých tímov.

Tabuľka 5: Prepojenie H2 a jej atribútov a výskumných otázok

H2	Atribúty	Výskumné otázky
	A9 Koordinácia	Ako organizácia pristupuje ku riadeniu viacerých tímov súčasne?
	A12 Využívaná metodika	Aká miera samostatnosti je najvhodnejšia pre rôzne druhy tímov?
	A13 Podpora IKT	Ktoré atribúty tímovej spolupráce sú najvhodnejšie pre implementáciu IKT prvkov? Ktoré atribúty nie je zatiaľ možné jednoducho zlepšiť prostredníctvom IKT?
	A15 Reporting a Monitoring	Aká je najvhodnejšia frekvencia a forma správ o postupe jednotlivých členov a tímu ako celku?
	A19 Budovanie vzájomnej dôvery	Aká je ideálna miera zapojenia manažéra zodpovedného za koordináciu viacerých tímov do ich bežnej činnosti?
	A20 Vzájomné monitorovanie výkonnosti	Sú osobné porady potrebné pre ideálne fungovanie tímovej spolupráce a ak áno, aká je ich ideálna frekvencia?

	A 21 Komunikácia	Aká forma a frekvencia komunikácie je najvhodnejšia v rámci tímu a medzi tímami a manažérom
--	------------------	---

Hypotéza H3 sa podobne ako H1 zameriava na tvorbu tímov a to hlavne na ich organický vznik a ako ho podporovať. Konkrétne overuje vzťah medzi cieľným dynamickým riadením tímovej spolupráce ako súčasťou tímovej kultúry a pomerom organicky a neorganicky vznikajúcich tímov. Pri dynamickom obmieňaní členov tímu je však nutné brať do úvahy atribúty ukončenia tímovej spolupráce, zaškoľovania a orientácie, pretože dokážu mať značný negatívny alebo pozitívny vplyv na celkovú tímovú dynamiku a tímovú kultúru.

Tabuľka 6: Prepojenie H3 a jej atribútov a výskumných otázok

H3	Atribúty	Výskumné otázky
	A3 Tímová kultúra	Ako správne vytvoriť pozitívnu tímovú kultúru v organizácii?
	A5 Tvorba tímov (zhora - zdola)	Je lepšie tímy vytvoriť alebo nechať zamestnancov, aby ich tvorili samostatne na základe ich potrieb? Ktoré prístupy pri tvorbe sú najvhodnejšie pri rôznych druhoch tímov?
	A8 Zaškoľovanie a orientácia	Ako správne motivovať zamestnancov, aby pochopili výhody tímovej spolupráce?
	A16 Dynamika riadenia tímov	Ako najlepšie zvládať dynamickú podstatu tímov v rámci organizácie?
	A23 Ukončenie tímovej spolupráce	Aká miera fluktuácie v rámci tímov je najvhodnejšia pre dosiahnutie ideálnych výsledkov tímov?

Predposledná hypotéza skúma prepojenie medzi využitím zaužívaných metodík riadenia projektov pre zlepšenie tímovej spolupráce a miery kontroly, ktorú musí manažér aplikovať pri koordinácii tímov. Zapojenie manažéra do činnosti sa prejavuje primárne pri rozdelení moci pridelených tímu v rámci jeho samostatnosti, pri rozhodnutiach o delegovaní a výbere úloh a pri komunikácii medzi členmi tímu, ale aj medzi manažérom a tímom zahŕňajúcej reporting a monitoring.

Tabuľka 7: Prepojenie H4 a jej atribútov a výskumných otázok

H4	Atribúty	Výskumné otázky
	A9 Koordinácia	Ako organizácia pristupuje ku riadeniu viacerých tímov súčasne?
	A10 Delegovanie úloh	Aká miera samostatnosti je najvhodnejšia pre rôzne druhy tímov?
	A11 Rozdelenie moci	Aká je ideálna miera zapojenia manažéra zodpovedného za koordináciu viacerých tímov do ich bežnej činnosti?
	A13 Využívaná metodika	Ktorá všeobecne uznávaná metodika riadenia je najvhodnejšia pre riadenie rôznych tímov? Sú metodiky projektového manažmentu vhodné pre komplexné riadenie tímovej spolupráce v organizácii?

	A15 Reporting a Monitoring	Aká je najvhodnejšia frekvencia a forma správ o postupe jednotlivých členov a tímu ako celku?
	A 21 Komunikácia	Aká forma a frekvencia komunikácie je najvhodnejšia v rámci tímu a medzi tímami a manažérom

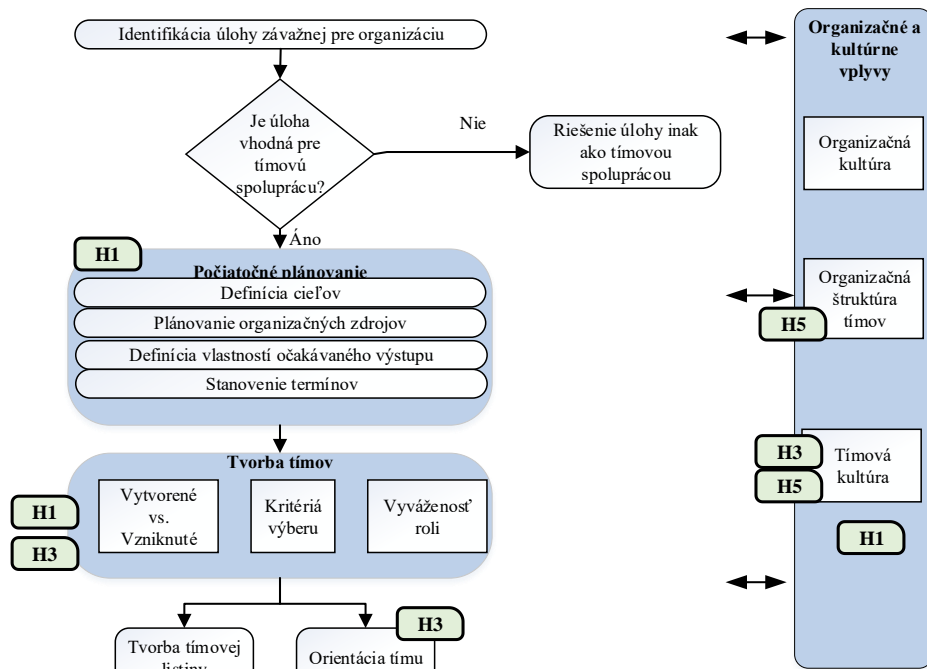
Posledná hypotéza skúma, či využitie IKT v podmienkach organizácie pre reporting a monitoring naozaj uľahčuje individuálnu prácu členov tímu a prispieva tak ku podpore tímových činností. Transparentnosť medzi manažérom a tímom, ale aj medzi tímom samotným by teoreticky mala prispieť ku zlepšeniu komunikácie, budovaniu dôvery a pozitívnej tímovej kultúry. To by sa následne spolu s úsporou času malo pozitívne prejaviť na objeme činností riešených tímovo. Je však nutné poznamenať, že skúmaný jav je opäť značne podmienený druhom organizačnej štruktúry tímov v danej organizácii.

Tabuľka 8: Prepojenie H5 a jej atribútov a výskumných otázok:

H5	Atribúty	Výskumné otázky
	A2 Organizačná štruktúra tímu/tímov	Aká miera samostatnosti je najvhodnejšia pre rôzne druhy tímov?
	A3 Tímová kultúra	Ako správne vytvoriť pozitívnu tímovú kultúru v organizácii?
	A13 Podpora IKT	Ktoré atribúty tímovej spolupráce sú najvhodnejšie pre implementáciu IKT prvkov? Ktoré atribúty nie je zatiaľ možné jednoducho zlepšiť prostredníctvom IKT?
	A15 Reporting a Monitoring	Aká je najvhodnejšia frekvencia a forma správ o postupe jednotlivých členov a tímu ako celku?
	A19 Budovanie vzájomnej dôvery	Aká je ideálna miera zapojenia manažéra zodpovedného za koordináciu viacerých tímov do ich bežnej činnosti?
	A20 Vzájomné monitorovanie výkonnosti	Sú osobné porady potrebné pre ideálne fungovanie tímovej spolupráce a ak áno, aká je ich ideálna frekvencia?
	A 21 Komunikácia	Aká forma a frekvencia komunikácie je najvhodnejšia v rámci tímu a medzi tímami a manažérom

Pre lepšie pochopenie hypotéz v širšom kontexte procesu tímovej spolupráce bol ich vplyv na proces znázornený aj do východiskového modelu riadenia tímovej spolupráce dizertačnej práce. Celý východiskový model je možné vidieť v Prílohe B. Potvrdenie alebo vyvrátenie hypotéz bude mať následne vplyv na úpravu východiskového modelu, na finálnu verziu modelu riadenia tímovej spolupráce v návrhovej časti dizertačnej práce.

Pre jednoduchšie zobrazenie a pochopenie bol východiskový model zjednodušený do dvoch čiastkových východiskových modelov. Prvý model zahŕňa prvú polovicu procesu riadenia tímovej spolupráce a pôsobnosť organizácie a vedenia na spomínaný proces. Druhá polovica procesu je zameraná na tímovú úroveň tímovej spolupráce, koordináciu viacerých tímov manažérom a podpornými nástrojmi pre proces riadenia tímovej spolupráce.



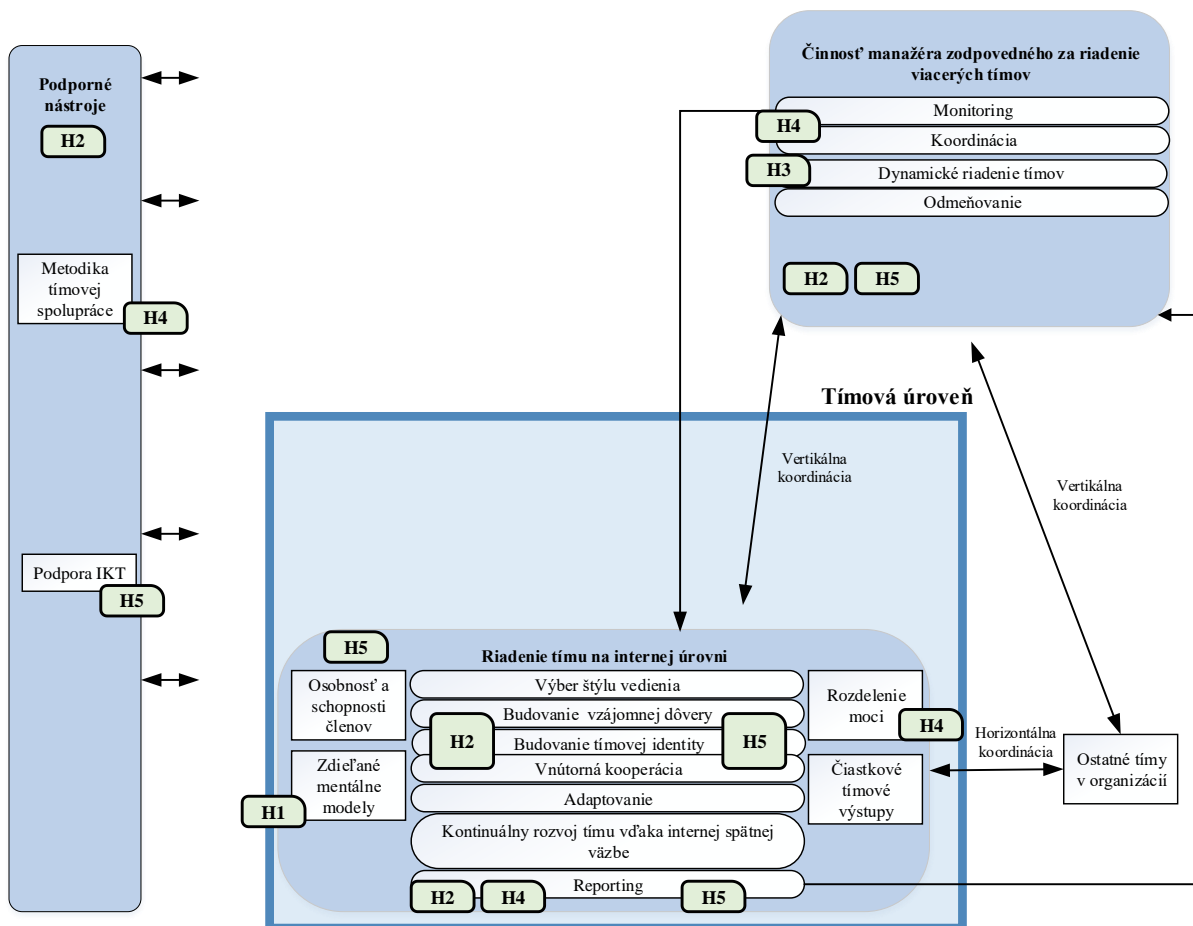
Obrázok 6: Aplikácia hypotéz do čiastkového východiskového modelu 1

Vzhľadom na komplexnosť hypotéz sa ich vplyv prejavuje naprieč celým procesom riadenia tímovej spolupráce. V modeli sú však zdôraznené primárne najdôležitejšie vplyvy hypotézy na proces. Hypotéza H1 sa napriek jej značnej komplexnosti primárne objavuje v prvej polovici riadenia tímovej spolupráce a kompletne zahŕňa všetky atribúty zaradené do organizačných a kultúrnych vplyvov. Rovnako pôsobí aj naprieč všetkými zložkami počiatočného plánovania a tvorby tímov.

H2 sa naopak prejavuje prevažne v druhej polovici procesu a komplexne zahŕňa množstvo zložiek z práce manažéra zodpovedného za koordináciu viacerých tímov, tímovej úrovne, ale aj podporných nástrojov tímovej spolupráce.

H3 prepája obe polovice, a to prostredníctvom dynamického riadenia tímov ako jednej z činností manažéra a tvorby tímov spolu s orientáciou tímu vychádzajúcich z tímovej kultúry.

Štvrtá hypotéza prepája metodiku ako podporný nástroj s činnosťou a komunikáciou manažéra a tímu. Posledná hypotéza (H5) zlučuje obe polovice, pretože pevne prepája všetky tri úrovne tímovej spolupráce prostredníctvom IKT nástrojov.



Obrázok 7: Aplikácia hypotéz do čiastkového východiskového modelu 2

Ako je možné vidieť na zobrazení hypotéz v procese riadenia tímovej spolupráce, hypotézy boli cielene navrhnuté s účelom pracovať spoločne a obsiahnuť celý proces riadenia tímovej spolupráce. Vďaka tomu ich overenie alebo vyvrátenie dokáže poskytnúť komplexnejšie informácie pre účely výskumu a následne bude možné upraviť model a súbor odporúčaní pre konkrétne organizácie. Opäť je nutné poznamenať, že ak nebol definovaný primárny vzťah medzi hypotézou a daným atribútom, neexistuje dôležitý sekundárny alebo iný nepriamy vplyv. Väzby medzi prvkami v riadení tímovej spolupráce ako v sociálnom systéme sú komplikované a komplexné.

2.10 DEFINÍCIA ZÁKLADNÉHO SÚBORU A VÝSKUMNEJ VZORKY

Ako už bolo v rámci kapitoly venovanej metodológii viackrát spomínané, dizertačná práca sa zameriava na získavanie informácií zo sekundárnych, ale aj primárnych zdrojov. Na analýzu sekundárnych informácií je v rámci výskumu využívaná obsahová analýza teoretických východísk a obsahová analýza prípadových štúdií zameraných na úspešné riadenie tímovej spolupráce v zahraničí. Primárnymi zdrojmi informácií sú hĺbkové pološtruktúrované rozhovory so zástupcami slovenských organizácií, dopytovanie formou dotazníka a analýza interných dokumentov organizácií.

Vzhľadom na definíciu atribútov výskumu a praktických možností skúmať čo najväčšie množstvo spomínaných atribútov, boli za primárne nástroje výskumu určené:

- obsahová analýza teoretických východísk,
- hĺbkové pološtruktúrované rozhovory,
- obsahová analýza prípadových štúdií.

To znamená, že dopytovanie technikou dotazníka a obsahová analýza interných dokumentov predstavujú dodatkové nástroje, ktoré prinášajú širší kontext alebo dopĺňajú zistenia primárnych nástrojov.

Každý zo stanovených nástrojov má svoje vlastné špecifikácie a jedinečné výhody aj nevýhody. Z tohto dôvodu bolo nutné definovať pri každom oblasti, na ktorú sa bude zameriavať, cieľ výskumu daným nástrojom, rozsah a obsah súboru atribútov, ktorý bude skúmať základný súbor subjektov analýzy a zároveň aj výberovú vzorku.

Obsahová analýza teoretických východísk

Štúdium teoretických východísk bolo úplne prvým nástrojom výskumu dizertačnej práce. Vzhľadom na široké zameranie pôvodného zadania práce, vznikla potreba tému ako takú špecifikovať spolu so všetkými jej náležitosťami.

Prvá fáza obsahovej analýzy bola zameraná na najhlavnejšie princípy tímovej spolupráce spolu s najuznávanejšími autormi v problematike. Cieľom bolo pochopiť systém riadenia tímovej spolupráce v teoretickej rovine, preskúmať súčasný rozsah vedeckej literatúry a definovať nové trendy v oblasti tímovej spolupráce spolu s oblasťami, ktoré nie sú ešte dostatočne preskúmané.

Zároveň vznikla potreba definovať oblasti s dostatkom vedeckej literatúry, na ktorej je možné stavať a netreba ju ďalej primárne skúmať. Na základe prvej fázy obsahovej analýzy bol teda základný súbor teoretických východísk zúžený na organizačnú úroveň riadenia tímovej spolupráce.

Nasledujúca fáza sa zo spomínaného dôvodu už zamerala primárne na riadenie tímovej spolupráce na organizačnej úrovni. Brali sa však do úvahy aj širšie súvislosti a prepojenia organizačnej úrovne na ostatné úrovne.

Okrem zúženia témy bolo cieľom obsahovej analýzy aj poskytnúť návod ako na základe Dismanovej metodológie zjednodušiť prirodzený systém riadenia tímovej spolupráce na komplexný, ale skúmateľný výskumný systém založený na súbore atribútov a ich vzájomných vzťahov. Spomínaný krok bol naplnený a súbor atribútov, ktorý bol následne ešte rozmenený na súbor merateľných indikátorov, bol kľúčovým krokom výskumu nevyhnutným pre správnu formuláciu ostatných nástrojov výskumu.

Hĺbkové pološtruktúrované rozhovory

Po definícii atribútov tímovej spolupráce a ich následnom zúžení pre účely výskumu bolo zjavné, že systém riadenia tímovej spolupráce na organizačnej úrovni je stále značne komplexný a počet získavaných atribútov rozsiahly. Z toho dôvodu boli ako hlavný nástroj získavania primárnych informácií určené hĺbkové rozhovory so zástupcami organizácií na Slovensku.

Zástupcovia organizácií patrili do štyroch základných skupín. Boli to člen tímu, vedúci tímu, manažér zodpovedný za koordináciu viacerých tímov a zástupca vrcholového vedenia organizácie. Hĺbkové rozhovory so zástupcami na daných pozíciách dokázali podrobne prekonzultovať proces riadenia tímovej spolupráce a získať odpovede na značný počet atribútov. Stručný prehľad a informácie o vykonaných rozhovoroch je možné vidieť v Prílohe A

Odvetvie, v ktorom sa majú oslovené organizácie pohybovať bolo primárne zúžené na informačné technológie. Dôvodom bola ideálnosť formy práce a využitia tímov a najmä projektových tímov v danom odvetví. Práve organizácie pôsobiace v oblasti informačných

technológií sa podľa rýchleho prieskumu ukázali ako lídri na Slovensku v aplikácií zahraničných trendov v riadení projektových tímov, ako sú aplikácia SCRUM metodiky, využitie virtuálnych tímov a využitie IKT pre komunikáciu, reporting a monitoring. Ďalším dôvodom výberu IT odvetvia bola dostupnosť požadovaných organizácií vzhľadom na vzdelávaciu inštitúciu, v ktorej výskum prebieha.

Okrem organizácií z oblasti informačných technológií boli cielene oslovené sekundárne aj iné organizácie. Cieľom zapojenia iných organizácií bolo získanie inej perspektívy a poukázanie na iné dôležité trendy v oblasti riadenia tímovej spolupráce ako sú napr. multikulturalita a globálna virtuálna tímová spolupráca. Iné perspektívy získané sekundárnymi rozhovormi pomohli rýchlejšie dosiahnuť požadovanú saturáciu zistení.

Základný súbor pre výskumný nástroj tvorili organizácie využívajúce tímovú spoluprácu na základe podmienok definovaných objektom a subjektom výskumu dizertačnej práce, primárne z oblasti informačných technológií. Jednotlivé rozhovory boli vykonávané až pokiaľ nedošlo ku dostatočnej saturácii zistení.

Obsahová analýza prípadových štúdií

Prípadové štúdie tvoria významný zdroj informácie pre potreby výskumu dizertačnej práce. Primárne boli využité pre definíciu dobrých praxí riadenia tímovej spolupráce v zahraničí. Zároveň pomáhajú určiť súčasné moderné trendy v skúmanej oblasti, ktoré sa s určitým oneskorením prenášajú aj na územie Slovenskej republiky.

Pri analýze prípadových štúdií bolo nutné v prvom rade definovať globálnych lídrov v skúmanej oblasti. Následne bolo nutné overiť, či existuje dostatok dostupných relevantných a vierohodných dokumentov, na základe ktorých by bolo možné pre danú organizáciu vykonať obsahovú analýzu.

Organizácie spĺňajúce predošlé požiadavky tvorili základný súbor pre danú metódu. Je však nutné spomenúť, že aby boli pre potrebu výskumu dizertačnej práce zaujímavé stačilo, aby prinášali nový a zaujímavý pohľad na určitý aspekt tímovej spolupráce a jej riadenia alebo na určitú množinu atribútov. Nemuseli nutne mať komplexnú vlastnú metodológiu pre riadenie celého procesu.

Rovnako tak ich chápanie procesu riadenia tímovej spolupráce nemuselo nutne priamo kopírovať definíciu procesu obsiahnutú vo východiskovom modeli dizertačnej práce, spolu s komplexným súborom atribútov.

Obsahová analýza okrem definície trendov slúžila aj na konfrontáciu podmienok v zahraničí a na Slovensku. Správne pochopenie rozdielnych podmienok je nutné pre návrh súboru odporúčaní ako správne aplikovať nové trendy do slovenských organizácií. Úspešnosť implementácie trendov v zahraničí totiž neznamená, že slovenské organizácie môžu jednoducho skopírovať postup, ktorý nájdu na internete bez pochopenia širších súvislostí a dosiahnu rovnaké pozitívne účinky.

Dopytovanie technikou dotazníka

Dotazník slúži ako podporný nástroj pre získavanie primárnych informácií výskumu. Cieľom dopytovania technikou dotazníka bolo podporiť zistenia z rozhovorov v širšom štatistickom súbore a získať komplexnejší pohľad na riadenie tímovej spolupráce v podmienkach Slovenskej republiky.

Z dôvodu získania komplexnejšieho všeobecnejšieho pohľadu na vec bol základný súbor určený ako organizácie pôsobiace na území Slovenskej republiky s 50 a viac zamestnancami, ktoré aktívne využívajú tímovú spoluprácu v rámci svojich procesov.

Ako už bolo spomínané, organizácie v oblasti informačných technológií patria medzi najviac progresívne organizácie v rámci implementácie nových trendov v rámci tímovej spolupráce. Cieľom dotazníka teda bolo zároveň overiť, ako sa riadi tímová spolupráca v iných odvetviach.

Vzhľadom na dostupnosť štatistických informácií však nebolo možné zistiť veľkosť základného súboru. Dôvodom je, že v dostupných databázach nie je možné filtrovať organizácie podľa toho, či využívajú tímovú spoluprácu alebo nie. Pre účely výskumu bol teda využitý základný súbor predstavujúci všetky obchodné subjekty pôsobiace na území Slovenskej republiky nad 50 zamestnancov, ktorých je 3619 na základe informácií od štatistického úradu. Organizácie boli oslovené na základe zámerného výberu a celkovo bolo získaných 169 dotazníkov. Dosiahnutá výberová chyba bolo teda 7.5 %

Obsahová analýza interných dokumentov

Obsahová analýza interných dokumentov organizácií predstavuje najviac doplnkovú metódu získavania informácií. Dôvod, prečo bola zaradená do výskumu, je jej jedinečná vhodnosť na posúdenie formálnych pravidiel organizácie zameranej na oficiálne definovanie tímových cieľov, rozdelenie zodpovedností a právomocí a definovanie pravidiel.

V rámci výskumu bolo zistené, že len veľmi malý počet organizácií má formálne definované všetky náležitosti spojené s tímovou spolupracou v rámci svojich interných dokumentov, čo značne zužuje základný súbor pre vybranú metódu.

Ešte viac základný súbor zužuje samotná povaha metódy. Interné dokumenty organizácie sú často strážené a organizácie ich len veľmi neradi poskytujú externým stranám. Z tohto dôvodu bolo v rámci výskumu nutné akceptovať želania oslovených organizácií a pracovať iba s tými dokumentami, ktoré boli poskytnuté dobrovoľne.

Vzhľadom na malý počet získaných dokumentov nie je možné na základe ich analýzy vytvárať všeobecné závery pre odvetvie alebo trh. Môžu však slúžiť ako príklad pre ostatné organizácie, ako formalizovať svoj proces riadenia tímovej spolupráce. Zároveň slúžia ako veľmi cenný doplnok pre výskum v spojitosti s informáciami získanými ostatnými nástrojmi.

3 VÝSLEDKY DIZERTAČNEJ PRÁCE

Poznatky získané v rámci obsahovej analýzy teoretických východísk boli následne pretransformované do formy vhodnej pre ďalší výskum. Hlavným cieľom počiatočnej teoretickej analýzy bolo správne pochopiť systém tímovej spolupráce, jeho zložky a vzťahy medzi nimi.

Spomínané poznatky je následne možné využiť pre tvorbu zjednodušeného modelu tímovej spolupráce a súboru atribútov, na základe ktorých ho je možné efektívne skúmať v podmienkach praxe.

3.1 PILOTNÁ ŠTÚDIA

Primárnym cieľom pilotnej štúdie bolo získať základnú predstavu o problematike tímovej spolupráce a jej riadenia ako celku. Pilotná štúdia predstavovala prvý krok výskumu a predchádzala zúženiu objektu a subjektu výskumu. Rovnako tak prebehla ešte pred definíciou atribútov výskumu. Základná predstava o komplexnej a rozsiahlej téme tímovej spolupráce bola následne v rámci pilotnej štúdie konfrontovaná konfrontovaná s reálnymi podmienkami využitia tímovej spolupráce slovenských organizáciách alebo v organizáciách na domácom trhu.

Zámerom konfrontácie bolo prekonať a pochopiť rozdiel medzi teoretickým pohľadom na problematiku získaným zo sekundárnych zdrojov a reálnym a praktickým využitím na Slovensku.

3.1.1 Teoretické východiská tímovej spolupráce

Pred špecifikáciou témy objektu a subjektu bolo nutné správne pochopiť systém tímovej spolupráce, prepojenie jednotlivých zložiek systému a širšie súvislosti na základe primárnych teoretických východísk od uznávaných autorov v skúmanej oblasti.

Jedna z hlavných oblastí, ktorá sa pri primárnom skúmaní sekundárnych zdrojov javila ako perspektívna, bola tvorba tímov v zmysle vyváženej tímových rolí a pozícií členov. V skúmaní potenciálu tvorby tímov sa pokračovalo aj v rámci predvýskumu najmä počas pozorovania tímovej spolupráce v kontrolovaných univerzitných podmienkach.

Rovnako počas vykonávania pilotnej štúdie ešte teoretické východiská nedospeli do jasného rozdelenia systému tímovej spolupráce na základe individuálnej, tímovej a organizačnej úrovne. Dôsledkom nejasného pochopenia bolo nepresné pochopenie komplexnosti systému a nejasná špecifikácia. Intenzívne boli skúmané všetky aspekty tímovej spolupráce, vrátane individuálnych prístupov a psychologických princípov jednotlivých členov.

Dôležitým krokom pilotnej štúdie a skúmania tímovej spolupráce v primárnych krokoch výskumu sekundárnych zdrojov bolo pochopenie špecifikácií tímu, tímovej spolupráce v porovnaní s jednoduchými a bežnými skupinami. Rovnako tak bolo nutné pochopiť rozdiel v implementácií tímových princípov do fungovania pracovných tímov v porovnaní s inými tímami, ako sú napríklad športové tímy.

Všetky zistenia v rámci primárnej obsahovej analýzy výrazným spôsobom prispeli ku pochopeniu unikátnych špecifikácií malých nevýrobných tímov pracujúcich projektovo a vykonávajúcich primárne myšlienkovú prácu. Spomínaný druh tímov sa v súčasných trhových podmienkach stáva čoraz viac populárny a základňa teoretických poznatkov zameriavajúca sa špecificky na tento druh tímov je relatívne málo preskúmaná. Spomínaný fakt

poukázal na značný potenciál skúmania a nasmeroval výskum jasnejším smerom, čo prispelo ku lepšiemu pochopeniu problematiky a jasnejšej špecifikácie výskumu.

3.1.2 Pilotná štúdia – dopytovanie technikou rozhovoru

Aby bolo možné efektívne pokračovať vo výskume, bolo nutné primárne zistenia zo sekundárnych zdrojov konfrontovať s reálnym využitím a riadením tímovej spolupráce v podmienkach slovenských organizácií. Pre účel rozhovoru bola oslovená organizácia pôsobiaca v oblasti informačných technológií, ktorá aktívne využíva tímovú spoluprácu a prepája a riadi tímy z viacerých krajín.

Priebeh rozhovoru bol menej štruktúrovaný a nenasledoval presnú podobu atribútov ako iné rozhovory vykonávané neskôr v rámci primárneho výskumu. Rozhovor priniesol množstvo zistení, ktoré neskôr zohrávali významnú rolu pri tvorbe štruktúry výskumu a výbere oblastí riadenia tímovej spolupráce, na ktoré by sa mal výskum zameriavať.

Jedným z hlavných zistení bolo, že problém definovaný v rámci dizertačnej práce nie je len teoretický, ale naozaj sa prejavuje aj v reálnych podmienkach organizácií. Organizácie sú nute né čoraz viac sa spoliehať na prácu tímov, no nemajú dostatočné nástroje na ich riadenie a manažéri často nemajú ani relevantné skúsenosti, ktoré by mohli pri ich riadení využiť.

Spomínaný jav sa ďalej prenáša do druhého dôležitého zistenia a to je, že riadenie tímovej spolupráce je u manažérov, ale aj vrcholového riadenia, často vykonávané intuitívne. Intuitívne riadenie schopným manažérom prináša značnú flexibilitu, no v dlhodobom horizonte často zlyháva, najmä keď ho využívajú menej skúsení manažéri.

Intuitívny prístup zároveň značne obmedzil skúmanie riadenia tímovej spolupráce. Zástupca spoločnosti pri mnohých aspektoch, ako je vyváženie tímových rolí, tímovej listine, osobnom tímovom profile zamestnancov, vyjadril skepticizmus voči realnosti a praktickosti implementácie. Rovnako poznamenal, že si nie je vedomý, že by sa aspekty aktívne využívali kdekoľvek v praktických podmienkach.

Spomínaná konfrontácia teórie a praxe mala kritický dopad na ďalší vývoj výskumu a priblížila nové oblasti zamerania, ako sú využitie IKT nástrojov, metodík projektového manažmentu, plochej organizačnej štruktúry a vytvárania tímovej kultúry v organizácií.

Práve spomínané oblasti sú v súčasnosti najväčšou výzvou pre organizácie v reálnych podmienkach pri riadení tímovej spolupráce. Implementácia trendov fungujúcich v zahraničí je v slovenských podmienkach veľmi náročná a jedinečná a vyžaduje si značné úpravy na základe externých faktorov.

3.2 PREDVÝSKUM – SKÚMANIE GLOBÁLNYCH PRÍKLADOV ÚSPEŠNEJ TÍMOVEJ SPOLUPRÁCE

Dôležitou súčasťou predvýskumu bolo získať širší pohľad na problematiku riadenia tímovej spolupráce v reálnych podmienkach a definovať nové poznatky a trendy využívané významnými organizáciami v zahraničí. Spomínané zistenia slúžili nielen pre tvorbu súboru atribútov a lepšie pochopenie problematiky, ale aj pri celkovej syntéze poznatkov spolu s primárnym výskumom za účelom tvorby návrhov.

Jedným z najznámejších, najrozsiahlejších a najdetailnejších interných výskumov zaoberajúcich sa riadením tímovej spolupráce bol projekt Aristoteles vykonávaný v spoločnosti Google. Cieľom projektu bolo analyzovať princípy tímovej spolupráce z teoretického hľadiska, ale aj v reálnych podmienkach samotnej organizácie. Projekt začal skúmaním teoretických východísk zaoberajúcich sa tímovou spoluprácou rovnako, ako začínal aj výskum dizertačnej práce.

Hlavnou oblasťou, ktorou sa projekt zaoberal, boli princípy tvorby tímov a ich vplyv na celkovú efektivitu tímu pre organizáciu. Základné predpoklady, ktoré sa spoločnosť primárne pokúsila overiť boli:

- a) Členovia efektívnych tímov majú pozitívne sociálne vzťahy;
- b) Úspešné tímy sú zložené zo správnej kombinácie osobnostných typov;
- c) Úspešné tímy boli tvorené členmi, ktorí boli priatelia mimo práce.

Organizácia pre výskum tímov obetovala značný objem zdrojov a detailne zbierala dáta o 180 tímoch v horizonte troch rokov. 115 skúmaných tímov boli projektové tímy a 65 tvorili obchodné tímy. V rámci výskumu bolo skúmaných viac ako 250 atribútov prostredníctvom 35 štatistických modelov, ale primárne bol výskum zameraný na atribúty z dvoch veľkých oblastí, a to zloženie tímov a tímová dynamika. Výskum prebiehal v podobe dotazníkov, testov, rozhovorov, pozorovaní a na základe zberu dokumentov. (Re:work, 2018)

Efektívnosť tímu bola posudzovaná na základe subjektívnych aj objektívnych ukazovateľov. Základné kritériá boli hodnotenie tímu vedením, vedúcim tímu, jednotlivými členmi, ale aj porovnanie výstupov tímu s normami. (Re:work, 2018)

Ani jednu zo skúmaných hypotéz sa však nepodarilo na základe dát potvrdiť. Výskumníci nenašli žiadne významné prepojenie medzi osobnostnými črtami, schopnosťami alebo sociálnymi vzťahmi a efektívnosťou tímu. Z výsledkov je možné vidieť, že výskum tímovej spolupráce je komplexný, a ak je založený iba na teoretických východiskách a vedeckej literatúre bez širších súvislostí, nemusí nutne priniesť požadované prínosy. (Nytimes, 2018)

Výskum ale postupne objavil širšie súvislosti, ktoré boli menej viditeľné a ťažšie merateľné. Konkrétne išlo o nepísané skupinové normy a najmä tímovú kultúru. (Belbin, 2018) Preto bola v rámci výskumu ďalej intenzívne skúmaná tímová kultúra a následne bolo identifikovaných 5 základných črt jej úspešnosti. (Inc., 2018)

- a) **Psychologické bezpečie** – predstavuje kľúčovú zložku tímovej kultúry. Organizácia musí vytvoriť prostredie, v ktorom sa členovia tímu neboja vyjadriť svoje názory, aj keby mal byť opačný ako názor skupiny. Spomínané vyjadrenie názorov podporuje nové myšlienky a zlepšuje synergiu v tíme. Bezpečná atmosféra dáva členom odvahu riskovať, čo sa prejavuje aj na efektivite tímu. (Forbes, 2019)
- b) **Spolahlivosť** – tímová kultúra, ktorej súčasťou je spolahlivosť jednotlivých členov v rámci tímu a jednotlivých tímov v rámci väčších projektov je ďalšou dôležitou črtou úspešnej tímovej kultúry. Je teda na organizácii, aby podporovala tímy v stanovení písaných alebo nepísaných pravidiel obsahujúcich rozdelenie zodpovednosti a podporujúcich tímovú dôveru v spolahlivosť ostatných členov. Rovnako je dôvera dôležitá aj pri koordinácii viacerých tímov na jednom projekte. Spolahlivosť pomáha vytvárať tímovú identitu. (Modash, 2018)
- c) **Štruktúra a prehľadnosť** – na predchádzajúci bod nadväzuje aj tretia črta pozitívnej tímovej kultúry. Efektívne tímy mali jasne definované zodpovednosti a právomoci ideálne vo forme formálneho dokumentu. Každému členovi musí byť jasné, za ktorú oblasť je zodpovedný, aké sú jeho osobné a tímové ciele. Transparentnosť tímových a aj osobných cieľov vytvára dôveru a atmosféru istoty a spolahlivosti. Jedným z nástrojov transparentnosti v organizácii Google je aj aplikácia metódy OKR (Zoom, 2018). Princípy metódy boli vysvetlené v podkapitole 1.4. Transparentnosť individuálnych OKR je kľúčová pre tímovú kultúru v Google a okrem iného je aj kľúčová pre podporu organického vzniku tímov. Zároveň je nevyhnutné, aby boli tímové ciele plne pochopené a zdieľané všetkými členmi. (Businessinsider, 2018)

- d) **Zmysel** – je nutné, aby členovia videli zmysel v kooperácii v rámci tímovej spolupráce. Je na organizácii, aby vytvorila tímovú a organizačnú kultúru, ktorá dbá na to, aby členovia videli zmysel svojej práce. Google zistil, že nemusí byť nutne, iba výsledok projektu. Zmyslom úsilia môže byť aj finančné zabezpečenie, podpora rodiny, pomoc svojmu tímu a seberealizácia. (Linkedin, 2019)
- e) **Dopad** - členovia tímu musia vidieť prínos tímu pre nich, pre ich tím, organizáciu alebo iných. Organizácia by mala podporovať v rámci tímovej kultúry jasné prepojenie tímových a organizačných cieľov. Vyhradenie času pre to, aby tím a jeho členovia správne pochopili a ocenili svoj prínos, je dôležitou zložkou riadenia tímovej spolupráce na organizačnej aj tímovej rovine. (Forbes, 2019)

Poznatky z projektu Aristoteles tvorili vo fáze predvýskumu veľmi významný krok v pochopení riadenia tímovej spolupráce a v špecifikácii témy. Ukázali nové oblasti získané z reálnych podmienok organizácie, ktoré sú v rámci teoretických východísk oslovené iba veľmi okrajovo. Rovnako aj postup výskumníkov pomohol pri tvorbe vlastného výskumného aparátu v podobe previazaných atribútov a ich merateľných indikátorov. Samozrejme, výskum v rámci dizertačnej práce bol prispôbený dostupným zdrojom a podmienkam.

Google svojimi zisteniami potvrdil použiť buď teórie zamestnancov alebo myšlienky, že zloženie tímu nemá významný dopad na jeho efektívnosť (Hackman,2006). Niektorí autori (Belbin,2003; Harvard business review, 2017) však so zisteniami organizácie nesúhlasia. Primárna oblasť sporu je, či osobnosti členov, ich tímové role a postoje majú alebo nemajú zásadný vplyv na efektívnosť tímu. Námietky sú založené na množstve teoretických východísk, vedeckých teórií a vedeckej literatúre, ktoré spojitost' našli.

Pre potreby výskumu dizertačnej práce teda boli overované oba prístupy a špeciálna pozornosť bola venovaná tímovým rolám. Bližšie informácie o výskume vplyvu tímových rolí je možné vidieť v nasledujúcej podkapitole.

3.3 PREDVÝSKUM – SKÚMANIE TÍMOVEJ SPOLUPRÁCE ŠTUDENTOV POMOCOU EXPERIMENTU

Správne vyváženie tímov a kombinácia jednotlivých členov, ich schopností a osobnostných rysov je kľúčovým predpokladom pre správne fungovanie tímu. Rovnako dôležitá je aj forma riadenia, ktorú tím využíva.

Úspešnosť tímovej spolupráce je špeciálne dôležitá pre organizácie využívajúce projektový manažment a činnosť projektových tímov. Spomínané organizácie sú závislé na činnosti svojich projektových tímov a na ich schopnostiach dlhodobo zvládať nové a komplikované problémy.

Cieľom experimentu bolo simulovať prostredie pripomínajúce malú obchodnú organizáciu využívajúcu primárne projektové tímy. Zároveň však prostredie umožňovalo potrebné pozorovanie činností tímov a opakované získavanie subjektívnych informácií od členov tímu. Pozorované boli najmä základné atribúty a princípy tímovej spolupráce a nie konkrétne detaily, ktoré by neboli všeobecne aplikovateľné.

Sekundárnym cieľom bolo oboznámiť študentov s benefitmi tímovej spolupráce a ukázať im, že získané informácie im môžu pomôcť nielen pri ďalšom štúdiu, ale aj v ich ďalšej profesionálnej kariére.

3.3.1 Prípadové štúdiá – tímová spolupráca v akademickom prostredí

Pozorovať tímovú spoluprácu v akademickom prostredí nie je nová myšlienka. Vzhľadom na unikátne prostredie univerzity a využitie tímovej práce a študentských tímov poskytuje akademické prostredie ideálny priestor na výskum.

Pozorovanie a experiment boli využívané v akademickom prostredí pre zefektívnenie tímovej spolupráce v študentských aj fakultných tímoch. Ako jedným z príkladov takéhoto skúmania spolupráce môže byť prípadová štúdiá od Tarricone a Luca (2002).

Vo svojej štúdií autori pracovali s 20 tímami študentov predmetu zameraného na metodológie projektového manažmentu. Projektový manažment a jeho metodiky sú veľmi blízko prepojené s riadením tímovej spolupráce, najmä pokiaľ ide o projektové tímy, ktoré sa tešia čoraz väčšej obľube. Bližšie však boli v rámci štúdie pozorované iba dva tímy, ktoré predstavovali opačné spektrá kvality tímových výstupov. Efektívny aj neefektívny tím bol potom skúmaný na základe šiestich vlastností úspešnej tímovej spolupráce. Spomínané vlastnosti boli podľa autorov:

- a) záväzok voči tímu a zdieľanie spoločných cieľov,
- b) vzájomná prepojenosť,
- c) medziľudské zručnosti,
- d) otvorená komunikácia a spätná väzba,
- e) tvorba tímu
- f) záväzok voči tímovým procesom, vedeniu tímu a zodpovednosti.

Ako je možné vidieť, štúdiá a jej definícia vlastností úspešných tímov prepája niektoré zložky tímovej kultúry, ktoré boli definované aj organizáciou Google, ako napríklad zdieľanie cieľov, otvorená komunikácia a zodpovednosť s tvorbou tímov. Autori na základe štúdie tvrdia, že všetky vlastnosti vrátane tvorby, majú značný vplyv na výsledok.

Iní autori (Kapp, 2009) sa snažili aktívne zapájať do procesu riadenia študentských tímov a následne zisťovali ich spätnú väzbu a pozorovali ich výsledky. Jedným zo spôsobov ako zasiahnúť, je poskytnúť študentom znalosti o riadení tímovej spolupráce, prípadne využiť aktívne spôsoby učenia ako tímové cvičenia alebo teambuilding. Kapp po hodinovom tímovom cvičení zaznamenával subjektívne názory študentov a zistil, že väčšina študentov vnímala vzdelanie ako prospešné a niektorí ho dokonca uvádzali ako jeden z hlavných dôvodov úspechu ich tímu.

Oba prístupy z priblížených štúdií boli využité a zvažované pri návrhu formy experimentu vykonávaného v rámci dizertačnej práce. Dôležitým zistením z analýzy existujúcej literatúry zaoberajúcej sa študentskými tímami bola potreba konfrontácie subjektívneho hodnotenia študentov s objektívnym hodnotením výstupov tímu a pozorovaním. Obmedzenia súčasných štúdií zároveň ukázali potrebu overovať výsledky zmenou kontrolnej skupiny, a to aspoň dvoma kolami experimentu

Tímová práca v akademickom prostredí je zároveň podľa Sanyala a Hisama (2018) kľúčová nielen pre študentov, ale aj pre fakultných pracovníkov. V rámci svojho výskumu dokonca zistili, že práve tímová spolupráca je nezávislá premenná s najvýraznejším vzťahom ku celkovému výkonu jednotlivých zamestnancov.

3.3.2 Prvé kolo experimentu

Na začiatku semestra bolo 71 študentom prezentovaná nová a jedinečná úloha, ktorú mali vyriešiť pomocou tímovej spolupráce. Následne boli študenti rozdelení do štyroch skupín. Spolu sa v tomto kole experimentu zúčastnilo šestnásť tímov. V každej z jednotlivých skupín

boli tímy vytvorené na základe iných kritérií. Jednotlivé skupiny tiež využívali rôzne spôsoby riadenia tímov a tímovej spolupráce.

Rozhovory a dotazník boli využité na analýzu jednotlivých tímov a ich tímovej dynamiky. Napríklad atribút nazvaný Skóre tímovej spolupráce bol kvantifikovaný na základe individuálnych odpovedí členov tímu v dotazníku. Na druhej strane atribút Kvalita tímových výstupov bol kvantifikovaný na základe úspešnosti splnenia stanovenej úlohy. V rámci rozhovorov boli tiež zisťované iné atribúty, ako napríklad počet a závažnosť tímových konfliktov, spokojnosť s tímovou spoluprácou, rozdelenie právomocí či zodpovedností a iné.

Tabuľka 9: Výsledky prvého kola experimentu a pozorovania

Atribút	Počet tímov	Priemerné Skóre tímovej spolupráce	Počet závažných tímových konfliktov	Priemerná Kvalita tímových výstupov
Skupina 1	4	7,3	3	82,27
Skupina 2	4	8,4	1	84,69
Skupina 3	4	7,8	0	84,93
Skupina 4	4	8	1	75,53

Skupina 1

V prvej skupine študentov boli vytvorené štyri tímy. Jednotliví členovia boli do tímov pridelení na základe náhodného výberu. Žiadna iná metóda nebola pri tvorbe tímov aplikovaná. Riadenie tímovej spolupráce bolo vo veľkej miere ponechané v rukách študentov a neboli im poskytnuté informácie a rady, ako pri riadení tímových činností postupovať.

Vzhľadom na náhodný výber členov tímu došlo v prvej skupine ku tvorbe tímov, ktorých členovia mali konfliktné osobnostné rysy. Spomínaná skutočnosť značne zhodnotila Skóre tímovej spolupráce, ktoré je založené na subjektívnom hodnotení členov. Rovnako tak bola negatívne ovplyvnená aj celková spokojnosť s tímom.

Na druhej strane je nutné poznamenať, že spomínané negatívne sociálne aspekty nemali výrazný vplyv na tímové výstupy. To potvrdzuje Kvalita tímových výstupov, ale aj vyjadrenia samotných členov tímu. Spomínaná skutočnosť predstavuje zaujímavé predpoklady pre ďalší výskum.

Skupina 2

Študenti v druhej skupine boli zaradení do tímov na základe princípov vyvážení tímových rolí podľa Belbina. Pred rozdelením do tímov študenti vyplnili osobnostné testy určené na identifikáciu existujúcich tímových rolí. Následne boli testy dôsledne vyhodnotené a boli vytvorené štyri tímy, v ktorých boli vyvážené zastúpené všetky roly definované Belbinom.

V tejto fáze neboli študenti oboznámení s presnými výsledkami testu osobnosti, ale bolo im iba oznámené, že ich tímy boli vytvorené podľa výsledkov testu a boli oboznámení so základnou teóriou tímových rolí a popisom jednotlivých rolí.

Okrem toho boli oboznámení aj so siedmimi základnými komponentami a princípmi tímovej spolupráce a riadenia tímovej spolupráce podľa Dickinsona and McIntyra. Cieľom odovzdania teoretických poznatkov bolo zistiť, či ich študenti dokážu úspešne aplikovať do svojich tímových procesov a zlepšiť tak tímovú spoluprácu.

Druhá skupina vykazovala najvyššie Skóre tímovej spolupráce a počas fungovania všetkých tímov bol v nej zaznamenaný iba jeden väčší konflikt. Po prekonaní počiatočných problémov spojených s formovaním tímov členovia hlásili aj najvyššiu spokojnosť zo všetkých skupín. Priemerná Kvalita tímových výstupov bola rovnako veľmi vysoká a iba tesne nasledovala za Skupinou 3.

Skupina 3

Študenti z tretej skupiny rovnako vyplnili test osobnosti založený na teórii tímových rolí od Belbina a boli zaradení do tímov tak, aby v nich boli zastúpené rovnomerne všetky role. Od druhej skupiny sa však líšili v systéme riadenia tímovej spolupráce.

Študenti neboli oboznámení s dodatočnými informáciami o základných princípoch tímovej spolupráce a neboli podporovaní v tom, aby ich implementovali do svojich interných tímových procesov.

Žiadne závažné interné konflikty neboli v tejto skupine zaznamenané a priemerná Kvalita tímových výstupov bola u nich najvyššia zo všetkých skupín. Subjektívne hodnotenie priemerného Skóre tímovej spolupráce však bolo iba 7,8 a aj celková spokojnosť členov bola nízka. Spomínaná skutočnosť prináša otázky o celkovej dlhodobej udržateľnosti tímovej spolupráce v spomínanej skupine.

Skupina 4

Posledná skupina študentov mala možnosť vytvoriť si tímy ľubovoľne podľa ich vlastných podmienok a nárokov. Počas rozhovorov bolo zistené, že jediný faktor, ktorý študenti brali do úvahy pri skladaní tímov, boli sociálne vzťahy a kamarátstva.

Skupina bola oboznámená so základnými princípmi tímovej spolupráce a bola podporovaná v tom, aby ich aplikovala do svojich interných tímových procesov. Rozhovory a dotazníky však ukázali, že reálna implementácia teoretických znalostí bola minimálna.

Výsledky poslednej skupiny boli zmiešané. Zatiaľ čo počet závažných konfliktov bol iba jeden a spokojnosť členov bola veľmi vysoká. Priemerná Kvalita tímových výstupov bola výrazne nižšia ako pri ostatných skupinách. Dôvodom bola nevyrovnanosť kvality medzi jednotlivými tímami. Zatiaľ čo pri predošlých skupinách bola kvalita výstupov pomerne vyrovnaná, v skupine 4 vznikli medzi najlepším a najhorším tímom markantné rozdiely.

Na základe subjektívnych vyjadrení členov tímu je možné spomínaný jav priamo prepojiť so štýlom tvorby tímov. Tento predpoklad bol potvrdený aj nezávislým pozorovaním interných procesov jednotlivých tímov.

3.3.3 Druhé kolo experimentu

Druhé kolo experimentu malo za úlohu stavať na informáciách z prvého kola a zároveň eliminovať niektoré nedostatky objavené v prvom kole. Hlavným nedostatkom prvého kola bolo, že rozdielna kvalita výstupov mohla byť jednoducho spôsobená rozdielnymi schopnosťami členov jednotlivých skupín a nie rozdielnou formou tvorby tímov. Z toho dôvodu bolo do druhého kola zapojených viac študentov, ktorí tvorili spolu 30 tímov rozdelených do dvoch skupín po 15 tímoch.

Pri tvorbe tímov na základe vyváženej tímových rolí sa opäť prejavil problém s nedostatkom niektorých kľúčových rolí. Išlo napríklad o roli často zodpovedné za vedenie tímu ako je koordinátor alebo „shaper“. Študenti boli na základe testov skôr identifikovaní d rolí zodpovedných za sociálnu pohodu, ako je tímový hráč. Nakoniec sa však tímy podarilo opäť vytvoriť.

Namiesto jednej dlhodobej úlohy vykonávali tímy 2 krátkodobé úlohy zamerané špeciálne na meranie efektivity tímovej spolupráce, čo najexaktnejším a najobjektívnejším spôsobom. Pri prvej úlohe by bola jedna skupina vytvorená na základe vyváženosti tímových rolí a druhá nie, zatiaľ čo pri druhej úlohe by sa tvorba tímov medzi skupinami vymenila, aby sa ukázalo, či je rozdiel spôsobený tvorbou tímov alebo schopnosťami členov v danej skupine.

V prvej úlohe boli poskytnuté čiastkové informácie jednotlivým členom tímu, ktoré si museli naštudovať a úlohou tímu bolo čo najrýchlejšie a najefektívnejšie zdieľať individuálne informácie za účelom odpovedať na požadovanú otázku. Každý tím mal presne rovnakú otázku, na ktorú mal odpovedať, rovnako ako aj čiastkové informácie. Tímy tak mali vyrovnané podmienky a primárnym faktorom ovplyvňujúcim úspech bol ich spôsob tímovej spolupráce a komunikácie. Plné znenie úlohy sa nachádza v Prílohe F.

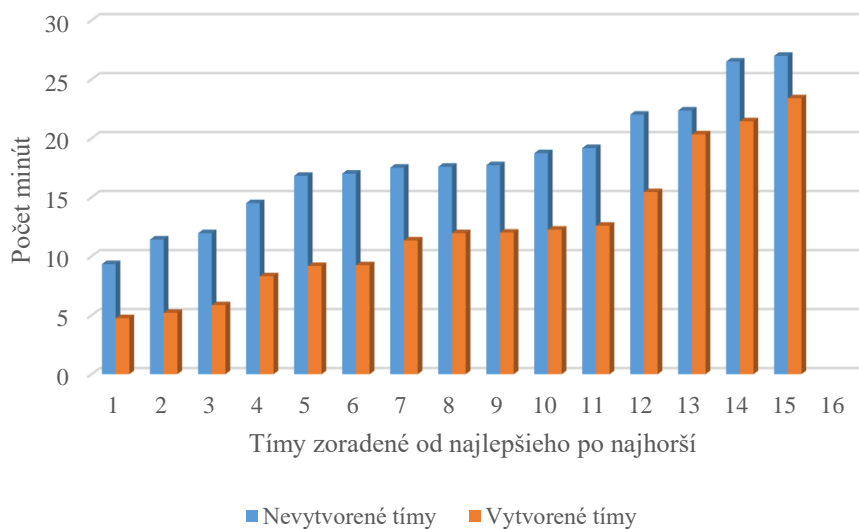
Ako je možné vidieť na obrázku 8, i napriek úplne rovnakým podmienkam bol rozdiel medzi efektívnosťou tímov obrovský. Najrýchlejší tím dokázal správne odpovedať na požadovanú otázku za menej ako 5 minút, zatiaľ čo najpomalším dvom tímom to zabralo viac ako 25 minút. Výsledky zároveň poukazujú na rozdiel medzi dvoma skupinami. Pri zoradení 15 tímov od najrýchlejšieho po najpomalší a ich porovnaní je vidno značnú výhodu tímov vytvorených na základe vyváženosti tímových rolí. Priemerný čas vytvorených tímov bol o viac ako 5 minút rýchlejší ako čas tímov druhej skupiny.

Ďalším zaujímavým javom viditeľným na obrázku je pomerne jasné rozdelenie tímov v oboch skupinách do 3 základných kategórií. V oboch skupinách tvorí väčšina tímov strednú kategóriu, ktorých výsledky sa od seba líšia iba mierne a približujú sa priemeru. Následne sa potom na oboch stranách objavujú tímy predstavujúce pozitívne aj negatívne extrém.

Za účelom vysvetlenia spomínaného javu boli vykonané s tímami rozhovory a podľa subjektívneho názoru tímov z oboch extrémov je možné jav vysvetliť nasledujúcimi skutočnosťami (boli zoradené na základe početnosti odpovedí):

- a) individuálne schopnosti členov,
- b) zapálenie pre splnenie tímových cieľov,
- c) necítili sa ako tím,
- d) zlé zloženie tímov,
- e) náhoda.

Z odpovedí študentov je možné vidieť, že nie všetky tímy si v rýchlosti dokázali vytvoriť tímovú identitu a vžiť sa do tímových cieľov. Osobné schopnosti a charizma individuálnych členov na základe pozorovania zohrali významnú rolu pri vytváraní oboch extrémov. Schopný a charizmatik vodca dokázal rýchlo motivovať ostatných členov dosiahnuť tímové ciele a celkový čas riešenia úlohy sa tak výrazne skrátil. Naopak, ak tím videl menej schopného alebo apatickeho člena tímu, prenieslo sa to na celý tím a jeho čas riešenia.



Obrázok 8: Výsledky prvej úlohy druhého kola experimentu

I napriek jednoduchosti podmienok prvej úlohy experimentu sú jeho zistenia zaujímavé a princípy získané experimentom aj pozorovaním je možné aplikovať aj v širších súvislostiach. Pri aplikácii do podmienok veľkých organizácií je však nutné zväžiť praktické obmedzenia. Projektové tímy v organizáciách pracujú na rôzne náročných úlohách, v rôznych časových intervaloch, preto je dynamické riadenie a tvorba tímov omnoho komplikovanejšia. Nie je možné zadelovať všetkých zamestnancov do tímov naraz, pretože sú kapacitne vyťažení. Spomínaný problém sa môže prejaviť ešte kritickejšie pri niektorých tímových rolách, ktoré ako bolo preukázané aj pri riešení experimente, sú omnoho zriedkavejšie.

Pred druhou úlohou bolo v každej skupine vytvorených 15 nových tímov, pričom metóda tvorby sa medzi skupinami vymenila. Študenti pracovali na vypracovaní úlohy, ktorá bola rovnako zameraná na čo najpresnejšie meranie aspektov tímovej spolupráce. Konkrétne išlo o tímovú komunikáciu týkajúcej sa schopnosti tímovej dohody a kompromisu. Členovia tímu mali najprv individuálne, bez akejkoľvek tímovej komunikácie zoradiť súbor predmetov podľa dôležitosti pre prežitie v danej modelovej situácii. Následne mali v tímoch svoje rozhodnutie zdôvodniť, tímovo komunikovať a dosiahnuť tímový konsenzus na jednotnom tímovom zoradení.

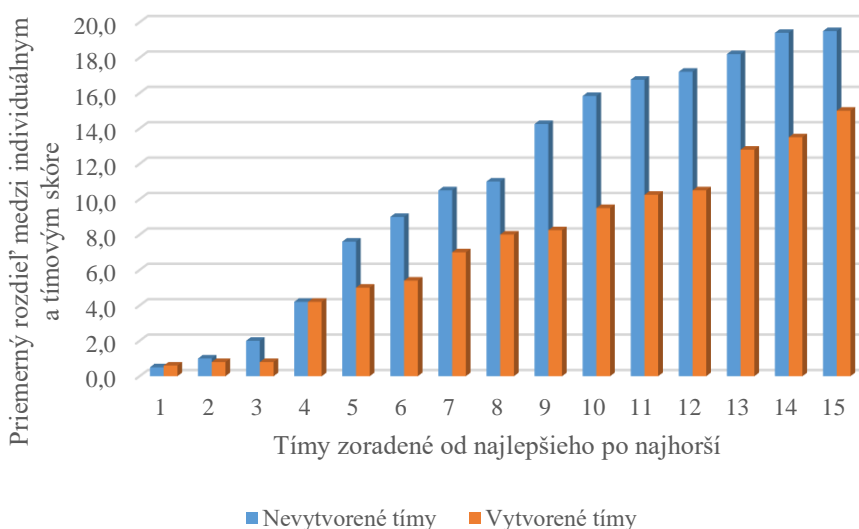
Meradlom tímovej spolupráce v tomto prípade nebol výkon tímu (rozdiel medzi poradím tímu a poradím odborníkov na prežitie), pretože by neposkytol pravdivý obraz o tímovej spolupráci v tíme. Spomínaný spôsob merania nikdy nebol ani plánovaný ako primárny ukazovateľ, pretože závisel na znalostiach z konkrétnej oblasti v kombinácii s logickým myslením.

Skutočným kvantifikovateľným meradlom bol priemerný rozdiel medzi individuálnymi a tímovými výsledkami. Ten totiž poukazuje na jeden z veľmi dôležitých aspektov tímovej kultúry, ktorý definovala aj organizácia Google a to je, či sa jednotliví členovia cítili bezpečne dostatočne prejaviť svoj názor a aj si ho obhajovať. Logickým predpokladom bolo, že tím s najnižším priemerným rozdielom zapracoval názory všetkých svojich členov do kolektívneho tímového rozhodnutia a nevynechal tak niektorých členov.

Z tímových výsledkov bolo zároveň vidieť, že komunikácia a synergie priniesla vo väčšine prípadov aj lepšie výsledky v porovnaní so zoradením odborníka. Až 21 tímov z 30 dosiahlo po tímovom konsenze lepšie celkové výsledky ako bol priemer individuálnych

výsledkov jeho členov. Spomínané zistenie opäť prináša zaujímavé informácie pre výskum a poukazuje na prínosy tímovej spolupráce aj v úlohách, ktoré sú založené primárne na vedomostiach alebo znalostiach. Šírenie vedomostí v rámci tímu a spoločná synergia dokáže pomôcť celkovým výsledkom a najmä zlepšiť prácu s vedomosťami a logické myslenie členov.

Na nasledujúcom obrázku je možné opäť vidieť tímy v rámci dvoch skupín zoradené od najlepšieho po najhorší. Rovnako ako pri minulej úlohe platí, že čím nižšie skóre, tým lepšie tím pracoval. Na rozdiel od minulého porovnania však úplne najlepší tím pochádzal zo skupiny s tímami nevytvorenými na základe vyváženosti rolí. V rámci rozhovorov bola opäť zisťovaná príčina javu a tím subjektívne zhodnotil, že sa im vynikajúco spolu pracovalo a že náhoda prispela ku veľmi dobrému zloženiu tímu.



Obrázok 9: Výsledky druhej úlohy druhého kola experimentu

Ak sa však na porovnanie pozrieme komplexnejšie, je možné vidieť, že skupina, ktorá v predošlej úlohe dosahovala nižšie výsledky pri porovnaní všetkých tímov zoradených od najlepšieho po najhorší dosahuje teraz lepšie výsledky v 13 z 15 prípadov. Pričom jedinou zmenenou premennou bolo okrem zadania úlohy zloženie tímov v jednotlivých skupinách.

Pri porovnaní priemerných výsledkov je rozdiel zjavný. Priemerný rozdiel medzi tímami v skupine s vytvorenými tímami na základe vyváženosti tímových rolí a ostatnými tímami je takmer 4, čo predstavuje približne 33 %.

Tabuľka 10: priemerné výsledky študentských tímov v oboch úlohách

	Priemerný výsledok prvej úlohy	Priemerný výsledok druhej úlohy
Vytvorené tímy	12,21	7,4
Nevytvorené tímy	17,97	11,1

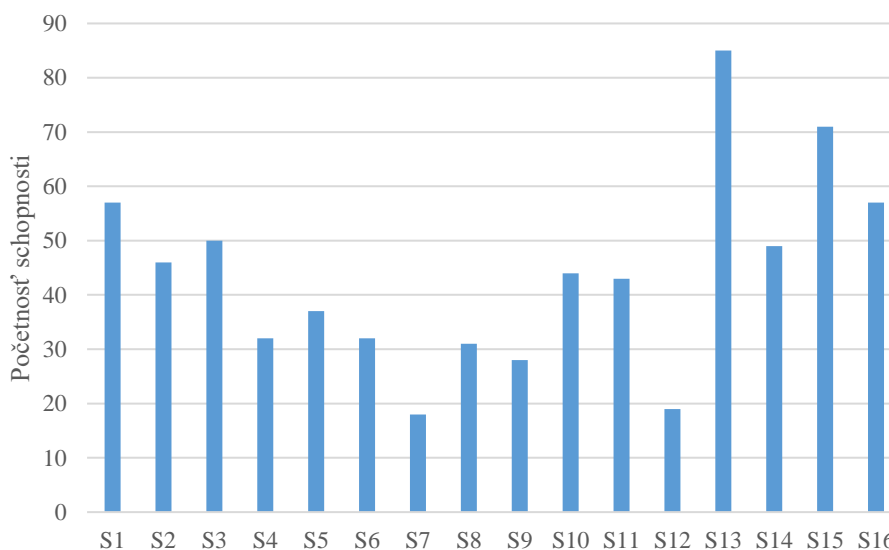
Vzhľadom na výsledky testov tímových rolí boli od študentov získavané ešte aj dodatočné informácie vo forme vyplnenia krátkeho dotazníka. Test tímových rolí priamo nenavádzal študentov, aby sa subjektívne zaradili. Prinášal im modelové situácie a študenti si mali vybrať, čo by v danej situácii robili. Ako už bolo spomínané, nepomerne často boli zastúpené tímové role „tímového hráča“ zodpovedného primárne za sociálny aspekt tímovej spolupráce a naopak absentovali role, ako koordinátor a „shaper“, ktoré sú väčšinou zodpovedné za vedenie tímu. Študentom bol teda podaný krátky dotazník, kde mali sami subjektívne zhodnotiť svoje

schopnosti, ktoré dokážu poskytnúť a využiť v rámci tímovej spolupráce. Zoznam schopností je možné vidieť v Tabuľke 11.

Tabuľka 11: Zoznam schopností skúmaných v rámci experimentu

S1 Získať informácie – Zberať	S5 Prezentovať informácie	S9 Viest' tím	S13 Pracovať v tíme
S2 Analyzovať informácie	S6 Vyhodnotiť informácie	S10 Predchádzať konfliktom	S14 Riešiť konflikty – Uzatvárať kompromisy
S3 Kooperovať	S7 Konkurovať – Súťažiť	S11 Rozdeľovať zdroje, prácu – Koordinovať	S15 Pracovať na zadanej úlohe
S4 Kontrolovať správnosť informácií	S8 Kontrolovať formálne náležitosti	S12 Získavať poznatky a zbierať body	S16 Získavať poznatky a skúsenosti

Ako je možné vidieť aj na nasledujúcom obrázku, subjektívne hodnotenie značne podporuje zistenia z testu. Pracovať v tíme bola najčastejšia odpoveď, ktorú študenti uvádzali ako svoj prínos pre tím. Naopak, viesť tím patrilo ku najmenej častým odpovediam. Zaujímavým zistením bolo aj to, že menej študentov pri samohodnotení uviedlo, že sú schopní viesť tím ako bol počet definovaných vodcov pomocou testu. Jav ukazuje, že študenti majú tendenciu pri samohodnotení svoje schopnosti skôr podceňovať ako preceňovať. Pozitívnym ukazovateľom pre výskum bol aj pomer študentov hodnotiacich schopnosť kooperovať ku počtu študentov zameraných viac na súťaživosť. Konkrétne to bolo 50 ku 18. Samotný fakt, že iba 50 študentov uviedlo, že dokážu kooperovať v porovnaní s 85, ktorí uviedli, že dokážu tímovo pracovať je menej pozitívny.



Obrázok 10: Početnosť subjektívneho hodnotenia schopností študentami

Predvýskum v podobe práce so študentskými tímami priniesol množstvo zistení pre ďalšie pokračovanie výskumu dizertačnej práce. Cieľom bolo pozorovať najmä hlavné princípy, ktoré sú rovnaké v rámci procesu tímovej spolupráce, či už ide o akademické alebo podnikateľské prostredie. To však nutne neznamená, že akýkoľvek krok z experimentu je možné bez zohľadnenia podmienok aplikovať do podmienok reálnej obchodnej organizácie. Praktické podmienky dokážu byť špeciálne pri tvorbe tímov veľmi obmedzujúce, najmä pri zohľadnení časových a osobných kapacít a súboru viacerých súbežných projektov s rôznou dĺžkou trvania vyžadujúcich si rôznych počet zamestnancov s rôznou kombináciou jedinečných vedomostí a schopností.

3.4 PRIMÁRNY VÝSKUM – ANALÝZA TÍMOVEJ SPOLUPRÁCE DOPYTOVANÍM

Základným jadrom výskumu dizertačnej práce bolo získavanie informácií o riadení tímovej spolupráce v podmienkach Slovenskej republiky. Informácie boli získavané najmä dvoma základnými metódami dopytovanie.

Ako primárny nástroj dopytovania boli určené rozhovory so zástupcami organizácií na Slovensku. Rozhovory ako nástroj kvalitatívneho výskumu poskytli možnosť skúmať viac do hĺbky a efektívne získať informácie o väčšom súbore indikátorov.

Podporným nástrojom výskumu je dotazník. Dotazník síce získaval informácie o menšom počte indikátorov, ale poskytuje možnosť osloviť väčší súbor organizácií a získať tak komplexnejší pohľad na situáciu na Slovensku.

Pred vykonaním primárneho výskumu bol na základe predošlých krokov jasne definovaný súbor skúmaných atribútov a ich indikátorov. Rozsah získaných atribútov sa líšil na základe metódy získavania informácií, postavenia zástupcu organizácie vzhľadom na riadenie tímovej spolupráce alebo aj na základe špecifických podmienok a nastavenia riadenia tímov v reálnych podmienkach organizácií.

3.4.1 Dopytovanie formou pološtruktúrovaného rozhovorov

Pološtruktúrované rozhovory s organizáciami v Slovenskej republike spĺňajúce požiadavky objektu a subjektu výskumu boli definované ako primárny nástroj kvalitatívneho výskumu. Dôvodom bola vhodnosť nástroja vzhľadom na štruktúru výskumu, definovaných atribútov a indikátorov.

Pološtruktúrované rozhovory so zástupcami organizácií prinášajú možnosť získať odpovede na väčšie množstvo skúmaných indikátorov. Okrem toho prinášajú značný priestor na získavanie úplne nových doposiaľ nevážených pohľadov na riadenie tímovej spolupráce v reálnych podmienkach organizácie.

Pre úspešné vykonanie rozhovoru bolo dôležité, aby osoba zastupujúca organizáciu mala dostatočné znalosti o procesoch riadenia tímovej spolupráce. To znamená, že muselo ísť o jednu z nasledujúcich pozícií v rámci tímovej dynamiky:

- a) člen tímu alebo tímov,
- b) vedúci tímu alebo tímov,
- c) koordinátor viacerých tímov,
- d) zástupca vrcholového manažmentu.

Spomínané pozície zastrešujú všetky tri základné úrovne riadenia tímovej spolupráce definované v rámci výskumu dizertačnej práce. Každá z pozícií prináša špeciálny pohľad na tímovú spoluprácu v reálnych podmienkach.

Členovia tímu prinášajú najúprimnejšiu spätnú väzbu na proces riadenia tímovej komunikácie v organizácií. Zároveň majú každodenný kontakt so svojim tímom, vedúcim a manažérom. Prinášajú dôležité informácie o tímovej kultúre v organizácií a ich názory slúžia ako dôležitá informácia pre vyhodnotenie úspešnosti zavedených krokov pre zlepšenie tímovej spolupráce.

Vedúci tímu prepája manažment a členov tímu. Niekedy je priamo označený v organizačnej štruktúre ako nadriadený tímu, ale súčasným trendom je skôr podporovať plochú štruktúru v tíme a vedúci je jedným z členov alebo je to SCRUM master, ktorý je od tímu odčlenený.

Osoba zodpovedná za vedenie tímu má väčší nadhľad a má viac informácií o interných procesoch riadenia tímovej spolupráce na organizačnej úrovni. Pokiaľ je zároveň aj členom tímu dokáže priniesť aj dôležité informácie o tímovej kultúre. Ak je však od tímu oddelený alebo je nadriadený, môže už stratiť kontakt s činnosťou základných členov tímu.

Koordinátor viacerých tímov je primárnou osobou zaoberajúcou sa objektom výskumu dizertačnej práce. Spomínaná pozícia je zodpovedná za primárne funkcie riadenia tímovej spolupráce a môže priniesť dôležité informácie o stave v podmienkach Slovenskej republiky. Nemajú však priame informácie o každodennej aktivite členov tímu.

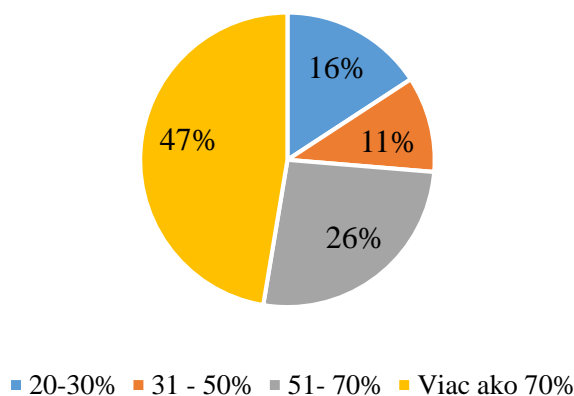
Zástupcovia vrcholového manažmentu prinášajú pre výskum dôležité informácie o strategickom riadení tímovej spolupráce v organizáciách. Dokážu povedať, čím sa inšpirovali pri zavádzaní nových prvkov riadenia tímovej spolupráce. Ako sú spokojní s výsledkami zavedených krokov. Kam chcú v budúcnosti smerovať, ktoré trendy na Slovensku a v zahraničí sa im páčia a plánujú ich aplikovať.

V rámci výskumu boli vykonané rozhovory s 19 organizáciami na Slovensku. Všetky organizácie aktívne využívajú tímovú spoluprácu. Ide o organizácie pracujúce projektovo, využívajúce projektové a nevýrobné tímy. Išlo o spoločnosti M2M solutions, Avast, Transdata, Inloop X, Technia, Kros, Softec, Emtest, Goodrequest, Globallogic, Ipesoft, Siemens, Azet, AT&T, Hour, Peikko, Hyperia, Prima banka a Letecká spoločnosť pôsobiaca v Slovenskej republike. Bližšie informácie o detailoch vykonaných informácií je možné nájsť v Prílohe A.

Primárnym účelom rozhovorov ako hlavnej metódy kvalitatívneho výskumu dizertačnej práce bolo získať informácie o stave 24 indikátorov v skúmanej organizácii. Presný počet získaných indikátorov sa menil podľa interných procesov organizácie, vedomostiach a pozície zástupcu organizácie. V niektorých organizáciách preto bolo možné získať nie len 24 primárnych indikátorov, ale aj niektoré sekundárne indikátory.

V podkapitole 3.4.1 bude predstavený iba výber zistení z pološtrukturovaných rozhovorov. Kompletný prehľad získaných indikátorov sa nachádza v Prílohe E.

Prvým indikátorom skúmaným v rámci rozhovorov bolo využitie tímovej spolupráce prostredníctvom pomeru úloh organizácie riešených tímovou spoluprácou. Predpokladom pre výber organizácií, s ktorými boli vykonávané rozhovory bolo, že musia nutne využívať tímovú spoluprácu. Ako je možné vidieť na nasledujúcom obrázku, tímová spolupráca je v oslovených organizáciách kľúčovou zložkou procesov. Takmer polovica organizácií rieši viac ako 70 % úloh tímovou, pričom 4 organizácie dokonca uviedli, že 100 % úloh je aspoň čiastkovo riešená tímovou.

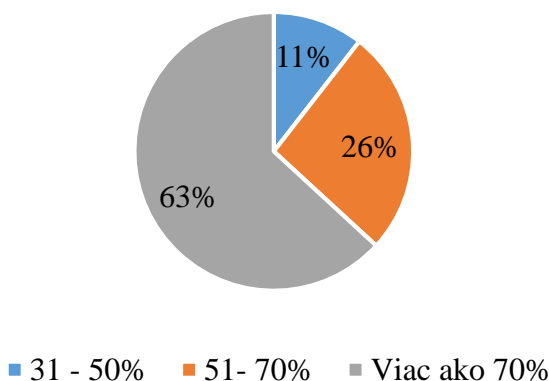


Obrázok 11: Pomer úloh riešených tímovou

Pre presnejšie pochopenie tímových procesov bolo nutné konfrontovať pomer úloh riešených tímovo s pomerom zamestnancov v tíme. Spomínaný atribút prináša širšie súvislosti o využití podporných funkcií organizácie, ktoré nemusia byť priamo naviazané na riešenie projektov a zo svojej podstaty nemusia byť nutne vykonávané tímovo. Výsledky ukazujú, že až 63 % organizácií uviedlo, že viac ako 70 % ich zamestnancov robí v tíme. Rozdiel oproti minulej otázke bol zástupcami organizácie vysvetlený rozdielnou podstatou práce zamestnancov pracujúcich v tímoch a individuálne.

Úlohy individuálne pracujúcich bývajú zväčša menej komplexné a rutinnejšie, no je ich viac a zaberajú energiu a čas organizácie. Z toho dôvodu organizácie, ktoré riešia 100 % úloh tímovo uviedli, že sa rozhodli spomínané úlohy „outsourcovať“ externým dodávateľom, čo im umožnilo lepšie sa sústrediť na svoj primárny predmet podnikania, ktorým je vypracovávanie projektov. Spomínané zbavenie sa rutinných individuálnych úloh je jedným z hlavných rozvíjajúcich sa trendov. Druhým je zapojenie individuálne pracujúcich podporných zamestnancov do širších tímov a podporovať tak celkovú tímovú kultúru a efektívnosť.

Ďalším zdôvodnením rozdielnych podielov je podľa organizácie, že aj tímovo zaradení zamestnanci musia u nich vykonávať podporné individuálne úlohy. Tu sa prepájajú zistenia s ďalším skúmaným atribútom zameriavajúcim sa na pomer individuálnej a tímovej práce tímov. Väčšina organizácií uviedla značne dominantný podiel tímovej práce. Najnižší zistený pomer však bol až na úrovni 50:50.



Obrázok 12: Pomer zamestnancov pracujúcich v tíme

Ďalšou z hlavných oblastí rozhovorov bol organický vznik tímov v organizácií. Pre väčšinu zástupcov to bol úplne nový pojem. Bez ohľadu na to, či išlo o člena tímu, vedúceho tímu, manažéra alebo vedenie. V súčasnosti je to na základe zistení z rozhovorov na Slovensku iba veľmi málo rozšírený trend. Je nutné pripomenúť, že organizácie oslovené v rámci rozhovorov sú považované za pokrokovú skupinu v oblasti využitia tímovej spolupráce, ktorá sa snaží, čo najrýchlejšie zlepšovať svoje procesy riadenia tímovej spolupráce. Tento predpoklad bol potvrdený aj zástupcami organizácií z praxe.

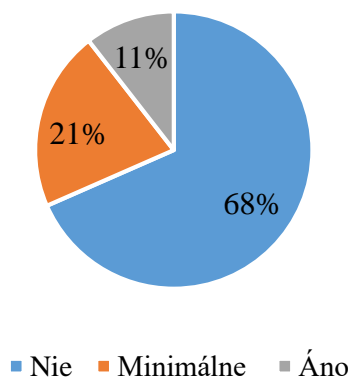
Na základe zistení však iba 11 % organizácií podporuje organický vznik tímov. No i spomínaných 11 % to na základe hlbších zistení z rozhovorov robí iba okrajovo. Ďalších 21 % uviedlo, že vznik organických tímov je u nich teoreticky možný, no deje sa to minimálne alebo vôbec a až 68 % uviedlo, že je vznik v ich podmienkach úplne nemožný, vzhľadom na súčasné nastavenie procesu riadenia tímovej spolupráce.

Zaujímavým zistením však bolo porovnanie spomínaných zistení s atribútmi samostatnosť tímov a samostatnosť členov tímu. Práve samostatnosť a sloboda je jedným

z kritérií podporujúcich organický vznik tímov. Viac ako 70 % organizácií v rozhovoroch zhodnotila samostatnosť ako vysokú alebo veľmi vysokú.

Značne negatívny vplyv na organický vznik tímov však mali ostatné kritéria zistené počas rozhovorov, ako sú napríklad transparentnosť v rámci organizácie alebo poskytnutie časových a finančných zdrojov na rozvoj a inovačné aktivity.

Aj v prípade, že organizácie tvrdili, že podporujú organický vznik tímov, uvedené metódy podpory boli iba nepriamo previazané z organickým vznikom. Najčastejšou odpoveďou bol teambuilding v podobe spoločnej chaty raz za rok alebo spoločné posedenie niekoľkokrát do roka. Spomínané aktivity môžu teoreticky zlepšiť sociálne vzťahy a pomôcť tak tímovej kultúre, čo sa môže prejaviť na organickom vzniku tímov. No tento vzťah je veľmi nepriamy a jeho efektívnosť otázna.



Obrázok 13: Podporuje organizácia organický vznik tímov?

Slabá podpora tímovej spolupráce v rámci organizácie sa prejavuje aj v počte školení v oblasti tímovej spolupráce alebo príbuznej soft skills oblasti. Organizácie, ktoré uviedli, že 100 % úloh je riešených tímovo sa snažia patrične tímovú spoluprácu podporovať a poskytujú svojim zamestnancov vzdelanie v oblasti s približnou frekvenciou 10 krát do roka. Pre manažérske pozície to je v organizáciách aj viac. Omnoho častejším princípom identifikovaným v rámci výskumu bola absencia dostatočného vzdelávania a školení. Organizácie radšej alokujú zdroje iba na teambuilding.

Strednou a najčastejšie využívanou možnosťou bolo pristupovať ku vzdelávaniu na individuálnej miere. To znamená, že ak je zamestnanec hodnotený ako špeciálne prínosný pre organizáciu a sám si nájde školenie alebo oblasť, v ktorej sa chce vzdelávať, organizácia mu poskytne na to zdroje. Problémom je však, že organizácie väčšinou poskytnú iba finančné zdroje a nie časové. To znamená, že vytiažený zamestnanec má ešte viac povinností.

Nechat' identifikáciu potreby a výber vzdelávania na zamestnancoch je rozhodnutie na organizačnej úrovni, ktoré ale odporuje jednotnej tímovej kultúre a komplexnému riadeniu tímovej spolupráce na organizačnej úrovni. Rovnako rozhodnutie poskytnúť túto možnosť iba vybranému množstvu zamestnancov, ktorí sú organizáciou vnímaní ako špeciálni na základe zistení skôr zhoršuje podmienky v tímoch a pre riadenie tímovej spolupráce.

Ďalším problematickým aspektom je zistený prístup k tvorbe tímov. Až 70 % organizácií v rámci rozhovoru uviedlo, že sa veľmi intenzívne zaoberajú problematikou tvorby a vyváženosti tímov. Po položení doplňujúcich otázok a bližšom preskúmaní sa však ukázalo, že tvorba tímov je v drvivej väčšine organizácií určovaná na základe časových kapacít. Organizácie predpokladajú ideálne zloženie tímu na základe schopností nutných na splnenie cieľa, pozrú sa do daných oddelení na základe schopností a vyberú členov, ktorí sú momentálne

najmenej vyťažení. Pokrokovejšie organizácie zväžia aj dodatočné kritériá, ako je napríklad seniorita v rámci organizácie alebo okrajovo sociálne vzťahy. Sociálne vzťahy sú však zvažované iba pri úzkom okruhu zamestnancov, ktorí sú kľúčoví.

Tvorba tímov iba na základe kapacít je pochopiteľná a organizácie ju považujú za jedinú prakticky aplikovateľnú možnosť. V rámci rozhovoru však boli preberané aj iné možnosti a zatiaľ čo v niektorých organizáciách bolo zavedenie komplexnejšej metodiky výberu členov tímu naozaj nereálne, v iných sa ukázalo ako reálne a potenciálne veľmi prínosné. Hlavnými kritériami aplikovateľnosti boli súčasný systém práce a forma a dĺžka projektov.

Spomínané kritéria aplikovateľnosti určujú tímovú flexibilitu v rámci organizácie a ovplyvňujú aj nasledujúce merané indikátory. 73 % uviedlo, že pozícia a úloha člena tímu je vždy jasne daná a vyplýva zo systému tímovej práce a podstaty projektu, aj keď nie je nutne nikde napísaná. Naopak necelých 30 % organizácií necháva svojim tímom viac voľnosti a ponúka tímu krátky čas na orientáciu a vlastné rozdelenie pozícií a kompetencií. Spomínaný prístup si organizácie, ale aj ich tímy značne pochvalujú a udávajú ho ako jedno z kritérií úspechu. Indikátor merajúci, či sú každému členovi jeho pozície jasné vzrástol pri spomínanom rozdelení tímových pozícií z priemerne 90 % na 100 %.

Vzhľadom na výber organizácií bolo zistené, že 75 % z nich aspoň do určitého stupňa využíva na riadenie projektov Metodiku SCRUM. Zvyšných 25 % postupuje pri riadení vodopádovo. Zo spomínaných 75 % približne tretina aplikovala kompletnú SCRUM metodiku do všetkých oblastí organizácie, druhá tretina aplikuje SCRUM iba v určitých oddeleniach ako sú napríklad vývojárske a posledná tretina si zo SCRUMu a agilného prístupu k riadeniu projektových tímov vybrala iba určité aspekty, na základe ktorých si vytvorili vlastný systém. Pri skúmaní vhodnosti SCRUM metodiky ako nástroja na riadenie tímovej spolupráce bol objavený veľký rozdiel na základe postavenia zástupcu organizácie. Zatiaľ čo manažment a vedenie hodnotili zavedenie metodiky veľmi pozitívne, najmä vďaka jej presným pravidlám a zodpovednostiam, členovia tímu ju často hodnotili ako zbytočné starosti navyše a celkovú stratu času. Pri vedúcich tímov boli názory na metodiku zmiešané a odvíjali sa od toho, či organizácia prebrala komplexnú metodiku alebo len jej časti.

Zapojenie IKT nástrojov do riadenia tímovej spolupráce, komunikácie, monitoringu, reportingu, ich využitie v rámci sledovania času a ostatných zdrojov bolo na veľmi vysokej úrovni. Vo všetkých oslovených organizáciách členovia tímu využívali minimálne 3 rôzne IKT nástroje v rámci spomínaných aktivít. Pri spomínanom indikátore je však nutné poznamenať, že výsledky sú opäť značne ovplyvnené primárnou oblasťou, v ktorej sa organizácie pohybujú. Celková efektívnosť IKT nástrojov však bola zástupcami značne spochybnovaná.

Jedným z hlavných dôvodov bola nekompatibilita. To znamená, že vzhľadom na postupné nasadzovanie systémov bez širšieho kontextu je úplne bežné, že rôzne oddelenia používajú na rovnakú činnosť úplne rozdielne systémy. Nekompatibilita spôsobuje problémy pri prenose údajov, ale aj značne znemožňuje vnútorný monitoring zo strany vedenia a neumožňuje transparentnosť a celkovú otvorenú tímovú kultúru. Všetky organizácie, v ktorých sa problém s kompatibilitou nachádzal ho uviedli ako jeden z hlavných nedostatkov v rámci ich procesu riadenia tímovej spolupráce a uviedli jeho riešenia ako jeden z primárnych cieľov na najbližšie obdobie.

Transparentnosť a otvorenú tímovú kultúru naruša aj prísne nastavenie prístupových práv ku jednotlivým informáciám. Aj základné informácie o tímoch, projektoch a členoch tímu sú v mnohých skúmaných organizáciách často dostupné iba pre vrcholový manažment. Nedostupnosť informácií predstavuje ďalšiu prekážku pre organický vznik tímov a zlepšenie tímovej dynamiky v organizácií.

Jedným z aspektov využitia IKT nástrojov pre riadenie tímovej spolupráce, ktorý bol univerzálne pochvaľovaný vo všetkých organizáciách bola možnosť sledovať čas práce a postupu v rámci jednotlivých tímových úloh spolu s definíciou objavených problémov. Spomínané zložky monitoringu vykonávané kontinuálne rôznymi IKT nástrojmi, ako je napríklad JIRA boli pochvaľované zástupcami organizácie na všetkých pozíciách, najmä z dôvodu obrovskej úspory času a energie pôvodne venovaných osobnej komunikácii a vyplňaniu správ o postupe.

Zatiaľ čo pokrokovejšie organizácie uvádzali moderné IKT nástroje ako primárne spôsoby internej komunikácie, ostatné organizácie ich stále využívajú skôr ako doplnkové. V ich prípade sú primárne skôr emailová, osobná alebo telefonická komunikácia.

Okrem spomínaných indikátorov boli zistené aj nasledujúce hodnoty poskytujúce základný prehľad o využití tímovej spolupráce v podmienkach Slovenskej republiky s primárnym zohľadnením organizácií pôsobiacich v IT odvetví:

- a) V priemere viac ako 6 organizačných zložiek aktívne a každodenne využíva tímovú spoluprácu;
- b) Priemerný počet tímov na jedného manažéra je rovnomerne rozdelený do tretín v intervaloch 1 tím, 2-3 tímy a viac ako 3 tímy;
- c) Priemerný počet aktívnych tímov súbežne v skúmaných organizáciách bol viac ako 15 (všetky skúmané organizácie spĺňali požiadavku min. 5 kooperujúcich tímov súčasne);
- d) Väčšina organizácií podporuje tímy mať aspoň 1 poradu týždenne a každodenné krátke ranné porady na základe SCRUM metodiky;
- e) Iné organizácie to považujú za zbytočné a využívajú osobné alebo virtuálne porady iba 1 až 2 krát mesačne;
- f) Väčšina tímov funguje v slovenských podmienkach dlhodobo (min. 1 rok);
- g) Iba málo organizácií cielene dynamicky riadi zloženie tímov. Väčšina preferuje minimálnu fluktuáciu v dlhodobých tímoch.

Hlavné zistenia a závery pre výskum dizertačnej práce získaných pološtruktúrovanými rozhovormi sa nachádzajú v podkapitole 3.8 Hlavné závery.

3.4.2 Dopytovanie technikou dotazníka

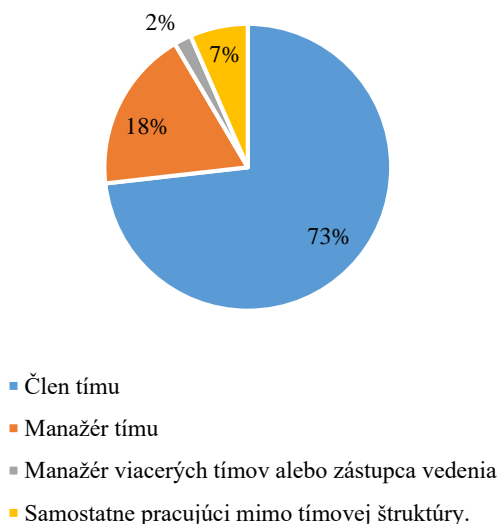
Dopytovanie technikov dotazníka bolo určené ako podporný nástroj výskumu dizertačnej práce. Dôvodom bolo získať širší pohľad na riadenie tímovej spolupráce v podmienkach Slovenskej republiky, ako ten, ktorý bol skúmaný prostredníctvom rozhovorov. Dotazník zo svojej podstaty umožňuje osloviť väčší súbor organizácií, získať širší pohľad na vec a zlepšiť tak štatistickú významnosť výskumu.

Na druhej strane podstata dotazníka obmedzuje hĺbku skúmania v jednotlivých organizáciách. Pre podmienky dizertačnej práce to znamená obmedzenie súboru skúmaných indikátorov na tie, ktoré majú najväčšie potenciálne prínosy zo skúmania v podmienkach väčšieho počtu organizácií.

Zistenia dotazníka zároveň prinášajú komplexnejší prehľad o celkových podmienkach a využití skúmaného procesu v na Slovensku. Dotazník získal 169 relevantných odpovedí vzhľadom na požadované podmienky výskumu. Ostatné odpovede boli vylúčené vzhľadom na nevhodnosť filtrujúcich odpovedí, ako je napríklad počet zamestnancov organizácie. V spomínanom prípade boli vylúčené odpovede, ktoré uviedli, že ich organizácia má menej ako

50 zamestnancov. V podkapitole budú predstavené iba vybrané zistenia z dotazníka. Kompletné výsledky sa nachádzajú v Prílohe D.

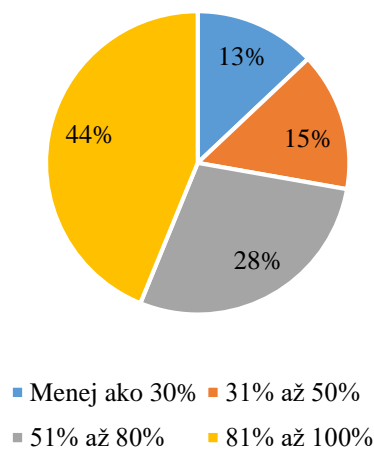
Zástupcovia organizácie vyplňujúci dotazník boli rozdelení na základe pozícií v rámci tímovej spolupráce podobne ako v prípade rozhovorov. Až 73 % zástupcov definovalo svoju pozíciu a rámci procesu tímovej spolupráce ako člen tímu. Celkové rozdelenie jednotlivých pozícií v značnej miere zodpovedá percentuálnemu rozdeleniu zamestnancov v organizáciách zisteným na základe rozhovorov.



Obrázok 14: Pozícia respondentov v rámci tímovej spolupráce

Prevaha členov tímu zároveň vhodne dopĺňa zistenia z rozhovorov, ktoré boli často vykonávané so zástupcami vedenia organizácií. Obe pozície poskytujú jedinečnú perspektívu na proces tímovej spolupráce a jeho riadenia.

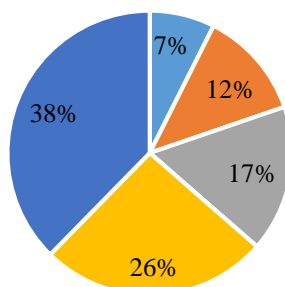
Dôležitosť tímovej spolupráce v organizáciách nad 50 zamestnancov je možné vidieť na nasledujúcom obrázku. Až 44 % respondentov uviedlo, že 81-100 % úloh sa v ich organizácií vykonáva s využitím tímovej spolupráce. Spolu až 72 % využíva tímovú spoluprácu na viac ako polovicu úloh.



Obrázok 15: Pomer úloh vykonávaných tímov

Tímy v slovenských podmienkach fungujú prevažne dlhodobo. Na základe zistení z dotazníka až 38 % definovalo priemernú dĺžku fungovania tímu na viac ako 3 roky. Spolu až

viac ako dve tretiny organizácií definovalo priemernú dĺžku fungovania tímu v rámci ich procesov na viac ako 1 rok.

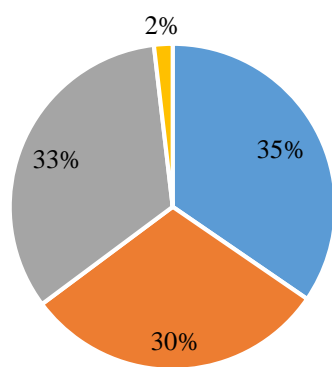


- Menej ako 3 mesiace
- 3 - 6 mesiacov
- 6 - 12 mesiacov
- 1- 3 roky
- Viac ako 3 roky

Obrázok 16: Priemerná dĺžka fungovania tímu

Spomínané zistenie podporuje zistenia z rozhovorov a preukazuje, že tímová spolupráca je dôležitá nielen v oblasti informačných technológií, ale aj vo všeobecnosti. Pomer úloh riešených tímov zároveň preukazuje aj značnú potrebu riadenia tímovej spolupráce.

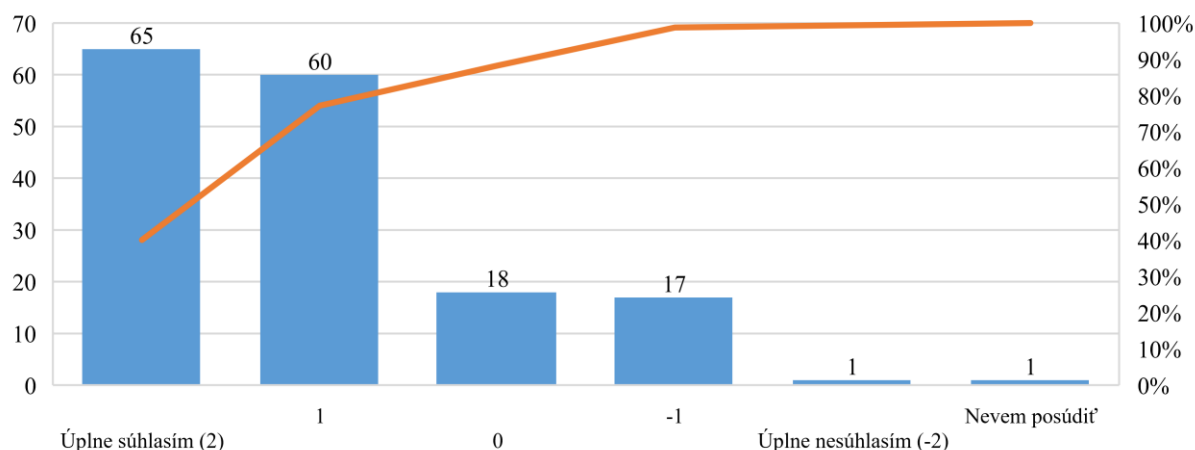
Na dôležitosť tímovej spolupráce v rámci procesov organizácie ukazuje aj pomer času, ktorí zamestnanci venujú individuálnej činnosti. Iba 2 % respondentov uviedlo, že individuálnou činnosťou strávia viac ako 50 % svojho času. Spolu až 65 % respondentov na druhej strane definovala čas venovaný individuálnej činnosti menej ako polovicu.



- Menej ako 30%
- 31% až 50%
- 51% až 80%
- 81% až 100%

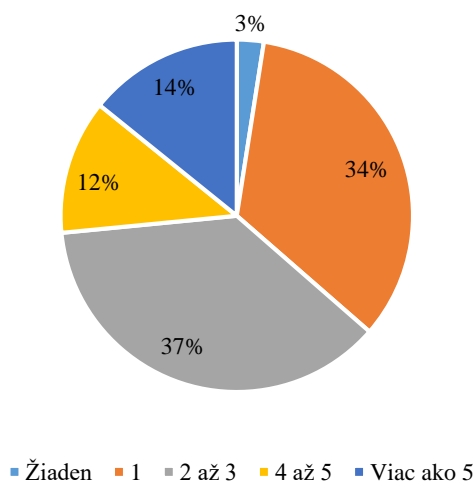
Obrázok 17: Pomer času zamestnanca venovaný samostatnej práci

Prominentné postavenie tímovej spolupráce v procesoch organizácie ukazujú aj postoje respondentov na tvrdenie: „V našej organizácii sa snažíme riešiť úlohy a problémy prevažne tímovo.“ Ako je možné vidieť na nasledujúcom obrázku, drvivá väčšina zástupcov organizácií uviedla, že s daným tvrdením úplne alebo čiastočne súhlasia. Výsledky sú opäť zaujímavé až prekvapivé vzhľadom na skutočnosť, že na rozdiel od rozhovorov organizácie neboli špecifikované na základe odvetvia alebo využitia princípov projektových tímov a projektového manažmentu.



Obrázok 18: V našej organizácii sa snažíme riešiť úlohy a problémy prevažne tímov.

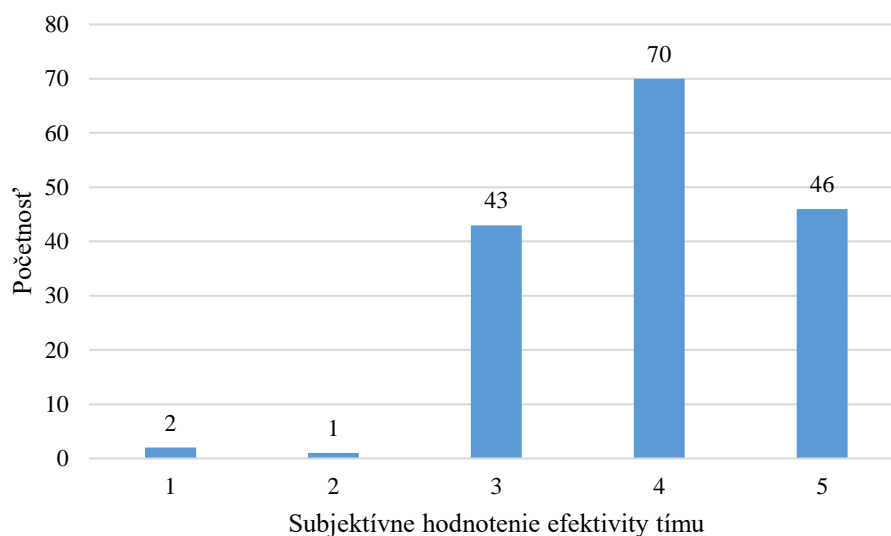
Zaujímavý trend v riadení tímovej spolupráce je možné vidieť na nasledujúcom obrázku zaoberajúcom sa počtom tímov na 1 manažéra. Zatiaľ, čo predpokladaným výsledkom bola prevaha jedného tímu na jedného manažéra, v podmienkach Slovenskej republiky bolo najčastejšou odpoveďou dva až tri tímy.



Obrázok 19: Priemerný počet tímov na jedného manažéra

Menej pozitívny trend v oblasti riadenia tímovej spolupráce na Slovensku ukazujú odpovede na ďalšiu otázku dotazníka zameranú na vzdelávanie v oblasti tímovej spolupráce. Až 35 % respondentov (všetci pracujúci v tíme) uviedlo, že za posledný rok neboli na žiadnom školení, ktoré by aspoň okrajovo podporovalo ich prácu v tíme. 41 % uviedlo, že boli na jednom alebo dvoch podobných školeniach. Zistenia podporujú myšlienku intuitívneho prístupu ku riadeniu tímovej spolupráce v slovenských podmienkach a nedostatočnej pozornosti venovanej danému procesu a jeho zložkám.

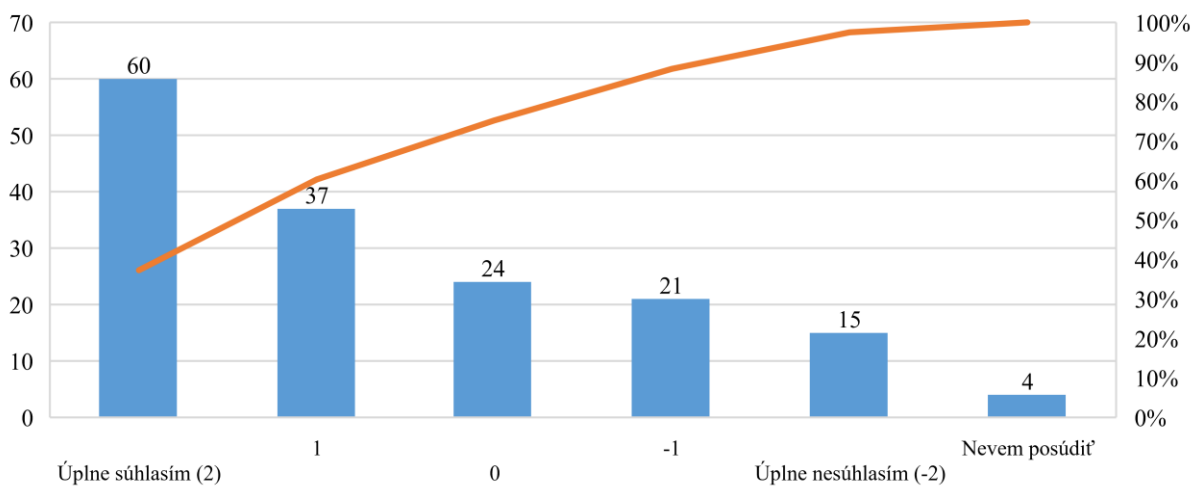
Subjektívne hodnotenie efektívnosti tímov však nenaznačuje, že by mal nedostatok vzdelávania negatívny vplyv na celkovú efektívnosť. Na stupnici od 1 do 5 hodnotila značná väčšina respondentov efektívnosť svojho tímu hodnotou 4 alebo 5.



Obrázok 20: Subjektívne hodnotenie efektivity tímu

Otázka zameraná na zistenie využitia organického zloženia tímov v organizáciách potvrdila zistenia z rozhovorov a preukázala, že tvorba tímov manažmentom na základe kapacít je na Slovensku stále dominantná. Pri zistení postoja respondentov na tvrdenie: „Zloženie tímu je tvorené prevažne manažérom alebo vedením.“ je možné sledovať značnú dominanciu pozitívnych reakcií.

Na druhej strane, je ale možné považovať 36 organizácií, ktoré s daným tvrdením nesúhlasia ako náznak začiatkov aplikácie organickej tvorby tímov aj do slovenských podmienok.

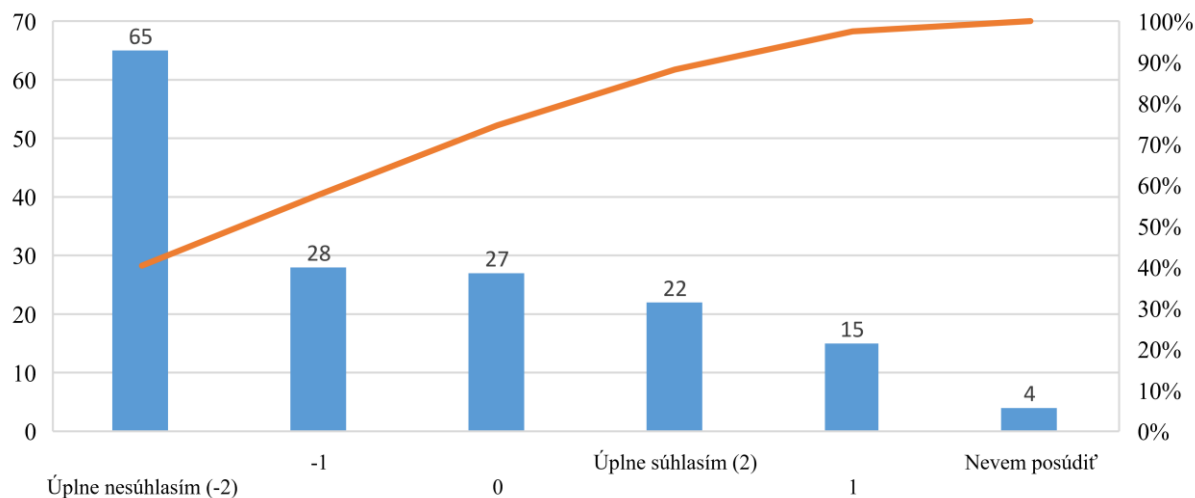


Obrázok 21: Zloženie tímu je tvorené prevažne manažérom alebo vedením.

V rámci skúmania motivačných programov pre zlepšenie práce tímov bol v dotazníku overovaný aj postoj organizácií ku vytváraniu internej súťaživosti medzi tímami. Spomínaný koncept sa však nepotvrdil ani v rozhovoroch a ani vo výsledkoch dotazníka.

Organizácie si uvedomujú, že je pre nich v rámci tímovej kultúry prospešné podporovať internú kooperáciu medzi tímami a nie dosahovať krátkodobé prínosy vytváraním súťaživosti medzi tímami. Je však nutné spomenúť, že pri výsledkoch dotazníka je spomínané tvrdenie menej dominantné ako pri rozhovoroch. Až 37 z oslovených organizácií uviedlo pozitívne stanovisko na tvrdenie: „Moja organizácia vytvára medzi tímami súťaživosť.“ Spomínaná skutočnosť značne prevyšuje pomer objavený počas rozhovorov. Dôvodom môže byť

rozdelenie pozícií v rámci procesu riadenia tímovej spolupráce. Zatiaľ, čo zástupcovia vedenia sú značne proti myšlienke vytvárania súťaživosti, členovia tímu ju môžu pociťovať, aj ak to nie je zámerom organizácie.



Obrázok 22: Moja organizácia vytvára medzi tímami súťaživosť.

Posledná oblasť riadenia tímovej spolupráce bližšie rozpísaná v rámci hlavnej časti dizertačnej práce je využitie komunikačných nástrojov. Celkový prehľad využitia komunikačných nástrojov ukazuje celkové pomery v podmienkach Slovenskej republiky. Výsledky ukazujú dominanciu tradičných komunikačných nástrojov, ako sú osobné porady a osobné konzultácie spolu s emailovou a telefonickou komunikáciou. Nástroje pre riadenie projektov predstavujúce jeden z moderných trendov v riadení tímovej spolupráce sú v súčasnosti využívané v slovenských podmienkach iba na 8 % úloh.



Obrázok 23: Využitie komunikačných nástrojov

Následne bol skúmaný pomer využitia jednotlivých nástrojov komunikácie na vybrané aktivity primárne alebo sekundárne spojené s procesom riadenia tímovej spolupráce v organizáciách. Vybrané aktivity sú:

- plánovanie práce,
- tvorba tímov,
- rozdelenie úloh,
- zaškoloňovanie a orientácia nových členov,

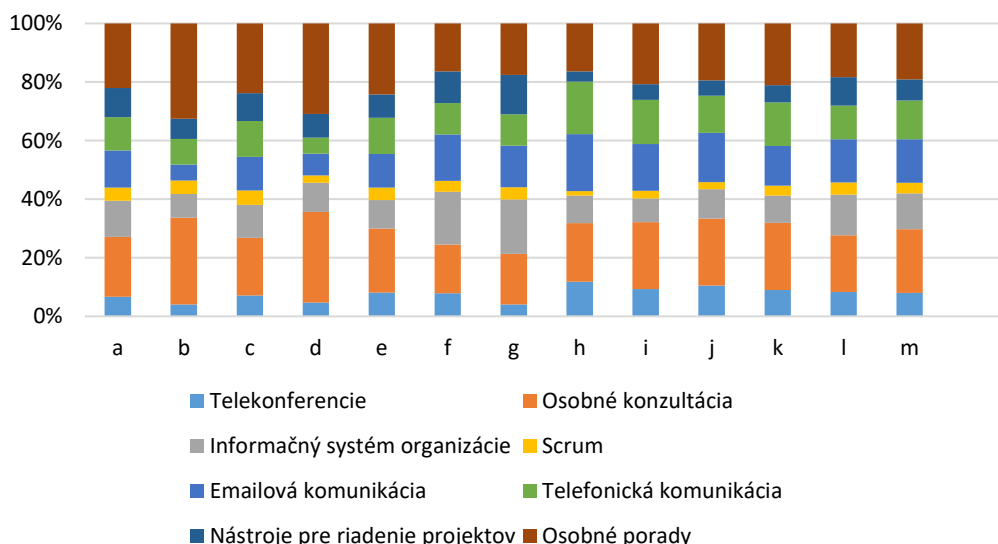
- e) koordinácia tímu,
- f) reporting,
- g) monitoring,
- h) komunikácia so zákazníkom,
- i) komunikácia s manažérom,
- j) komunikácia s vedením,
- k) komunikácia s ostatnými členmi tímu,
- l) podávanie správ o splnených úlohách,
- m) podávanie správ o objavených problémoch.

Ako je možné vidieť na nasledujúcom obrázku využitie jednotlivých komunikačných nástrojov sa pri rozdielnych aktivitách v rámci riadenia tímovej spolupráce líši. Niektoré aktivity si zo svojej podstaty vyžadujú vyššie zapojenie osobnej komunikácie, iné sú vhodné pre komunikáciu sprostredkovanú IKT nástrojmi. Najviac bola osobná komunikácia využívaná pri tvorbe tímov a pri zaškoľovaní a orientácii nových členov.

Pri zaškoľovaní je vysoká miera osobného kontaktu pochopiteľná. Z komunikácie so zástupcami organizácií vyplynulo, že pridelenie nového člena tímu ku skúsenejším členom je bežnou praxou a umožňuje dynamickú komunikáciu zrýchľujúcu proces zaškolenia.

Vzhľadom na zahraničné trendy v riadení tímovej spolupráce a špecificky v tvorbe tímov, je ale dominancia osobnej komunikácie prostredníctvom porád a konzultácií značným kontrastom. Zatiaľ, čo zahraničné organizácie sa stále viac spoliehajú na využitie IKT nástrojov a minimalizujú osobný kontakt pri riadení tímovej spolupráce, slovenské organizácie idú stále prevažne tradičnou komunikačnou stratégiou.

Zaujímavým krokom vpred je však podiel informačných systémov nástrojov pre riadenie projektov pri reportingu a monitoringu. I napriek tomu, že ich stále nevyužíva na danú aktivitu väčšina oslovených organizácií, ich podiel je značný. Výsledok môže byť vysvetlený pomalým aplikovaním trendov zo zahraničia a postupnou aplikáciou IKT do jednotlivých aktivít spojených s riadením tímovej spolupráce.

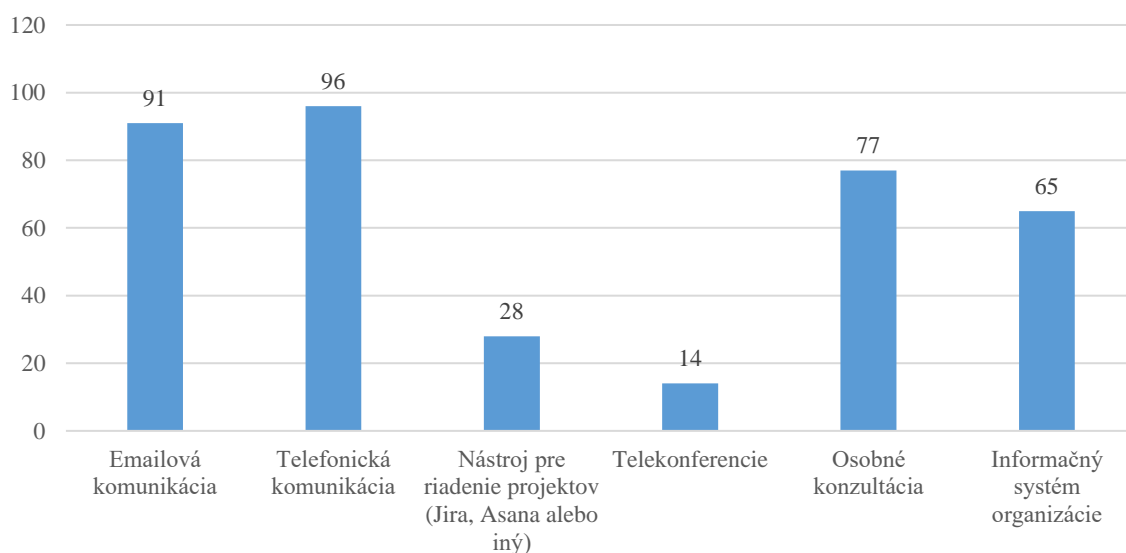


Obrázok 24: Pomer využívania komunikačných nástrojov pre aktivity spojené s tímovou spolupracou

Prevalu tradičných komunikačných nástrojov v skúmaných organizáciách je možné vidieť aj na nasledujúcom obrázku. Obrázok vyjadruje počet organizácií, ktoré uviedli, že daný nástroj ich zamestnanci využívajú v priemere viac krát za deň. Z výsledkov je opäť jasná

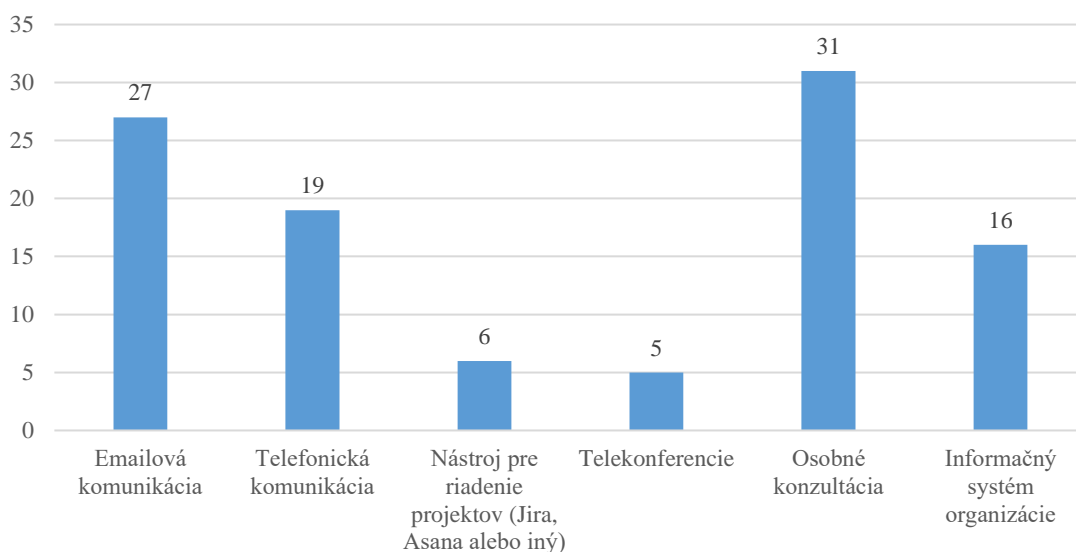
dominancia tradičných komunikačných nástrojov ako telefonická komunikácia, email a osobná konzultácia.

Zistenia z rozhovorov do istej miery nesúhlasia s celkovou situáciou na trhu. Vzhľadom na zameranie organizácií, s ktorými bol vykonávaný rozhovor je však zásadnejšia implementácia IKT nástrojov do komunikácie a riadenia tímovej spolupráce pochopiteľná. Je logické predpokladať, že organizácie pracujúce v oblasti informačných technológií budú intenzívnejšie sledovať nové trendy v oblasti IKT.



Obrázok 25: Komunikačné nástroje využívané viac krát za deň.

Doplňujúca otázka namiesto frekvencie komunikácie skúmala objem časových zdrojov, ktoré daný nástroj v priemere zaberá. Na nasledujúcom obrázku je možné vidieť počet organizácií, ktoré uviedli, že im daný nástroj zaberá v priemere viac ako 10 hodín týždenne. Z výsledkov je možné vidieť nepomer medzi frekvenciou a množstvom času, najmä pri porovnaní emailovej a telefonической komunikácie s osobnými konzultáciami.



Obrázok 26: Komunikačné nástroje zaberajúce viac ako 10 hodín týždenne

Značná časová náročnosť osobnej komunikácie a osobných porád je jedným z hlavných zistení dotazníkového prieskumu. Na základe výsledkov dotazníka strávia zamestnanci 31

organizácií viac ako štvrtinu svojho týždenného pracovného času poradami a osobnou komunikáciou. Spomínané aktivity nie sú vždy tímami a členmi tímu oceňované a môžu byť považované za nepotrebné a neefektívne.

Rovnaké zistenie bolo získané aj v rámci rozhovorov a obsahovej analýzy prípadových štúdií. Dôvodom dôležitosti zistenia je, že práve strata času osobným kontaktom bola na základe rozhovorov a aj analýzy tímovej spolupráce definovaná ako jeden z najhlavnejších problémov pri riadení tímovej spolupráce a aj pri vytváraní pozitívnej tímovej kultúry v organizácií.

3.5 PRIMÁRNY VÝSKUM – ANALÝZA TÍMOVEJ SPOLUPRÁCE S VYUŽITÍM PRÍPADOVÝCH ŠTÚDIÍ

Prípadové štúdie predstavujú vhodný nástroj ako analyzovať riadenie tímovej spolupráce v organizáciách, s ktorými možno z technických dôvodov nie je možné jednoducho komunikovať priamo.

V rámci primárneho výskumu bola analýza prípadových štúdií využitá na získanie informácií o riadení tímovej spolupráce v globálnych podmienkach a najmä na získanie dobrých praxí, ktoré môžu byť aplikované do slovenských podmienok a na identifikáciu hlavných trendov, ktoré určujú lídri v riadení tímovej spolupráce.

Vzhľadom na dostupnosť informácií je zrejmé, že objem získaných informácií a počtu indikátorov je menší ako pri dopytovaní. Množstvo prípadových štúdií má špeciálny pohľad na tímovú spoluprácu alebo sa zameriava na špeciálny aspekt riadenia tímovej spolupráce.

3.5.1 Prípadová štúdia – Basecamp

Basecamp je americká IT organizácia poskytujúca softvérové riešenia, ktorá má veľmi jedinečnú pozíciu vo vzťahu k riadeniu tímovej spolupráce. Je totiž významným hráčom na globálnej úrovni, a to až na dvoch rovinách riadenia tímov.

Prvou rovinou je jej expresné využitie virtuálnych tímov a neosobnej koordinácie zamestnancov z celého sveta, hovoriacich rôznymi materinskými jazykmi a pochádzajúcich z rôznych kultúrnych zázemí. Vďaka efektívnej kooperácii a využitiu efektívneho riadenia tímovej spolupráce sa z organizácie stala svetovo známa a uznávaná značka v tvorbe softvéru a to i napriek tomu, že zamestnávajú dlhodobo iba okolo 50 zamestnancov. Spomínaní zamestnanci však pôsobia v 32 mestách po celom svete. (Techcrunch, 2019)

Zdá sa byť veľmi nepravdepodobné, že by sa organizácií s tak malým počtom zamestnancov podarilo preraziť na globálnom trhu a dokonca byť uvádzaný ako líder na trhu riadenia spolupráce. Organizácia však veľmi cielene udržuje svoj počet zamestnancov na spomínanej úrovni, rovnako ako odmieta vonkajší kapitál, aby si mohla udržať svoju vynikajúcu tímovú kultúru.

Vďaka svojej jedinečnej organizačnej a firemnej kultúre má Basecamp veľmi nízku fluktuáciu zamestnancov. Zástupcovia spoločnosti tvrdia, že dlhodobo zaužívaný princíp tímovej komunikácie založený na osobnom kontakte a centralizovaných kanceláriách obmedzuje kreativitu a inovačný potenciál organizácie. Naopak tvrdia, že poskytnutie slobody zamestnancom, aby si sami zvolili metódu ako pracovať a spolupracovať v rámci hraníc tímovej kultúry, nielenže zlepšuje výkon jednotlivých členov tímu a tímov ako celku, ale ďalej podporuje pozitívne zmeny a zlepšenia v rámci celkovej organizačnej kultúry. (Onpointconsultingllc,2019)

Virtuálni vedúci tímu nenásilne podporujú členov svojho tímu, aby s nimi bolo možné komunikovať v pravidelných hodinách aj keď sa nachádzajú v rôznych časových pásmach. To

však neznamená, že členovia tímu musia byť k dispozícii 24 hodín 7 dní v týždni. Aby sa zabránilo vyhoreniu, zamestnanci sú rovnako podporovaní v tom, aby sa mimo pravidelných hodín odtrihli od práce. CEO a jeden zo zakladateľov prísne trvá na dodržiavaní 32 hodinového pracovného času týždenne v priebehu 4 dní. Spomínané pravidlo podľa vedenia organizácie podporuje efektivitu a učí zamestnancov správne definovať priority. Všetko je ale vykonávané v rámci nenásilnej podpory. Spoločnosť z pravidla nesleduje čas, ktorý zamestnanci pracujú alebo sa venujú individuálnym úlohám. (CNBC,2019)

Vďaka takmer výlučne virtuálnej komunikácii na základe jasne definovanej štruktúry sú všetky dôležité informácie z minulosti zdokumentované. To znamená, že členovia tímu nezabudnú na čom sa dohodli a vyhnú sa tak zbytočným nedorozumeniam. Spomínaná dokumentácia podporuje jasné rozdelenie zodpovedností a právomocí, ako dôležitú zložku tímovej kultúry. Okrem zdokumentovaných dohôd sa zaznamenávajú aj nápady, prínosné zdroje informácií, požiadavky zákazníkov a iné. To všetko prispieva k zlepšeniu produktivity a inovatívnosti. Rovnako tak sa zaznamenávajú aj dôležité oznamy a zmeny v rámci tímových projektov. Okamžité zdieľanie prispieva ku zlepšeniu transparentnosti ako dôležitej zložky tímovej kultúry. (Corporatesuites,2019)

Obrovský dôraz na transparentnosť na internej, ale aj externej úrovni je možné vidieť aj na dostupných interných dokumentoch. Spoločnosť zadarmo zverejňuje internú zamestnaneckú príručku (Github,2019), alebo interné popisy ich metodológie tímovej práce. (Basecamp, 2019) Okrem toho zakladatelia píšú knihy a príručky zamerané najmä na virtuálnu tímovú spoluprácu, v ktorej zverejňujú interné skutočnosti, situácie a princípy spoločnosti za účelom vzdelávať. (Basecamp, 2019)

Prísnyim pravidlom je aj, že žiaden čas nie je špecificky vyhradený na porady. Porady sú vykonávané iba na základe potreby a na účasť do porady sú pozvaní iba tí členovia, ktorí tam naozaj musia byť. Spomínaný krok je opäť cielený na efektívne využitie času a budovanie tímovej kultúry. (Corporatesuites,2019)

Na rozdiel od dlhodobu fungujúcich tímov v slovenských podmienkach, Basecamp funguje takmer výlučne v 6 týždňových tímových cykloch. V prípade, že je úloha po podrobnej analýze vyhodnotená ako dlhodobá, rozdelí sa na menšie úlohy, ktoré je možné splniť za 6 týždňov. Po 6 týždňoch sa tím rozpustí a členovia prechádzajú do 1 až 2 týždňového obdobia kedy pracujú na individuálnych úlohách. Spomínané dynamické riadenie má za účelom zlepšiť vedomosti o ostatných zamestnancoch a podporiť tak efektívnejšie kolaborácie alebo organický vznik tímov. Zamestnanci udávajú svoje vlastné preferencie o podobe práce, ktoré by chceli v budúcom cykle robiť aj o prípadnom zložení. (3.Basecamp, 2019)

Organizácia zároveň zastáva názor, že členovia tímu by mali byť 100 % venovaní ich práci na stanovenom projekte v 6 týždňovom cykle. To znamená, že súčasťou tímovej kultúry je pravidlo, že 1 zamestnanec je naraz len v 1 tíme. Dôvera založená na správnej tímovej kultúre je kľúčová pre riadenie tímovej spolupráce. Z toho dôvodu je koordinácia zo strany manažmentu a vedenia vykonávaná iba na veľmi strategickej úrovni. To znamená, že neexistuje žiaden mikromanažment. Tímom je udelená obrovská miera slobody. (Unito, 2019)

Prejavená dôvera podporuje spätnu spokojnosť tímov a dôveru v organizáciu. Veľkou zložkou tímovej kultúry je budovanie pocitu, že na tímových výstupoch záleží a majú zmysel. Vďaka zlepšeniu efektívnosti tímovej spolupráce, spolupráce majú tímy pocit, že pracujú iba na dôležitých veciach a priamo vidia vývoj myšlienky až po jej aplikáciu. Transparentnosť v rámci organizácie pri danom vnímaní dopadu je veľmi dôležitým faktorom. (M.Signalnoise, 2019) V spomínanej časti tímovej kultúry je možné jasne vidieť posledné dve črty úspešnej tímovej kultúry definované v rámci výskumu v organizácii Google a popísané v podkapitole

3.2. Ak sa však pozrieme na informácie o spoločnosti Basecamp zo širšej perspektívy je možné jasne spozorovať aj zvyšné 3 črty.

Riadenie tímovej spolupráce v organizácií Basecamp ponúka vynikajúci príklad, ako je možné vytvárať slobodnú a transparentnú tímovú kultúru plnú dôvery. To však neznamená, že organizácia nemá žiadne pravidlá. Práve naopak, má široké spektrum formálnych aj neformálnych pravidiel. Cieľom pravidiel je však pomáhať zamestnancom a podporovať ich v ich samostatnosti a slobode, nie zakazovať, prikazovať alebo jasne určovať spôsob akým má byť tímová spolupráca vykonávaná.

Z analýzy prípadovej štúdie môžeme vidieť, že zatiaľ čo definícia prísnych pravidiel založených na mikromanažmente môže v tímoch a ich členoch vyvolávať odpor a úplná absencia pravidiel tímovej spolupráce definovaných na organizačnej úrovni môže viesť k anarchii, nastavenie pravidiel zameraných na podporu samostatnosti a dôvery má značný pozitívny dopad na tímovú kultúru, ktorá sa prenáša do spokojnosti zamestnancov a tímových výkonov.

Príklad organizácie Basecamp je ideálny pre účely dizertačnej práce, pretože zatiaľ čo ide o spoločnosť pôsobiacu globálne jej veľkosť je pomerne malá. Väčšina organizácií zapojených do primárneho výskumu má približne rovnako alebo viac zamestnancov. Zároveň sa pohybujú aj v rovnakej oblasti. Basecamp je, ale vynikajúcim príkladom aplikácie moderných trendov v oblasti riadenia tímovej spolupráce, zatiaľ čo organizácie na Slovensku v súčasnosti spomínané trendy iba objavujú.

3.5.2 Prípadová štúdia - Fire engine RED

Organizácia Fire engine RED je v mnohom podobná predošlej organizácií. Rovnako ide o spoločnosť vo veľkej miere využívajúcu informačné technológie, ktorá má menej ako 100 zamestnancov. Konkrétne je jej počet zamestnancov okolo 60. (Owler, 2019) Vzhľadom na spomínané kritériá je značne podobná organizáciám osloveným v rámci primárneho výskumu formou rozhovorov a slúži ako dobrý nástroj pre komparáciu a sledovanie zahraničných trendov.

Na rozdiel od organizácie Basecamp sa Fire engine Red nezameriava priamo na vývoj informačných systémov určených na riadenie tímovej spolupráce. Poskytuje marketingové služby zamerané primárne na online marketing a systémy určené pre riadenie vzťahu so zákazníkmi. (Fire engine Red, 2019)

V mnohom inom však nasleduje nové trendy v riadení tímovej spolupráce, ktoré boli identifikované aj pri predošlej organizácií. Prvým a najvýznamnejším trendom je využitie technológie pre tvorbu virtuálnych tímov. Vďaka virtuálnym tímom organizácia šetrí fixné náklady a zároveň aj buduje modernú tímovú kultúru. Virtuálne tímy a organizačná štruktúra tímov búrajú klasické bariéry vzniknuté z dôvodu hierarchickej a divíznej organizačnej štruktúry. V organizácií nevznikajú menšie podskupiny, ktoré by boli definované na základe ich postavenia, oddelenia alebo jednoducho poschodia, na ktorom sa ich kancelária nachádza. Aj vďaka tomu má organizácia iba 3 % fluktuáciu zamestnancov. (Inc., 2019)

Zatiaľ čo využitie virtuálnych tímov je absolútne kľúčovým prvkom celkovej organizačnej a tímovej kultúry v organizácií Basecamp, Fire engine Red ju aplikovalo do riadenia tímov primárne z praktických dôvodov. Prechod na virtuálny spôsob tímovej spolupráce a jej riadenia prostredníctvom moderných komunikačných nástrojov pomohlo znížiť náklady a najmä výrazne zlepšila spôsob získavania kvalitných zamestnancov. Vzhľadom na to, že nie je nutné, aby sa zamestnanci nachádzali v blízkosti centrály spoločnosti, je možné vyberať z omnoho väčšieho súboru potenciálnych zamestnancov, čím sa aj zvyšuje

celková úroveň kvality. Ušetrené peniaze je potom možné investovať do motivovania potenciálnych zamestnancov, aby si vybrali práve skúmanú organizáciu. Zamestnanci spoločnosti pracujú v 20 rôznych štátoch USA plus v mnohých oblastiach Kanady. (Aisap, 2019)

I napriek značnej dávke dôvery zo strany organizácie voči jej zamestnancom, ako kľúčovým faktorom pozitívnej tímovej kultúry v rámci riadenia tímovej spolupráce, je na základe dostupných informácií jasne vidieť rozdiel medzi prístupmi organizácie Basecamp a Fire engine Red. Zatiaľ čo Basecamp využíval pravidlá primárne pre tvorbu slobodnej atmosféry a efektívnosti, v druhej organizácii sú pravidlá výrazne striktniejšie. Každé 2 týždne má celá organizácia veľkú poradu vedenú CEO. Tímy sú zároveň aj podporované v tom, aby mali denné „stand up“ porady. Organizácia porád je výrazne jednoduchšia vzhľadom na to, že zamestnanci nie sú rozmiestnení po celom svete ale len v Severnej Amerike. (Remote, 2019)

Značné zapojenie manažmentu do bežného života tímov a ich členov je možné vidieť aj na názoroch bývalých zamestnancov. Práve mikromanažment zo strany vrcholového vedenia bol definovaný ako najväčšia prekážka v tímovej spolupráci. (Glassdoor, 2019) Na spomínanom jave je možné vidieť aký obrovský vplyv má organizačná úroveň riadenia tímovej spolupráce a celková tímová kultúra na všetky úrovne tímovej spolupráce až po rutinné činnosti členov tímu.

Namiesto nástrojov, ako sú transparentnosť a absolútna dôvera a sloboda sa Fire engine Red snaží podporovať tímovú kultúru podporovaním spoločných záujmov, prostredníctvom, ktorých sa zamestnanci môžu lepšie spoznať, vytvoriť si sociálne vzťahy a budovať tímovú identitu. Organizácia podporuje interné virtuálne knižné kluby, virtuálne turistické kluby, virtuálne hudobné kluby a podporuje svojich zamestnancov v starostlivosti o domáce zvieratá. (Remote, 2019) Organizácia sa verejne chváli tým, že 43 % ich zamestnancov hrá na hudobný nástroj a až 54 % vlastní domáce zviera. (Fire engine Red, 2019)

Podporovanie konkrétnych hobby môže predstavovať zaujímavý nástroj pre riadenie tímovej spolupráce. Zároveň to však môže byť aj kontraproduktívne. Zatiaľ, čo kluby zblížujú niektorých členov tímu, iní sa môžu cítiť vynechaní ak o dané aktivity nemajú záujem. Prípadne sa môžu cítiť pod sociálnym tlakom vykonávať aktivity, ktoré ich vlastne nebavia.

3.5.3 Prípadová štúdia – 10up

Získať dostatok talentovaných ľudí je pre organizácie pôsobiace v oblasti informačných technológií veľkým problémom. Spomínaný fakt je na základe zistení od zástupcov organizácií pravdivý v podmienkach Slovenskej republiky, ale rovnako pravdivý je na základe prípadových štúdií aj vo svete.

Organizácie musia vynakladať množstvo úsilia a mnoho krokov, aby presvedčili potenciálnych zamestnancov o výhodách práce u nich oproti konkurenciám. Ako už bolo spomínané, prechod od tradičnej kancelárskej kultúry tímov ku virtuálnym tímom je jedným zo spôsobov ako zväčšiť množinu potenciálnych a kvalitných zamestnancov.

Organizácia 10up sa pohybuje v oblasti informačných technológií a primárne sa zameriava na webový vývoj. V rámci svojej tímovej kultúry sa snaží harmonicky spájať maximalizáciu produktivity a multikultúrnu spoluprácu viac ako 150 zamestnancov pracujúcich na 3 kontinentoch. (WPVIP, 2019)

Dôležitou zložkou riadenia tímovej spolupráce v skúmanej organizácii je kombinácia virtuálnej a osobnej komunikácie. Špecifikáciou Prípadovej štúdie z organizácie 10up je, že v rámci dostupných zdrojov poskytuje absolútne konkrétny popis interných komunikačných kanálov.

Jedným z nástrojov na riadenie tímovej spolupráce v organizácií je aj softvér od organizácie Basecamp. Na riadenie úloh a sledovanie času a zdrojov venovaných konkrétnym úlohám však Basecamp dopĺňajú aj softvérom JIRA. (Remote, 2019) JIRA je na základe primárneho výskumu na Slovensku vo veľkom využívaná aj v slovenských IT organizáciách. Jej aplikácia do riadenia tímovej spolupráce je však často nedostatočná, pretože nie sú pochopené širšie súvislosti tímovej spolupráce v rámci organizácie.

Na väčšinu písomnej komunikácie v organizácií 10up sú využívané aplikácie Slack (10000ft, 2019) a Hipchat, zatiaľ čo na videokonferencie sa používa Zoom. Spomínané zistenie kontrastuje so slovenskými organizáciami, v ktorých sa primárne využíva Skype for business. 10up v rámci svojej tímovej kultúry aktívne, ale nenásilne podporuje využívanie videokonferencií, aby sa medzi členmi tímu budovali osobné vzťahy a empatia. Pravidlom sú aj osobné videokonferencie medzi členom tímu a jeho priamym nadriadeným, ktoré sa konajú raz týždenne. Cieľom komunikácie je zlepšiť vzťahy a pravidelne získavať spätnú väzbu z oboch strán. Vzhľadom na to, že veľká časť webového vývoja je založená na dizajne, dokumenty sú zdieľané prostredníctvom softvérov Invision a Realtimeboard. (Deekit, 2019)

Dôvodom podrobného popisu komunikačných nástrojov využívaných v danej organizácii nebolo propagovať konkrétne značky komunikačných softvérov, ale ukázať, že moderným trendom v oblasti tímovej spolupráce je prechod od klasických osobných porád, telefonátov a emailov ku sofistikovanému súboru prepojených IKT nástrojov.

To však neznamená postupné zakupovanie rôznych drahých softvérových riešení a ich implementáciu do konkrétnej malej zložky organizácie. Spomínaný krok je v slovenských podmienkach bežný pri pokuse aplikovať zahraničné trendy riadenia tímovej spolupráce do interných procesov. Namiesto zefektívnenia riadenia a zlepšenia tímovej kultúry však iba vytvára problémy s kompatibilitou, znižuje efektívnosť tímov a vyžaduje množstvo časových aj finančných zdrojov.

IKT nástroje pre tímovú komunikáciu musia byť jasne definované na organizačnej úrovni a musia spĺňať dve základné podmienky. Prvou je jej univerzálne využitie v rámci celej organizácie. Nie je možné, aby 2 tímy na rôznych oddeleniach využívali rôzne IKT nástroje na rovnaký účel. Druhou podmienkou je prepojenosť nástrojov do jedného komunikačného ekosystému a jasné definovanie účelu a formy komunikácie pre každý nástroj.

Veľmi prínosným príkladom z organizácie 10up je prepojenie využitia IKT nástrojov na pracovnú aj súkromnú komunikáciu. Spoločnosť nenásilne podporuje zamestnancov, aby cez rovnaké komunikačné nástroje vytvárali komunikačné skupiny zamerané na spoločné záujmy alebo podporu sociálnych vzťahov. Zamestnancov tak podporuje, aby v jednotlivých nástrojoch trávil čas aj mimo pracovného času, čo zvyšuje pravdepodobnosť, že budú môcť rýchlejšie reagovať ak bude akútne nutné komunikovať aj pracovne. (Remte, 2019)

Prepojenie pracovnej a sociálnej zložky komunikácie je vidieť aj pri osobných stretnutiach. I napriek tomu, že zamestnanci sú roztrúsení po celom svete, 10up organizuje minimálne raz ročne osobné stretnutie všetkých zamestnancov. Stretnutie je rozdelené presne na polovicu, pričom prvé dva dni sú zamerané na vzdelávanie v pracovnej oblasti a druhé dva sú zamerané na sociálny aspekt tímovej spolupráce v podobe osobných vzťahov a vytváranie pozitívnych zážitkov spojených s organizáciou. (10up, 2019)

Prepojenie pracovného a súkromného života v jednom ekosystéme je zaujímavým príkladom budovania tímovej kultúry a podpory organického vzniku tímov. Nemusi byť však nutne vždy ocenené. V prípade núteného zapojenia a nie organickej a nenásilnej podpory, môže spôsobiť skôr nevoľu členov tímu a naopak vplývať negatívne na tímovú identitu.

3.5.4 Prípadová štúdia – Zapier

Ďalšou organizáciou s podobnými princípmi je Zapier. Organizácia sa rovnako pohybuje v prostredí informačných technológií a vytvára softvér, ktorý umožňuje tímom a manažérom zjednocovať informácie z rôznych komunikačných nástrojov automaticky. Mnoho aspektov riadenia tímovej spolupráce je podobných ako v predošlých organizáciách ako napríklad preferencia virtuálnych tímov a prepojenie pracovného a osobného života. Z toho dôvodu budú predstavené iba jedinečné kroky riadenia tímovej spolupráce, ktoré môžu poslúžiť ako podklad pre návrhovú časť dizertačnej práce.

Zapier má viac ako 250 zamestnancov vo viac ako 24 krajinách. I napriek tomu, že je organizácia podľa slovenských podmienok považovaná za veľkú, jej zamestnanci označujú za jeden z hlavných aspektov tvoriacich pozitívnu tímovú kultúru rodinnú atmosféru. (Zapier,2019)

Empatia medzi členmi je jedným z hlavných pilierov organizačnej kultúry. Zamestnanci sú podporovaní ku dôvere v ostatných členov tímu, ale aj v ostatné tímy v organizácii. Dôvera a hrdosť ako súčasť tímovej kultúry sa prejavujú v myšlienke, že ostatní zamestnanci musia byť šikovní a talentovaní, pretože inak by neboli súčasťou Zapier rodiny. Rodinná atmosféra zároveň nenásilným spôsobom podporuje členov tímu a tímy, aby odložili svoje Ego a mysleli v kolektívnom kontexte. (Power to fly, 2019)

Zaujímavým nástrojom určeným na podporu tímovej identity a organického vzniku tímov je program, ktorý každý týždeň náhodne spojí dvoch členov tímu a nechá ich komunikovať. Členovia tímu majú na spomínanú aktivitu vyčlenený platený pracovný čas a nepísaným pravidlom je, že nemajú riešiť svoju aktuálnu prácu, ale osobné záujmy, nové nápady alebo iné témy zamerané na spoznávanie a rast. Program sa môže zdať ako maličkosť, no vedením organizácie je vysoko pochvaľovaný a na základe získaných informácií prináša aj vznik nových tímov. Dôvodom je vytvorenie internej tímovej dynamiky a sociálnych vzťahov, ktoré vedenie prirovnáva ku spoločným interným vtipom a zdieľaným zážitkom, ktoré prichádzajú automaticky v tradičných kancelárskych tímoch. (Highfive, 2019)

Ďalším drobným krokom vychádzajúcim zo širšej stratégie zameranej na tvorbu tímovej kultúry založenej na prepájaní práce a osobného života je zdieľanie plánov na víkend. Každý týždeň všetci členovia rekapitulujú v internom blogu, čo urobili, na aké problémy narazil a ako bude pokračovať. Organizácia však prostredníctvom nenásilných pravidiel podporuje členov tímu, aby súčasťou správy boli aj dve alebo tri vety o tom, ako sa člen tímu plánuje cez víkend zrelaxovať. (Doist,2019)

Každý nový zamestnanec je braný ako prírastok do rodiny a bez ohľadu na jeho umiestnenie je na náklady spoločnosti prepravený do centrály, kde sa osobne stretne so zakladateľmi a manažmentom. Cieľom je, aby sa bližšie zoznámil s tímovými hodnotami a vytvoril sociálne vzťahy nielen s ostatnými členmi tímu, ale aj s vedením a manažmentom. (Toggl, 2019)

Rovnako ako 10up organizácia podporuje svojich zamestnancov, aby komunikovali o osobných záujmoch a spoločných témach v špeciálne vytvorených skupinách v rámci pracovných komunikačných nástrojov. Rovnako tak dvakrát do roka organizuje osobné stretnutia spájajúce pracovné a sociálne aktivity. Podporované sú aj častejšie osobné stretnutia na nižšej úrovni, či už ide o individuálne tímy alebo skupiny kooperujúcich tímov. (Medium,2019)

Jednotlivé predstavené kroky môžu na prvý pohľad pôsobiť banálne, no organizácií sa z nich podarilo vytvoriť rituály, ktoré boli prijaté zamestnancami a stali sa súčasťou celkovej tímovej kultúry. Práve skupiny rituálov, ktoré sú tímami brané ako prínos a nie ako zbytočná

strata času sú kľúčovým nástrojom riadenia tímovej spolupráce. Je ale nutné, aby boli univerzálne pre celú organizáciu a vychádzali z organizačnej úrovne. Celkový dopad by bol omnoho menší, keby to bola iba individuálna iniciatíva jedného tímu.

Vytvoriť súbor tímových rutín ako zložky nie je jednoduché. Samotná organizácia hovorí, že systém bol vytvorený postupne na základe spätnej väzby. Otvorenosť organizácie voči názorom členov tímu je kľúčovým atribútom riadenia tímovej spolupráce. Členovia tímu sa musia cítiť absolútne bezpečne a slobodne pri poskytovaní spätnej väzby. Tu je opäť vidieť prepojenie s črtami úspešných tímov z organizácie Google. Ďalším prepojením je aj silný dôraz na transparentnosť vo vnútri tímu, ale aj medzi viacerými tímami a tímami a vedením. (Power to fly, 2019)

3.6 PRIMÁRNY VÝSKUM – ANALÝZA INTERNÝCH DOKUMENTOV

Analýza interných dokumentov s využitím obsahovej analýzy tvorí iba doplnkový nástroj výskumu tímovej spolupráce. Oslovené organizácie v podmienkach Slovenskej republiky neaplikujú princípy externej transparentnosti, ktoré bolo možné vidieť napríklad pri organizácii Basecamp. Naopak interné materiály považujú za dôverné a len veľmi neradi sa o spomínané dokumenty delia.

Z toho dôvodu boli v rámci výskumu analyzované iba interné dokumenty z jednej spoločnosti. Konkrétne ide o leteckú spoločnosť pôsobiacu na Slovensku. I keď nejde o organizáciu z oblasti informačných technológií, zistenia z dokumentov sú pre výskum prínosné.

Dôvodom je, že vzhľadom na prísne regulácie odvetvia musia mať organizácie jasné formálne dokumenty zamerané na riadenia tímovej spolupráce. I keď ide o úplne iné odvetvie a vykonávané úlohy sú úplne odlišné, štruktúra dokumentov môže pomôcť pri formulácii interných formálnych dokumentov organizácií bez ohľadu na odvetvie. Zároveň je možné preniesť a aplikovať aj základné princípy tímovej spolupráce, ktoré sú rovnaké bez ohľadu na odvetvie.

Prvou dôležitou zložkou formálneho dokumentu upresňujúceho tímovú spoluprácu a jej riadenie je vysvetlenie zmyslu a cieľa dokumentu. Spomínaný dokument bude v nasledujúcom texte označovaný aj ako tímová listina. Je dôležité, aby tím pochopil, že cieľom dokumentu nie je zbytočná administratíva, ale zlepšenie tímovej spolupráce a jej riadenia. Počiatočná časť je zároveň v prípade poskytnutých dokumentov využitá aj na podporu otvorenej komunikácie a jasne podporuje členov tímu, aby intenzívne preštudovali dokument, v prípade otázok všetko konzultovali s vedúcim tímu a v prípade nápadov pre zlepšenie kontaktovali organizačnú úroveň.

Hneď po ciele dokumentu je daný priestor pre definíciu a prediskutovanie primárneho cieľa tímu. Ten musí byť jasne definovaný a pochopený všetkými členmi. Následne je rozmenený do čiastkových cieľov a hlavných úloh, ktoré z čiastkových cieľov vyplývajú.

Ďalšou zložkou dokumentu je jasná definícia pozícií v danom tíme a ich všeobecný popis. Pozície ako vedúci tímu a členovia tímu sú väčšinou jasné už počas orientácie, no konkrétne zadelenie členov tímu prebieha pri stretnutí a štúdií dokumentu. Každý všeobecný popis pozície jasne obsahuje zodpovednosti a právomoci danej pozície vo všetkých fázach tímovej spolupráce. Okrem toho obsahuje aj úplne jasné definovanie hierarchických vzťahov v tíme. V prípade, že organizácia využíva plochú štruktúru tímu, spomínaný bod nie je veľmi dôležitý. V organizáciách, v ktorých je hierarchia dôležitá, ako je napríklad skúmaná letecká spoločnosť je dôležité, aby bola hierarchia nielen priamo definovaná, ale aby boli bližšie popísané aj

modelové situácie definujúce oblasti a situácie, kedy je nutné hierarchiu bez akýchkoľvek zdržaní a otázok dodržiavať.

Na základe komunikácie so zástupcom spoločnosti je jasné, že práve presné rozdelenie právomocí a zodpovedností je jednou z najdôležitejších a najprínosnejších zložiek tímovej listiny. Vzhľadom na dynamickú zmenu tímu je dôležité, aby si vždy pri vzniku nového tímu členovia spoločne sadli, rozdelili jednotlivé pozície a prediskutovali všeobecné rozdelenie právomocí, zodpovedností a úloh. Jednotliví vedúci tímu totiž majú značnú slobodu pri aplikácii všeobecných usmernení do praktických podmienok preto je dôležité, aby vždy v novom tíme členovia vedeli ako sú dokument a smernice aplikované v ich novom tíme.

Ďalšou veľmi prínosnou časťou dokumentu je súbor častých situácií spolu s variantami ich riešenia. Na základe rozhovoru je možné povedať, že spomínaná časť je nesmierne prínosná najmä pre novších zamestnancov, ktorí sú pridelení do tímov. Vzhľadom na to, že individuálna štúdia dokumentu je absolútne povinná pred spoločných stretnutím, zoznam prípadných problémov a varianty jeho riešenia, vzhľadom na konkrétne kritériá šetria čas vedúceho tímu, ktorý si ich s členmi iba rýchlo prejde a overí si či im správne rozumeli. Zoznam je neustále aktualizovaný vzhľadom na nové objavené problémy a ich riešenia.

Komunikačné nástroje a ich využitie je ďalšou zložkou tímovej listiny. Ako bolo v dizertačnej práci viac krát spomínané, dôraz na jasnú a najmä jednotnú definíciu využitia komunikačných nástrojov je veľmi dôležitý pre celkové riadenie tímovej spolupráce, jej efektívnosť, ale aj pre celkovú transparentnosť a tímovú kultúru. No i napriek všeobecným pravidlám je jasné, že detaily ich presného využitia závisia na konkrétnom prípade. Organizácia využíva primárne stretnutie zamerané na tvorbu tímovej listiny, aby si mohol tím jasne definovať svoje vlastné podmienky komunikácie a formálne ich spísal do tímovej listiny.

Nasledujúce kapitoly tímovej listiny sú pomerne špecifické pre dané odvetvie, v ktorom organizácia pôsobí, no ich obsah je veľmi zaujímavý, pretože ho je možné veľmi ľahko upraviť a aplikovať pre všeobecné podmienky riadenia tímovej spolupráce a vytvoriť z nich dodatkové zložky tímovej listiny.

Prvou zložkou je zvládanie stresu. Vzhľadom na vysokú psychickú náročnosť práce v danom odvetví je súčasťou dokumentu aj všeobecná definícia nástrojov, ako daný tlak zvládať a postup ako pokračovať a za kým ísť, ak má člen tímu pocit, že psychický tlak prekračuje bezpečnú hranicu. Je na tíme, aby si v rámci orientácie prediskutoval a dohodol svoje vlastné doplnkové nástroje. Aj keď stres v podmienkach väčšiny organizácií nedosahuje úroveň vyskytujúcu sa v leteckom priemysle, je stále častejším problémom, ktorý znižuje efektívnosť a brzdí tímovú spoluprácu. Preto nie je zlým nápadom, aby sa tím v rámci organizácie dohodol ako budúci stres chcú vo svojom tíme odbúrať a ideálne stanovil aj konkrétne aktivity a ich frekvenciu. Ak budú nástroje komunikované, tím sa na nich dohodne a bude aj spísaná ich frekvencia, zvyšuje sa pravdepodobnosť ich reálneho využitia, čo následne podporuje tímovú spoluprácu.

Ďalšou zložkou dokumentu špecifickou pre podmienky daného odvetvia sú pravidlá pre výzor a vystupovanie vo vzťahu ku zákazníkom. Zatiaľ, čo spomínanú časť je možné aplikovať aj do iných odvetví, ktorých tímy komunikujú so zákazníkmi, vo všeobecnosti je zaujímavou inšpiráciou pre to, aby si tím v rámci tímovej listiny definoval aká je ich tímová identita a akými nástrojmi ju plánujú budovať a podporovať. Počiatočná definícia spoločných znakov a cieľov môže mať vplyv na celkovú atmosféru v danom tíme. A pokiaľ organizácia na organizačnej úrovni podporuje tímy, aby si tvorili a následne podporovali tímovú identitu môže to veľmi pozitívne ovplyvňovať celkovú tímovú kultúru.

Počiatkové stretnutie tímu v rámci orientácie a vypracovanie tímovej listiny sa môže javiť ako strata času. No na základe rozhovoru sa ukázalo, že v podmienkach leteckej spoločnosti stretnutie trvá približne dve hodiny. Pričom väčšina času je venovaná špecifickým požiadavkám daného odvetvia.

Pre tímy vo všeobecnosti by to teda pravdepodobne nemalo trvať ani spomínaný čas. Menej ako dve hodiny je pri projektových tímoch minimálna investícia času, no jej následné prínosy môžu byť znateľné.

Členovia tímu v rámci skúmaných organizácií často udávali nejasné podmienky, ako jednu z hlavných príčin straty času a spomaľovania tímovej spolupráce. Ešte častejšie udávali ignoranciu a laxný prístup zo strany niektorého člena tímu. Počiatkové stretnutie, kde tím prediskutuje všeobecné pravidlá pre tímy zo strany organizácie, dohodne si svoje vlastné špecifické pravidlá a nástroje pre ich vymáhanie, by mohlo spomínané problémy zmierniť alebo aspoň poskytnúť návod ako v prípade daného problému postupovať.

Analýza interných dokumentov skúmanej organizácie nie je primárnym nástrojom výskumu dizertačnej práce. Ako doplnkový nástroj však prináša veľmi zaujímavú perspektívu. Organizácie v podmienkach Slovenskej republiky majú často len veľmi slabé pochopenie tímovej spolupráce a riadia ju prevažne intuitívne.

V leteckom priemysle si však jej potenciál uvedomujú už desaťročia a vzhľadom na prísne regulácie daného odvetvia je možné vidieť všetky postupy a princípy jasne a formálne spísané. Spísané manuály však nie sú ignorované a založené niekde bez bližšieho prečítania. Každý člen tímu ich musí podrobne preštudovať a dokonca je z nich aj pravidelne preskúšaný, čo núti členov tímu, aby ho priebežne študovali.

V reálnych podmienkach väčšiny organizácií by bolo spomínané správanie značne nepraktické a pre celkovú tímovú kultúru skôr negatívne. No hlavné princípy sú veľmi zaujímavé a môžu slúžiť ako návod pre formalizáciu tímovej spolupráce a jej riadenia na organizačnej úrovni.

3.7 Hlavné závery

Zistenia z primárneho výskumu boli konfrontované so zisteniami pilotnej štúdie a predvýskumu a následne boli agregované do základných hlavných záverov tvoriacich podklad pre návrhovú časť dizertačnej práce. Informácie získané jednotlivými nástrojmi boli pre účely prehľadnosti a komplexnosti dizertačnej práce rozdelené na hlavné závery primárneho výskumu v podmienkach Slovenskej republiky a hlavné závery primárneho výskumu v globálnych podmienkach.

3.7.1 Primárny výskum v podmienkach Slovenskej republiky

Jednotlivými nástrojmi primárneho výskumu bolo zistené množstvo informácií. V podkapitole budú predstavené hlavné zistenia, ktoré sa opakovali naprieč organizáciami, ale aj naprieč rôznymi nástrojmi v podmienkach Slovenskej republiky. Zároveň boli vybrané iba tie najdôležitejšie a najpodstatnejšie závery, ktoré tvorili základ pre definíciu problémových oblastí a následne najmä pre riešenie navrhované v rámci dizertačnej práce. Po zvážení vymenovaných kritérií boli definované nasledujúce hlavné závery o podmienkach riadenia tímovej spolupráce na organizačnej úrovni na Slovensku:

- a) **Veľmi slabé pochopenie a využitie tímovej spolupráce v podmienkach SR.** Tímová spolupráca je aspoň v určitej miere využívaná v drvivej väčšine organizácií na Slovensku. Niektoré si to ani sami neuvedomujú, no iné si využitie tímovej spolupráce a jej potenciál aktívne uvedomujú a snažia sa ju čo najlepšie riadiť. Zároveň je nutné

poznamenať, že porovnanie organizácií na základe ich oblasti pôsobenia ukázalo veľký rozdiel. Organizácie, ktoré boli ešte pred začatím primárneho výskumu definované ako hlavný objekt skúmania prostredníctvom rozhovorov. Ide o organizácie pôsobiace v oblasti informačných technológií patria na Slovensku medzi lídrov v riadení tímovej spolupráce a v aplikácií zahraničných trendov. Všetky oslovené organizácie vyjadrili presvedčenie, že si uvedomujú dôležitosť riadenia tímovej spolupráce a jej zlepšenie patrí medzi ich hlavné priority. Spomínaná skutočnosť však odzrkadľuje stav iba v jednom odvetví a aj v ňom je riadenie tímovej spolupráce stále zatiaľ iba v začiatkoch. Najmä pokiaľ ide o komplexné riadenie tímovej spolupráce na organizačnej úrovni. Množstvo organizácií, ktoré uznávajú dôležitosť tímovej spolupráce sa zameriavajú iba na individuálnu alebo tímovú úroveň a riadenie a podporu tímovej spolupráce si predstavujú jednoducho ako vyčlenenie určitých prostriedkov na teambuilding v podobe chaty alebo posedenia tímov. I tento krok je na základe zistení možné považovať za pokrokový vzhľadom na celkové podmienky tímovej spolupráce. Jednotlivé tímy sú riadené prevažne intuitívne a neexistujú dostatočné všeobecné celoorganizačné iniciatívy, ktoré by pomáhali jednotlivým vedúcim a manažérom v ich činnosti. Spomínaný prístup by na prvý pohľad mal podporovať samostatnosť tímov, ktorá bola definovaná ako jeden z hlavných pozitívnych vplyvov na budovanie tímovej kultúry. Namiesto samostatnosti však vznikajú častejšie zmätok, neistota. V niektorých prípadoch dokáže tím efektívne intuitívne riadiť svoje činnosti a priniesť tak značné prínosy na tímovej úrovni. Ich jedinečnosť však zostáva na tímovej úrovni a neprenáša sa vyššie. Práve naopak vzhľadom na stav ostatných tímov dokáže ich špecifický prístup brániť celkovej koordinácii viacerých. V rámci výskumu bolo zistené, že zmeny v riadení tímovej spolupráce iba veľmi zriedka prichádzajú z individuálnej a tímovej úrovne. Je na vedení organizácie, aby sledovala inovácie v oblasti riadenia tímovej spolupráce na spomínaných úrovniach, overila ich aplikovateľnosť a následne ich aplikovala do ostatných tímov. Veľmi často nepochopeným je aj celý hlavný princíp tímovej spolupráce a to prínos kooperácie na základe intenzívnej prepojenosti a využívania jedinečných schopností členov. Reálne tímy v organizáciách je často možno definovať skôr ako skupiny, v ktorých má každý svoju úlohu a prakticky vôbec navzájom nespolupracujú.

b) **Rozvíjajúce sa oblasti riadenia tímovej spolupráce.** Veľmi dôležitým zistením v kombinácii s predošlým bodom je však výrazný rast povedomia o dôležitosti riadenia tímovej spolupráce na organizačnej úrovni a aplikácia nových aspektov do procesu tímovej spolupráce. Organizácie vyjadrili spokojnosť a hrdosť so svojim posunom v oblasti riadenia tímov za posledné roky. Špeciálnymi oblasťami, na ktoré boli organizácie najviac hrdé a ktoré považovali za budúcnosť riadenia tímovej spolupráce boli:

- virtuálne a multikultúrne tímy,
- virtuálne a multikultúrne vedenie tímov,
- samo-riadiace sa tímy.

Jedným z hlavných dôvodov rastu povedomia o dôležitosti tímov a ich riadenia v podmienkach Slovenskej republiky je globalizácia a korporátna vlastnícka štruktúra organizácií. Vďaka komplexnému riadeniu tímovej spolupráce na organizačnej úrovni zo zahraničia sa výrazne zrýchľuje aplikácia moderných trendov zo zahraničia. Vzhľadom na vplyv vedenia umiestneného v zahraničí je stále bežnejšie, že zamestnanci organizácie sú členom tímu, ktorý pracuje naraz vo viacerých krajinách. To

znamená, že komunikujú prevažne virtuálne a aj vedúci tímu alebo manažér riadi daný tím iba na diaľku. Vďaka roztrúsenej štruktúre si môžu tímy dovoliť vytvoriť vlastné podmienky a pravidlá a vznikajú tak z nich aspoň čiastočne samo-riadiace sa tímy. Dôležitým predpokladom úspechu samo-riadiacich sa tímov v rámci celkovej organizácie však je, že ich špecifické slobody vychádzajú z komplexných a všeobecných podmienok a pravidiel nastavených na organizačnej úrovni.

- c) **Plochá organizačná štruktúra a komunikácia cez 1 člena tímu.** S problematikou pridelenia miery slobody tímu súvisí aj celková organizačná štruktúra tímu a jeho postavenie v rámci organizácie. Na Slovensku sa na základe zistení v skúmaných organizáciách pomaly prechádza od jasnej hierarchickej štruktúry ku plochej organizačnej štruktúre v tíme. To znamená, že všetci členovia tímu sú si rovni a nikto nie je v štruktúre nadriadený. Dokonca aj osoba poverená vedením je cielene v rámci org. štruktúry na rovnakej úrovni. Spomínaná definícia hierarchie na základe zistení podporuje dôveru a otvorenosť v rámci tímu. Vzhľadom na zjednodušenie práce manažéra však dochádza v slovenských podmienkach často ku využívaniu primárne jedného člena tímu ako informačného kanálu medzi organizáciou, manažérom a tímom. Vedúci tímu tak má v rámci svojich kompetencií viesť ostatných členov, kontrolovať ich a zároveň komunikovať s vedením a manažérom, bez toho, aby mal jasne definované právomoci vynucovať jeho nariadenia. Pri komunikácii hlavných informácií cez vedúceho tímu sa práca manažéra uľahčuje, no dochádza ku vzniku úzkych miest pre tok informácií a zároveň aj ku možnému skresleniu. Je na vedúcom tímu, ktoré informácie sa rozhodne zdieľať so svojim tímom a kedy a ako im spomínané informácie odovzdá.
- d) **Minimálna podpora organického vzniku tímov.** V súčasnosti je myšlienka podpory tvorby tímov na základe iniciatívy zo strany zamestnancov na Slovensku takmer úplne neznáma. Vo väčšine organizácií na Slovensku na to jednoducho nie je vytvorený priestor a dokonca to môže byť chápané ako zbytočná a prehnaná iniciatíva, ktorá odkláňa pozornosť zamestnancov od ich bežnej práce. Vzhľadom na podstatu organického vzniku tímov je jasné, že ho naozaj nie je možné aplikovať do každej organizácie alebo dokonca ani do každého odvetvia ako primárny spôsob tvorby tímov. Úzky segment organizácií na Slovensku však spozoroval jeho využitie v zahraničí a jeho značný potenciál. Opäť ide primárne o organizácie, ktoré pôsobia aj v zahraničí a podpora organických tímov prišla v rámci riadenia tímov na organizačnej úrovni. Vo väčšine skúmaných prípadov však organické tímy tvoria naozaj iba veľmi jedinečný jav a skôr ako nástroj riadenia tímovej spolupráce sú nástrojom inováčných aktivít organizácie.
- e) **IKT je kľúčový nástroj riadenia tímu.** I napriek tomu, že klasické komunikačné nástroje vo všeobecnosti stále tvoria neodmysliteľnú súčasť života tímov, využitie moderných IKT nástrojov rastie na Slovensku rapídym tempom. Na základe zistení je možné tvrdiť, že ak sú nástroje aspoň čiastočne úspešne implementované, sú prevažne pozitívne prijímané na individuálnej a aj tímovej rovine. Hlavným dôvodom je ich obrovská pomoc v oblasti reportingu aj monitoringu. Aj zástupcovia organizácií, ktorí uviedli negatívny postoj ku miere kontroly organizácie nad ich pracovným životom vďaka IKT hodnotili pozitívne zjednodušenie administratívy a úsporu času. Problém pri implementácii IKT do riadenia tímovej spolupráce nastáva na organizačnej úrovni. Na základe zistení výskumu dochádza v slovenských podmienkach ku značným problémom s kompatibilitou jednotlivých IKT nástrojov. Dôvodom je nekomplexný postup a nedostatočné plánovanie a analýza pred ich zavedením do podmienok organizácie. Množstvo systémov, ktoré medzi sebou nedokážu efektívne komunikovať zároveň čiastočne neguje pozitívne úspory času

spojené s ich implementáciou. Na základe zistení, je zároveň možné konštatovať, že IKT zatiaľ v slovenských podmienkach spravuje iba malú časť komplexných atribútov tímovej spolupráce.

- f) **Ľudský faktor ako kritická zložka riadenia tímovej spolupráce na všetkých úrovniach.** Najčastejším problémom hláseným od zástupcov organizácií bez ohľadu na ich postavenie bol individuálny postoj a prístup členov tímu. To znamená, že ak jeden člen tímu nezdieľa tímové ciele alebo aktívne ignoruje alebo dokonca sabotuje prácu tímu, nastáva tak problém pre všetky tri úrovne riadenia tímovej spolupráce. Vzhľadom na sociálny a najmä kolektívny aspekt tímovej spolupráce, je dopad jedného článku reťazca na všetkých značný. Spomínanému javu je ťažké zabrániť. Dá sa mu predchádzať budovaním pozitívnej tímovej kultúry a zároveň jasnou definíciou všeobecných pravidiel a zodpovedností napríklad prostredníctvom tímovej listiny. Zástupcovia organizácie však namiesto prevencie venovali pozornosť absenciám alebo nedostatočnosti pokynov organizácie ako postupovať v prípade výskytu spomínaného javu. Najčastejším riešením zisteným v rámci výskumu bolo kontaktovanie manažéra daného problémového zamestnanca. V prípade, že v organizácii je aplikovaná plochá organizačná štruktúra a zamestnanci sú naraz vo veľkom počte tímov s rôznymi manažermi, je ale spomínaný krok komplikovaný a najmä dané riešenie dlho trvá. Zástupcovia organizácií vyjadrili potrebu definovať jasnejšiu metodiku ako sa s daným problémom vysporiadať alebo prípadne ako znížiť frekvenciu jeho výskytu.

3.7.2 Primárny výskum v globálnych podmienkach

Hlavné závery z výskumu riadenia tímovej spolupráce na organizačnej úrovni v globálnych podmienkach boli agregované do komplexného súboru hlavných trendov, ktoré v súčasnosti na základe zistení predstavujú budúcnosť v danej problematike. Medzi spomínané trendy patria:

- a) **Využitie virtuálnych tímov** je ďalším logickým krokom v aplikácii moderných IKT nástrojov do procesu riadenia tímovej spolupráce. Množstvo výhod z virtuálnych tímov bolo spomínaných už v podkapitole 3.5. Ako už bolo spomínané, medzi výhody patria najmä prístup k výrazne väčšiemu objemu potenciálnych talentovaných zamestnancov. Na základe primárneho výskumu je možné povedať, že nedostatok kvalifikovaných zamestnancov patrí v súčasnosti medzi najväznejšie problémy slovenských organizácií. Je síce značne nereálne povedať napríklad, že Slovenská organizácia pohybujúca sa v oblasti informačných technológií si bude môcť dovoliť vstúpiť do konkurenčného boja o kvalifikovaných zamestnancov s etablovanými organizáciami z USA alebo z Japonska. Vzhľadom na možnosti poskytnuté internetom majú prístup k stále veľmi kvalifikovanej pracovnej sile, ktorá by teoreticky mohla mať pri vhodnom nastavení podmienok záujem o prácu v tíme slovenskej organizácie. S prihliadnutím na zistenie súčasného stavu riadenia tímovej spolupráce na Slovensku je však spomínaná situácia momentálne v národných podmienkach iba fikciou. Skúmané organizácie využívajú virtuálne tímy a virtuálne vedenie tímu iba v rámci interných medzinárodných štruktúr. Ďalším značným obmedzením je znalosť anglického jazyka. Okrem prístupu k novým zamestnancom dokážu virtuálne tímy aj pomôcť zraziť fixné náklady a z pohľadu riadenia tímovej spolupráce je ich hlavnou výhodou pozitívny vplyv na tímovú kultúru. Spomínané vyjadrenie sa môže zdať paradoxné, no vzhľadom na primárny výskum je možné povedať, že prípadové štúdie ukazujú vzťah slobody členov a tímov a celkovej tímovej kultúry. Tímová kultúra tak nie je založená na sociálnych vzťahoch a každodennom stretávaní v jednej kancelárii, ale na cielenej komunikácii členov v rámci určených pravidiel za účelom dosiahnuť tímové ciele. Spomínaná skutočnosť

je podporená aj zisteniami výskumu v podmienok Slovenskej republiky a predvýskumu. Zástupcovia organizácií označovali negatívne sociálne vzťahy ako veľký problém prenášajúci sa do tímovej spolupráce a pracovného prostredia. Naopak pozitívne sociálne vzťahy v rámci tímu nemali až taký značný vplyv na jeho výsledok, čo je možné vidieť napríklad aj v prvom kole experimentu vykonanom v rámci výskumu dizertačnej práce. Rovnako tak je možné aj vysvetliť prečo teambuilding v podobe spoločnej chaty alebo posedenia pri alkohole ako jediný nástroj podpory tímovej spolupráce nemusí mať veľký dopad na celkový proces riadenia tímovej spolupráce v organizácii. Virtuálna podstata tímovej spolupráce umožňuje vyhnúť sa zbytočným sociálnym problémom spojeným s každodenným životom v kancelárii a zároveň spolu s transparentnou kultúrou umožňuje v prípade záujmu vytvárať pozitívne interakcie a vzťahy.

- b) **Organický vznik a riadenie tímov** dokáže zlepšiť riadenie tímovej spolupráce prostredníctvom zvýšenia flexibility tímov. Zatiaľ čo celým princípom organického tímu je, že iniciatíva, nápad a zloženie tímu vychádzajú od samotných členov tímu, podmienky pre výskyt spomínaných javov musia byť vytvorené zhora organizáciou. V spolupráci s predošlým bodom, ako je to napríklad v organizácii Google je organický vznik tímov nesmierne prínosným nástrojom zvýšenia efektívnosti tímovej spolupráce v danej organizácii. Zároveň so sebou prináša zvýšenie inováčnej výkonnosti. Je však nutné spomenúť, že organický vznik tímov ako primárna metóda tvorby tímov je v praktických podmienkach nereálny vo väčšine slovenských, ale aj zahraničných organizácií. Prínos organicky vznikajúcich tímov je v slovenských podmienkach zaujímavý najmä pri sekundárnych tímoch. Moderné organizácie využívajúce projektové riadenie preferujú ak ich zamestnanci pracujú vo viacerých tímoch naraz. Ešte pokrokovejšie organizácie podporujú svojich zamestnancov, aby aspoň jeden zo spomínaných tímov bol organicky vzniknutý. Transparentnosť, otvorenosť a virtuálna prepojenosť organizácie sú hlavnými kritériami pre vznik organických tímov. Na základe výskumu je jedným z najlepších spôsobov podpory vzniku organických tímov zdieľanie cieľov naprieč organizáciou a poskytnutie časových alebo prípadne aj finančných zdrojov na organicky vznikajúce nápady a projekty. Na základe výskumu je možné povedať, že podpora organického vzniku tímov môže prispieť ku zvýšeniu spokojnosti zamestnancov a lepšiemu prepojeniu organizácie tímami.
- c) **Drobné tímové rutiny definované organizáciou** pomáhajú komplexnej tímovej kultúre. Vytvoriť pozitívnu tímovú kultúru v organizácii je náročné vzhľadom na široké spektrum faktorov, ktoré ju ovplyvňujú. Pozitívne prínosy však možno vidieť už z malých krokov. Ako bolo poukázané aj v podkapitole 3.5.4. drobné aktivity zaberajúce pár minút mesačne môžu mať obrovský dopad na celkovú tímovú kultúru organizácie, ak sa z nich stane rutina, ktorá je prijímaná tímami naprieč celou organizáciou. Prijatie danej aktivity je však ťažké predvídať, ak je jej počiatok iba v mysli manažéra alebo vedenia organizácie. Preto je vhodnejšie poveriť manažérov zodpovedných za koordináciu, aby sledovali individuálne inovácie v rámci tímov a zaznamenávali ich. Ak jeden tím príde s nápadom, ktorý zlepší ich tímovú spoluprácu či už v rámci ich tímu alebo v rámci koordinácie s inými tímami, je na manažérovi, aby ho zaznamenal a vyhodnotil jeho aplikovateľnosť do celej organizácie. Pravdepodobnosť uplatnenia nápadu jednotlivými tímami je vyššia ak vidia, že už daný nápad niekde funguje a prináša výhody. Práve preto je nutné systém riadenia tímovej spolupráce neustále sledovať a zlepšovať na základe nápadov a spätnej väzby zamestnancov, či už ide o členov tímu, vedúcich tímu, manažérov alebo vedenia. Jednotlivé drobné rutiny sa postupne kumulujú a spoločne vytvárajú

pozitívnejšiu tímovú kultúru. Dôležitým predpokladom vzniku nápadov ako zlepšiť tímovú spoluprácu na úrovni individuálneho tímu však je už existujúca organizačná kultúra, ktorá podporuje zamestnancov a tímy, aby sa nebáli prichádzať s nápadmi na zlepšenie.

- d) **Prepojenie pracovného a osobného života** je vzhľadom na výsledky výskumu pomerne kontroverzná téma. Pohľady na spomínanú problematiku sa totiž medzi organizáciami aj jednotlivými zástupcami líšia. Jedna skupina organizácií tvrdí, že je pre riadenie tímov dôležité spomínané oblasti prepájať s myšlienkou, že tímy sú ako druhá rodina zamestnanca, druhá zas tvrdí, že je lepšie nechať zamestnancom autonómiu a podporovať ich v tom, aby pracovný a osobný život odlišovali. Oba argumenty majú svoj zmysel a svoje vysvetlenie. Ak organizácia podporuje využívanie pracovných komunikačných nástrojov na osobnú komunikáciu medzi zamestnancami o ich spoločných záujmoch alebo koníčkoch je pravdepodobnejšie, že si všimnú, neodignorujú pracovnú správu alebo požiadavku, ktorá im vtedy príde. Zároveň to pomáha prepájať organizáciu a vytvárať sociálne vzťahy, po ktorých je menšia pravdepodobnosť negatívnych asociácií ako pri každodennom stretávaní v kancelárii. Na druhej strane prístup organizácií ako je napríklad Basecamp, ktoré zamestnancov aktívne podporujú v tom aby sa odreagovali od práce a načerpali energiu má na základe získaných informácií veľmi pozitívny vplyv na ich produktivitu, keď pracujú. Dôležitým kritériom pri oboch je nenásilnosť zo strany organizácie a vytvorenie podmienok pre to, aby členov tímu podporovali v želanom správaní v rámci tímovej kultúry. Ak organizácia zároveň vytvorí podmienky pre to, aby sa zamestnanci sami rozhodli, či chcú svoj osobný život skôr separovať, alebo či sa chcú zapojiť do sociálneho života organizácie môže to priniesť najlepšie z oboch prístupov.
- e) **Riadenie na organizačnej úrovni neprikazuje, ale nenásilne podporuje** v rámci svojej tímovej kultúry. Jedným z najrýchlejších sa rozvíjajúcim trendom v riadení tímovej spolupráce v zahraničí, ktorý značne absentuje v slovenských podmienkach je nenásilný prístup. Moderné organizácie si uvedomujú dôležitosť pravidiel a najmä ich rovnakej platnosti naprieč celou organizáciou. To však neznamená, že nepozerajú aj na interné nepísané pravidlá a sociálne normy. Jedným z hlavných nedostatkov tímovej spolupráce hláseným členmi tímu bol direktívny prístup manažmentu alebo organizácie ako takej. Direktívny prístup v rámci komplexnej dynamiky sociálnych skupín, ako je napríklad riadenie tímovej spolupráce dokáže mať často negatívny dopad a vzbudzovať vzdor a nevoľu. Organizácie udávajúce trendy v riadení tímovej spolupráce v zahraničí si danú skutočnosť uvedomili. Pravidlá používajú na to, aby jasne vyrovnali podmienky pre všetky tímy v rámci organizácie a zároveň nimi paradoxne podporujú tímy vo vytvorení si slobodnej identity. Spomínané kroky je nesmierne náročné úspešne aplikovať a niekedy si vyžadujú kompletnú zmenu princípov organizačnej kultúry, no ich celkový prínos môže byť následne pre samotné tímy aj organizáciu obrovský.
- f) **Potlačenie hierarchie a podpora pocitu bezpečia** je trend blízko prepojený s predošlým. V spomínanom trende však môžeme už vidieť určitý postup aj v podmienkach Slovenska. Plochá organizačná štruktúra je čoraz obľúbenejšia aj v slovenských organizáciách, no úspešnosť jej aplikácie je otázna. V niektorých skúmaných organizáciách si ju pochvaľovali zástupcovia všetkých pozícií v rámci riadenia tímovej spolupráce, zatiaľ čo v iných bola ostro kritizovaná. Dôležitým kritériom úspechu plochej štruktúry je na základe výskumu počet tímov s plochou organizačnou štruktúrou na jedného manažéra a z toho vyplývajúci objem pozornosti, ktorú dokáže jednému tímu venovať. Plochá organizačná štruktúra je

však iba jedným malým krokom v rámci daného trendu. Omnoho dôležitejšou zložkou je vytváranie otvorenej atmosféry a pocitu bezpečia v tímoch. Člen tímu nesmie mať strach vyjadriť svoje nápady, pochybnosti alebo otázky pred ostatnými členmi, vedúcim tímu, manažérom alebo ani vedením. Nesmelosť a strach prejavíť sa predstavujú základné ľudské vlastnosti a je na organizácií, aby ich zmiernili ak chce zlepšiť svoj proces riadenia tímovej spolupráce. Spomínaný krok môže byť vykonávaný z oboch strán. Na jednej strane je nutné podporovať vznik interných sociálnych noriem, ktoré poskytujú pocit bezpečia a na druhej strane je možno podporovať vedúcich tímov a manažérov, aby nenásilne korigovali komunikáciu v tíme a aktívne podporovali členov, ktorí sa zdajú byť bojzlivejší alebo hanblivejší. Všetko však musí prebiehať nenásilne, aby nevznikol kontraproduktívny vzdor.

3.7.3 Definícia problémových oblastí

Na základe skúmania podmienok riadenia tímovej spolupráce v podmienkach Slovenskej republiky, ale aj v globálnych podmienkach boli definované najzávažnejšie problémové oblasti v procese riadenia tímovej spolupráce

Základnými parametrami pre definíciu dôležitosti problémových oblastí boli najmä frekvencia výskytu a stupeň vplyvu, ktorý má daný faktor na celkovú tímovú dynamiku. Po vytvorení zoznamu problémových oblastí, boli jednotlivé body následne zoradené podľa závažnosti.

PO1 Tímová kultúra: Ako organizácia vníma a podporuje tímovú spoluprácu?

Za najzávažnejšiu problémovú oblasť v rámci procesu riadenia tímovej spolupráce na organizačnej úrovni bola určená tímová kultúra. Dôvodom pridelenia závažnosti bolo zistené extrémne časté nesprávne pochopenie úplne základných princípov riadenia tímovej spolupráce najmä v podmienkach Slovenskej republiky.

Spomínané nesprávne pochopenie tímovej spolupráce má následne absolútne kritický vplyv na všetky procesy riadenia tímovej spolupráce na všetkých úrovniach.

Množstvo organizácií s progresívnym pracovným imidžom stále chápe tím ako skupinu zamestnancov, a riadi ich rovnako ako v minulosti riadila divíziu alebo akýkoľvek iný súbor jednotlivcov. Pokiaľ vrcholové vedenia a ostatný manažment nesprávne chápe zmysel a princípy tímovej spolupráce, dochádza ku vytvoreniu nepriaznivej tímovej kultúry na organizačnej úrovni. Tá následne ovplyvňuje celý proces tímovej spolupráce až po činnosť individuálnych členov tímu.

Iba malé množstvo skúmaných organizácií aktívne vytváralo podmienky pre správne vyváženie tímov a ich aktívnu kooperáciu a koordináciu. Vedenie a aj samotní členovia tímu považujú tím za skupinu zamestnancov, v ktorej si jednoducho každý spraví svoju časť, a tie sa následne pospájajú pre dosiahnutie cieľa. Nesnažia sa spolupracovať, využívať svoje individuálne znalosti a schopnosti, aby dosiahli synergiu a zlepšili tak svoje výsledky.

Zároveň je však nutné poznamenať, že organizácie na Slovensku si začínajú uvedomovať potenciál riadenia a koordinácie tímov a postupne sa snažia zavádzať nové procesy a trendy zo zahraničia.

Medzi spomínané zmeny patria napríklad:

- a) Zjednocovanie IKT nástrojov pre zlepšenie transparentnosti a zníženie potreby na dlhé osobné konzultácie.
- b) Aplikácia agilných metodík pre riadenie projektov a projektových tímov.

- c) Podpora sociálnych a pracovných vzťahov medzi zamestnancami naprieč oddeleniami za účelom zlepšenia podmienok pre organický vznik tímov.
- d) Podpora vzdelávania v oblasti tímovej spolupráce.
- e) Zameranie sa na sociálny aspekt tímovej dynamiky a riadenia tímov.
- f) Podpora vzniku multikultúrnych virtuálnych tímov.
- g) Podpora virtuálneho riadenia tímov.
- h) Podpora plochej riadiacej štruktúry v tíme.

Nesprávne vytvorená tímová kultúra však často negatívne ovplyvňuje aj zavádzanie krokov pre zlepšenie situácie. Pokiaľ zamestnanci nechápu primárny zmysel tímovej spolupráce a prínosy, ktoré im môže priniesť, vnímajú napríklad školenia a vzdelávanie v spomínanej problematike ako stratu času.

Rovnako na základe výsledkov výskumu bolo zistené, že zavádzanie agilných metodík riadenia projektov bez správnej prípravy a vysvetlenia významu daného kroku, je často vnímané členmi tímu, ale aj manažmentom ako strata času, ktorá im bráni vo výkone ich individuálnej práce.

Spomínané zistenia z výskumu naznačujú, že jednoduché kopírovanie individuálnych krokov zo zahraničných organizácií úspešne využívajúcich tímovú spoluprácu bez hlbšieho pochopenia základných princípov a zmeny tímovej kultúry môže mať dokonca negatívny dopad na motiváciu zamestnancov a ich individuálny aj tímový výkon.

Spomínaná skutočnosť ďalej potvrdzuje nutnosť pre komplexné riešenie riadenia tímovej spolupráce prispôbené slovenským podmienkam a presný návod pre organizácie ako ho prispôbiť svojim procesom a správne ho aplikovať.

PO2 Tvorba tímov: Na základe čoho organizácia prideluje ľudí do tímov?

Zamestnanci sú stále prevažne chápaní výlučne ako výrobný zdroj s určitými schopnosťami a určitou kapacitou časových zdrojov. Do tímu sú pridelovaní a následne sú tímy riadené tiež takmer výlučne iba na kombinácií spomínaných kapacít. Iné faktory sa veľmi zriedkavo berú do úvahy.

Je nutné poznamenať, že z organizačných účelov sa skladanie tímov podľa voľných kapacít javí ako najjednoduchšie a pri niektorých formách podnikania ako jediné riešenie. Spomínané stanovisko zastávala aj väčšina organizácií oslovených v rámci primárneho výskumu.

Je však nutné rozlišovať organizácie, v ktorých zamestnanci naraz pôsobia v jednom až dvoch dlhodobých tímoch a organizácie s väčším počtom súbežných tímov pracujúcich aj na kratších produktoch. Zároveň je nutné zvážiť, či podstata projektu vyžaduje, aby zloženie tímov zostávalo dlhodobo stále alebo je možné zloženie v priebehu času meniť. Spomínané indikátory prinášajú tvorbe tímov a tímovej dynamike úplne nový rozmer. Zatiaľ, čo je pravda, že tvorba tímov na základe širšieho spektra parametrov, ako sú napríklad osobnostné charakteristiky, tímové role, osobnostné a kariérne ciele je extrémne náročná pre organizácie s malým počtom súbežných dlhodobých projektov, ktoré vyžadujú stále tímové zloženie, iné organizácie majú pri tvorbe širšie možnosti.

Zároveň je nutné poznamenať, že vzhľadom na výsledky primárneho výskumu je možné usúdiť, že spomínaná kombinácia indikátorov je v praktických podmienkach zriedkavá.

Problémová oblasť tvorby tímov má však aj ďalšiu rovinu. Konkrétne ide o indikátor tvorby tímu organicky alebo manažmentom. Organická tvorba tímov je na základe primárneho výskumu globálneho prostredia jedným z najdôležitejších trendov tímovej spolupráce najmä pri podpore inovačnej stratégie organizácie. Okrem toho má pozitívny dopad aj na celkovú tímovú a organizačnú kultúru a zlepšuje prepojenosť medzi zamestnancami.

V slovenských podmienkach je podľa výskumu podpora organického vzniku tímov veľmi novým a často úplne neznámym pojmom. Iba veľmi malý počet oslovených organizácií o spomínanom trende počula a ešte menej sa ho snaží zaviesť do svojich procesov. Je však nutné spomenúť, že aj pri organizáciách implementujúcich trend ide výlučne o intuitívny prístup a nie priamo stanovenú vnútroorganizačnú metodiku.

Nízke povedomie a implementácia organického vzniku tímov oberá organizácie o značný potenciál rastu a najmä o možnosť preniesť tímovú spoluprácu na vyššiu úroveň a podporovať tak inovačné správanie organizácie, dôsledkom čoho, by mohla prípadne organizácia zlepšiť svoje interné procesy alebo dokonca svoju celkovú výkonnosť a produktové portfólio.

PO3 Definícia a prepojenosť tímových cieľov: Čo organizácia od tímu očakáva?

Tretia problémová oblasť je rovnako blízko prepojená s problémami v tímovej kultúre a s intuitívnym prístupom ku riadeniu tímovej spolupráce. Definícia tímových cieľov je v slovenských podmienkach prevažne intuitívna a manažment organizácií im nevenuje čas ani pozornosť.

Členovia tímu teda chápu zmysel, účel a stratégiu tímu veľmi jednoducho. Ich jediný cieľ je dokončiť projekt. Bez jasnej metodológie ako rozmeniť spomínaný cieľ na čiastkové ciele a prepojiť ich s kariérnymi a osobnostnými cieľmi jednotlivých cieľov, môže dôjsť k nejasnej tímovej identite, nepochopeniu zmyslu tímu a strate akýchkoľvek výhod získaných v rámci tímovej dynamiky.

Spomínaný jav je pravdepodobne blízko prepojený s jednoduchým a v slovenských podmienkach často vyskytovaným chápaním tímu, ako iba skupiny zamestnancov zodpovedných za splnenie úlohy.

Ak organizácia nevidí a nepodporuje prínosy tímovej dynamiky, tak ich často prehliadajú aj zamestnanci a nechápu, že vôbec pracujú v tíme. Z toho vyplýva, že nevedia čo majú robiť ako majú v svojom tíme vystupovať a ako efektívne kooperovať s ostatnými, aby dosiahli nevyslovené tímové ciele.

PO4 Jasná definícia cieľov, zodpovedností a právomocí: Aké všeobecné pravidlá má tímová spolupráca?

Nejasnosť, nízka koordinovanosť a nevyslovenie pravidiel a cieľov sa priamo prejavuje aj v problémovej oblasti P4. Problémy sa však prejavujú primárne na tímovej úrovni. Intuitívne riadenie tímov a absencia metodiky pomáhajúcej manažérom a vedúcim tímu spôsobuje, že jednotliví členovia nedokážu presne určiť čo sú ich právomoci, zodpovednosti a čo vlastne chce ich tím dosiahnuť.

Spomínaný jav ide priamo proti myšlienke tímovej spolupráce a vytvárania synergického efektu v tíme. Namiesto pridanej hodnoty tímu vzniká naopak negatívny efekt vďaka nedorozumeniam, duplicitám, nesprávne zadeleným alebo úplne nezadeleným úlohám.

Jednotliví členovia chápu nepísané a nevyslovené pravidlá ich tímu po svojom. Je nutné poznamenať, že aj keď sa problém prejavuje najmä na individuálnej alebo tímovej úrovni tímov spolupráce, príčina problému vzniká už na organizačnej úrovni.

Ak organizácia chce zlepšiť výkonnosť svojich tímov a znížiť mieru nedorozumení a duplicit, je na nej, aby zaviedla oficiálny a celoorganizačný súbor krokov, ktoré majú tímy pri svojej fáze formovania, ale aj pri ďalších fázach nasledovať.

Príklad ako je možné pravidlá pre tímy nastaviť je uvedený v podkapitole 3.6. venovanej analýze interných dokumentov. Pravidlá a odporúčania však nutne nemusia byť takéto striktné. Cieľom je poskytnúť tímom formálnu štruktúru a rámec, ako postupovať v rámci svojich interných procesov.

Jednoduché krátke stretnutie na začiatku tímovej spolupráce, kde si tím jasne stanoví svoje ciele a individuálne právomoci, zodpovednosti a úlohy môže v ďalšom fungovaní tímu predísť mnohým problémom.

PO5 Koordinácia na organizačnej úrovni – viacero súbežných tímov naraz: Ako organizácia pristupuje ku riadeniu viacerých tímov súčasne?

Koordinácia viacerých tímov, či už pracujú na vzájomne prepojených úlohách alebo nie predstavuje ďalšiu úroveň riadenia tímovej spolupráce. Práve zladenie činností viacerých tímov patrilo medzi najčastejšie problémy, s ktorými sa organizácie stretávali.

Pri riadení tímov pracujúcich na rovnakom projekte bola najčastejšie zdrojom problémom nedostatočná komunikácia medzi členmi a vedúcimi tímu. Problém sa ešte znásobil pokiaľ išlo o virtuálne kooperácie.

Rovnako zástupcovia organizácií definovali ako príčinu problému rôzne pravidlá pre rôzne tímy a rozdielne manažérske prístupy vedúcich tímu alebo manažérov. Využívanie rôznych komunikačných nástrojov alebo rozdielne rámce reportingu prinášajú značné komplikácie pri koordinácii tímov, znižujú produktivitu práce a prispievajú ku vzniku nedorozumení a mrhaniu časových aj finančných zdrojov.

Dokonca aj veľké korporácie so zaužívanými komunikačnými politikami a zaužívaným odporúčaným postupom riadenia hlásili, že vytvoriť úspešnú spoluprácu medzi viacerými tímami je nesmierne náročná úloha, ktorú sa v reálnych podmienkach len málokedy podarí splniť.

Ďalší faktor vstupujúci do tvorby spolupráce medzi viacerými tímami sú kariérne a osobnostné očakávania členov. Zatiaľ, čo súťaživosť o lepšie pozície vytvára často konflikty aj v rámci individuálneho tímu, omnoho viac sa negatívne prejavuje na základe primárneho výskumu na medzi tímovej úrovni.

Ani jedna oslovená organizácia na Slovenku neuviedla, že chce aktívne vytvárať súťaživú atmosféru medzi svojimi tímami. Práve naopak, chce aby tímy spolu spolupracovali a podporuje súťaživosť medzi oddeleniami alebo jednotlivými zamestnancami. Mnoho z organizácií však uviedlo osobnostné spory a konflikt kariérnych ambícií ako jeden z primárnych príčin nedostatočnej spolupráce medzi tímami.

Zatiaľ čo vyriešiť osobnostné a kariérne konflikty je veľmi náročné, ostatné príčiny problému by bolo možné zlepšiť jednotnou štruktúrou komunikácie v organizácií, zvýšením medzitímovú transparentnosť, definovaním, pridelením právomocí a zodpovedností za koordináciu, vytvorením a vymáhaním jasných jednotných odporúčaní pre riadenie tímov v organizácii.

PO6 Riadenie pozícií a rolí: Ako organizácia podporuje vyváženosť tímov?

Organizácie pri výbere zamestnancov alebo už zamestnaných ľudí do tímov zvažujú primárne ich schopnosti a kompetencie. Druhou rovinou, ktorú začali najmä tie progresívnejšie skúmané organizácie brať do úvahy je osobnosť.

Tu je však nutné poznamenať, že zvažovanie osobnostnej roviny v spomínanom prípade je často obmedzené iba na intuitívne zhodnotenie charakteru a jeho potenciálnu kompatibilitu s tímom. Zvažovanie sociálneho potenciálu členov tímu predstavuje v slovenských organizáciách významný krok v pred. Ako už bolo v práci spomínané osobnostné a sociálne konflikty nesúvisiace s pracovnou náplňou sa veľmi často prenášajú aj do práce a obzvlášť negatívne ovplyvňujú tímovú dynamiku. Efektívna prevencia tak dokáže značne zlepšiť produktivitu tímu, ale aj celú organizačnú kultúru.

Absentujúcou úrovňou, ktorá by mohla výrazne zvýšiť tímový potenciál však je osobnosť zamestnancov alebo uchádzačov o zamestnanie v zmysle ich tímových pozícií alebo rolí. Spomínaná úroveň prepája osobnostné a pracovné zručnosti. To znamená, že sa nezvažuje len či má zamestnanec rovnaké záujmy, či nemá príliš vysoké sebavedomie alebo či nevyhľadáva konfliktné situácie, ale skúma sa napríklad, či pristupuje k úlohám skôr analyticky alebo či je skôr vizionár, či je puntičkár a dotahuje detaily projektu alebo či sa zameriava na strategické otázky a pod.

Efektívne vyhodnotiť spomínané vlastnosti počas rýchleho pracovného pohovoru je náročné, no pri viackolovom a viac úlohovom výberovom konaní to je už viac pravdepodobné. Pri dlhodobých zamestnancoch to je jednoduchšie a implementácia spomínaných zistení dokáže organizácii pomôcť lepšie riadiť tímy.

Využiť na to priamo Belbinovu alebo inú teoretickú metodológiu v reálnych podmienkach organizácie sa pre manažment môže zdať zbytočne náročné a nepraktické. No pochopenie základných princípov tímových pozícií a rolí a ich aplikácia do interných procesov organizácie ako jedného z kritérií výberu je už omnoho viac realizovateľný a potenciálne veľmi prínosný cieľ.

PO7 Aplikácia IKT a riadiacich metodík do princípov tímovej spolupráce: Aké nástroje organizácia využíva pre uľahčenie tímovej spolupráce?

Najmä organizácie zamerané na riešenia projektov si veľmi jasne uvedomujú potrebu určiť projektovým tímom určité pravidlá, dať manažmentu pomôcku ako tímy riadiť a ako komunikovať.

Na Slovensku sa spomínaná potreba napĺňa primárne preberaním dvoch trendov zo zahraničia. Ide o aplikáciu princípov agilného riadenia produktov a využitie moderných IKT nástrojov pre monitoring, reporting, komunikáciu v rámci tímu aj mimo neho a sledovanie využitia zdrojov.

Oba trendy sú v zahraničí a čiastočne aj na Slovensku dlhodobo zaužívané a osvedčené. Problém však nastáva ak organizácia správne nepochopí možnosti a prínosy spomínaných nástrojov alebo ich nedokáže prispôsobiť svojim podmienkam a jednoducho preberie ich využitie od niekoho iného.

Zatiaľ čo malá skupina skúmaných organizácií úspešne aplikovala agilný princíp riadenia projektov a IKT do svojich procesov, iné zaznamenali značné problémy alebo dokonca negatívny vplyv na celkovú produktivitu a spokojnosť zainteresovaných strán. Oba nástroje sú

klúčové pre úspešné riadenie tímovej spolupráce na organizačnej úrovni najmä pri väčších organizáciách nad 50 zamestnancov, no spôsob ich využitia a rovnako aj ich správna prezentácia manažmentu a zamestnancom sú klúčové faktory úspechu.

Problémy s využitím nástrojov uľahčujúcich riadenie tímov boli obzvlášť výskumom objavené pri zavedení agilného riadenia projektov. Organizácie nie vždy pochopili princípy a zmysel agilného riadenia a tvrdo zavádzali SCRUM pravidlá do oddelení, ktoré vôbec nepracovali projektovo a nemali z metodiky žiadne výhody.

Iné organizácie svojpomocne zaviedli agilnú metodiku riadenia, bez hlbších informácií a znalostí o téme a následne vôbec neinformovali a nezaučili svojich zamestnancov, ako pri práci postupovať. V takomto prípade je logické, že zamestnanci, tímy, ale aj stredný manažment považujú nové zmeny a opatrenia ako zbytočnú stratu času a so spomínaným prístupom a znalosťami nevidia ani žiadnu výhodu v rámci tímovej spolupráce.

Na základe získaných informácií je možné usúdiť, že implementácia IKT na riadenie a komunikáciu je zainteresovanými stranami vnímaná pomerne pozitívnejšie. Problémy tu vznikajú najmä kvôli technickým nedostatkom, nedostatočnej kompatibilite s predošlými systémami alebo kvôli nedostatočným technickým zručnostiam členov tímu.

Výskyt problémových oblastí v procese tímovej spolupráce

Proces tímovej spolupráce a jej riadenia predstavuje veľmi komplikovaný a komplexný sociálny systém. Z toho dôvodu je vždy nutné vnímať nielen jednotlivé atribúty alebo čiastkové problémové oblasti, ale pozeráť sa na problematiku v širších súvislostiach a so zvážením základných princípov.

Na lepšie znázornenie a pochopenie problémových oblastí a ich prepojenie na celkový proces bol využitý východiskový model riadenia tímovej spolupráce.

PO1 predstavuje najkomplexnejšiu, najdôležitejšiu problémovú oblasť, ktorá značne vplýva na celý proces riadenia tímovej spolupráce a aj na ostatné problémové oblasti. Priamo negatívne ovplyvňuje nasledujúce atribúty riadenia tímovej spolupráce:

- a) organizačná kultúra,
- b) tímová kultúra,
- c) organizačná štruktúra tímov,
- d) počiatočné plánovanie,
- e) činnosť manažéra zodpovedného za riadenie viacerých tímov,
- f) horizontálna a vertikálna komunikácia,
- g) tvorba tímov.

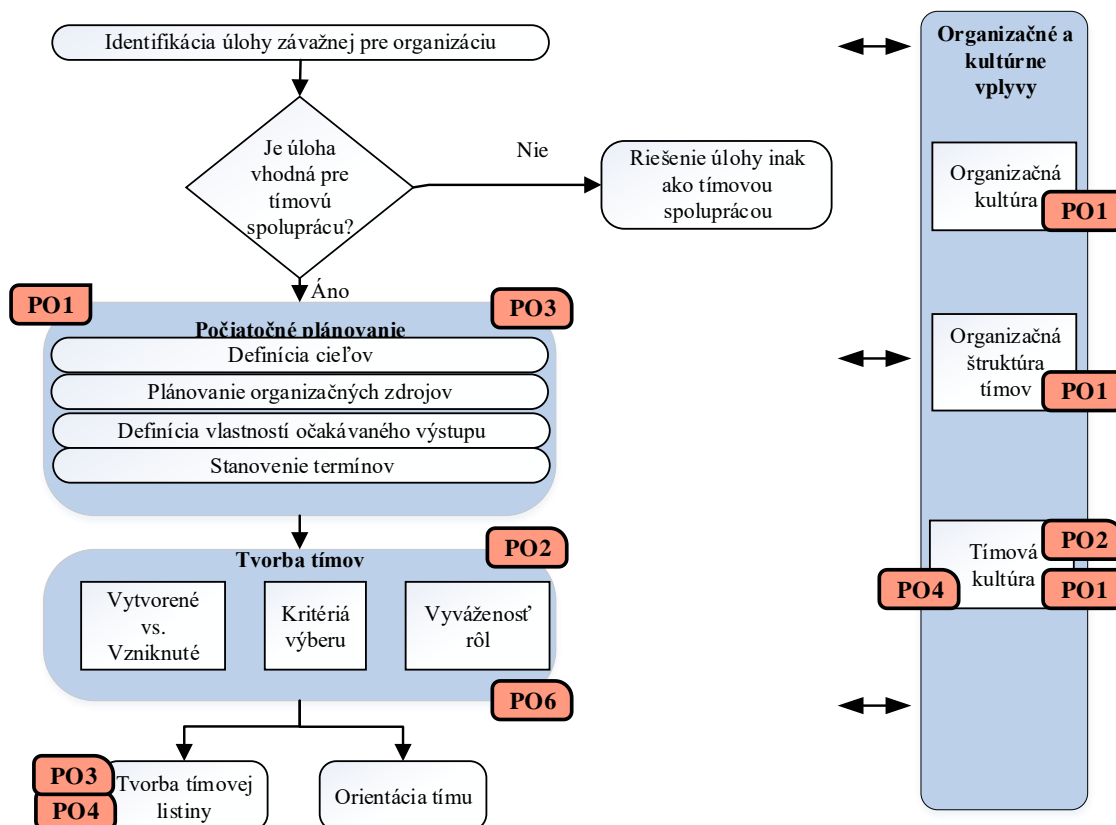
PO2 je viac špecificky zameraná problémová oblasť. Primárne sa dotýka atribútu tvorba tímov. Vychádza však z predošlej problémovej oblasti a čiastočne sa dotýka aj niektorých ostatných atribútov, ako je napríklad tímová kultúra organizácie.

Tretia problémová oblasť sa zameriava primárne na počiatočné plánovanie v procese riadenia tímovej spolupráce a následne tvorby tímovej listiny a formalizácie pravidiel, zodpovedností a právomocí. Najdôležitejšími indikátormi, ktorých sa PO3 dotýka je definícia tímových cieľov.

Nasledujúca problémová (PO4) oblasť je pomerne špecificky zameraná na atribút tímovej spolupráce, ktorým je tímová listina. Je však nutné poznamenať, že tímová listina je termín operacionalizovaný pre potreby dizertačnej práce.

V reálnych podmienkach organizácie môže mať tímová listina podobu akýchkoľvek formálnych a štandardizovaných dokumentov, v ktorých si tím určí ciele, právomoci a zodpovednosti. Podobný dokument s akýmkoľvek názvom však nebol objavený v žiadnej zo skúmaných organizácií.

Okrem tímovej listiny sa problémová oblasť sekundárne dotýka aj atribútu tímová kultúra, pretože je zodpovednosťou organizácie zaviesť všeobecné a štandardizované postupy riadenia tímovej spolupráce a vytvoriť z nich základné piliere tímovej kultúry v organizácií.



Obrázok 27: Grafické znázornenie problémových oblastí v procese riadenia tímovej spolupráce 1

Problémová oblasť PO5 sa objavuje v slovenských podmienkach primárne vo fáze riadenia tímovej spolupráce zameranej na činnosť už zabehnutého a etablovaného tímu. Preto sa vyskytuje najmä v atribútoch koordinácia, monitoring, reporting a komunikácia.

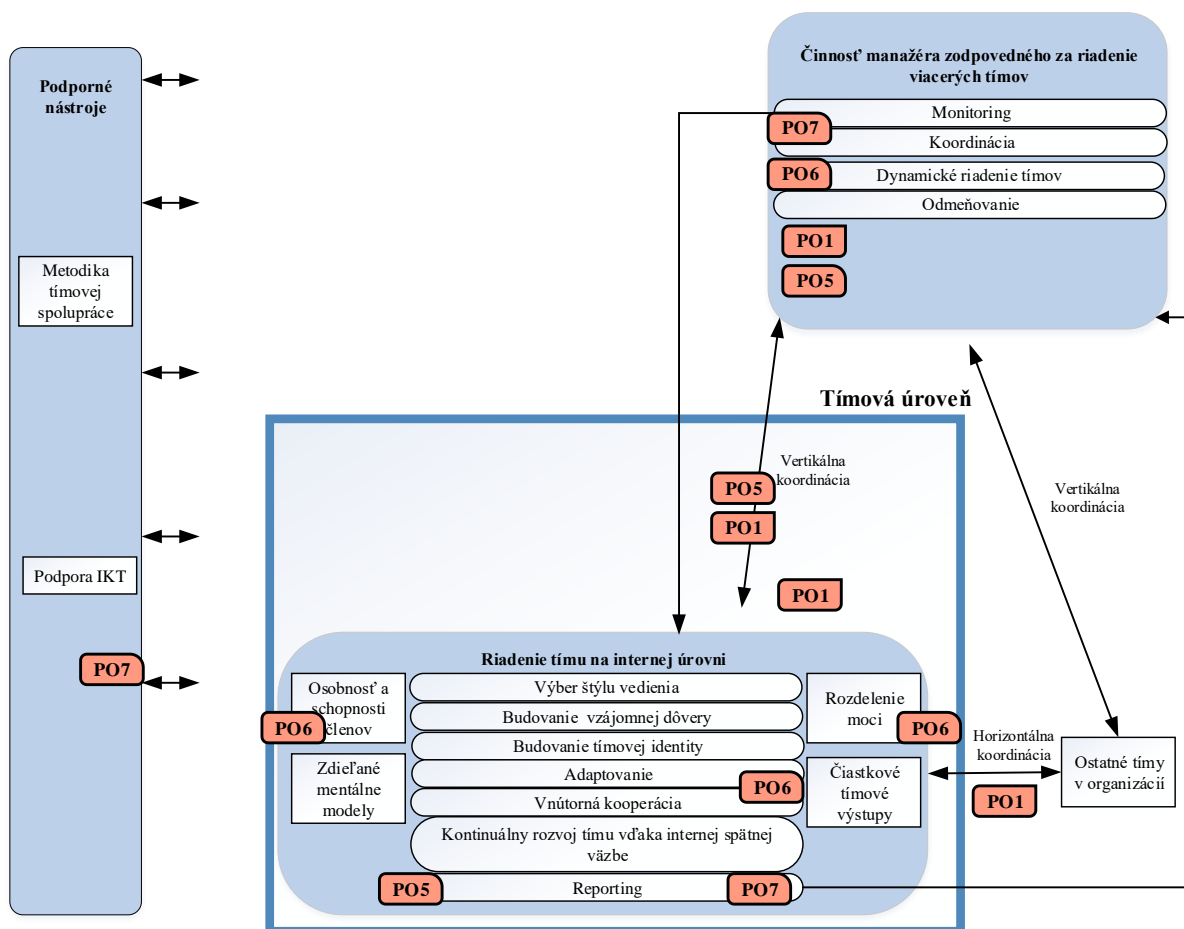
Problémy pri dostatočnom chápaní a implementovaní tímových rolí (PO6) sa prejavujú v dvoch základných zložkách procesu riadenia tímovej spolupráce. Prvá je na začiatku fungovania tímu, keď sa vyberajú všetci členovia. Druhý a menej zjavný prípad, v ktorom sa problém prejavuje je pri dynamickom riadení tímov.

Z primárneho výskumu vyplýva, že práve pri dynamickom riadení zmeny členov už fungujúcich tímov spôsobuje nevyváženosť rolí závažné problémom. Jedným z možných vysvetlení je že konflikty na začiatku fungovania tímu, keď sú všetci členovia tímu noví, sú aj podľa teoretických východísk v kapitole 1 prirodzené.

Po ich prekonaní však dochádza ku normalizácii, pri ktorej si členovia na seba zvyknú a nájdu si spoločný spôsob práce. Pri dlhodobých projektoch však vzniká potreba členov dynamicky meniť. V takomto prípade je nový člen s nesprávnou kombináciou tímových pozícií a rolí vnímaný ako prekážka zabehnutých procesov a pri častých zmenách je tak pôvodná tímová dynamika značne poškodená. Okrem spomínaných atribútov problémová oblasť zahŕňa aj osobnosť a schopnosť členov, rozdelenie moci, adaptovanie a vnútornú kooperáciu.

Posledná problémová oblasť (PO7) je zjednodušené povedané pokus zlepšiť a modernizovať riadenie tímovej spolupráce bez skutočného pochopenia celého procesu a jeho princípov. Metodiky pre riadenie projektov a patričné IKT nástroje sú v ideálnom prípade prepojené z celým procesom riadenia tímovej spolupráce. Pre prehľadnosť však budú uvedené iba atribúty, pre ktoré sú spomínané nástroje kľúčové. Sú to:

- reporting,
- monitoring,
- koordinácia,
- komunikácia
- vnútorná kooperácia,
- podporné nástroje.



Obrázok 28: Grafické znázornenie problémových oblastí v procese riadenia tímovej spolupráce 2

Ako je možné vidieť na grafickom znázornení alebo v texte, organizácie na Slovensku zaznamenávajú problémy v značnej časti celku riadenia tímov. Je však nutné povedať, že problémové oblasti sú definované na základe výskytu problémov v rámci celého primárneho výskumu vo všetkých organizáciách.

To znamená, že znázornenie nezobrazuje stav v jednej organizácii. Niektoré organizácie skúmané v rámci výskumu zaznamenávajú iba jednu alebo dve problémové oblasti. Zároveň platí aj, že niektoré organizácie vzhľadom na svoju činnosť alebo organizačnú štruktúru nemôžu niektoré problémové oblasti zaznamenávať. Najčastejšie opakujúcimi sú PO1 a PO5.

3.8 OVERENIE HYPOTÉZ

Úlohou hypotéz v rámci výskumu dizertačnej práce bolo čo najkomplexnejšie obsiahnuť základné princípy riadenia tímovej spolupráce a následne ich overiť. Overovanie hypotéz je kľúčovým krokom pre lepšie pochopenie skúmaného procesu a vytvorenia vhodných podkladov pre tvorbu súboru odporúčaní a modelového riešenia riadenia tímovej spolupráce. Aby bolo možné jednotlivé hypotézy overiť, je nutné zhodnotiť zistenia z celého výskumu vykonaného v rámci dizertačnej práce.

Súbor atribútov, ktoré boli primárne brané do úvahy pri overovaní konkrétnych hypotéz je možné vidieť v podkapitole 2.8. Pre prehľadnejšie zobrazenie hypotéz a ich overovania bola vytvorená pre každú hypotézu tabuľka obsahujúca:

- formuláciu hypotézy,
- atribúty a indikátory, ktoré sa ukázali ako najkľúčovejšie pre jej overenie,
- primárne metódy využité pre overenie danej hypotézy,
- zhodnotenie procesu overovania.

Prvá hypotéza sa zameriava na prepojenie tvorby tímov a orientačnej fázy tímovej spolupráce. Konkrétne na vplyv metódy tvorby tímu na rýchlosť, s ktorou členovia tímu dokážu pochopiť tímové ciele a stotožniť sa s nimi.

Vzhľadom na rozšírenie využitia organického vzniku tímov v podmienkach Slovenskej republiky bola primárnou metódou pre overovanie hypotézy obsahová analýza sekundárnych zdrojov. Primárne išlo o prípadové štúdie dopĺňané teoretickými princípmi získanými na základe analýzy teoretických východísk.

Pre detailnejší pohľad na problematiku a zváženie národných podmienok bolo overovanie hypotézy sekundárne podporené aj primárnym výskumom vo forme pološtrukturovaných rozhovorov a dotazníka. Iba okolo 10 % organizácií uvádza aspoň okrajovú podporu pre vznik organických tímov, no ich zástupcovia vyjadrili prevažne pozitívne stanovisko ku ich celkovému prínosu. Medzi hlavné negatíva uvádzali náročnosť ich zavedenia do praktických podmienok a medzi hlavné pozitíva uvádzali práve vyššie nadšenie členov tímu pre spoluprácu a jasnejšie a rýchlejšie pochopenie cieľa.

Vzhľadom na zistenia zo sekundárnych zdrojov podporených zisteniami z primárneho výskumu je možné povedať, že hypotéza H1 bola v rámci výskumu dizertačnej práce potvrdená a teda jej predpoklad platí.

Tabuľka 12: Formulácia a overenie hypotézy H1

Formulácia hypotézy	Ak organizácia podporuje organický vznik tímov, tak sa členovia tímu dokážu rýchlejšie stotožniť s cieľmi tímu.
Kľúčové atribúty a indikátory	A3 Tímová kultúra, A5 Tvorba tímov (zhora - zdola), A4 Forma určenia tímových cieľov, A1 Organizačná kultúra, A2 Organizačná štruktúra tímu/tímov
Primárne metódy využité pri overovaní	Obsahová analýza prípadových štúdií, obsahová analýza teoretických východísk, pološtrukturované rozhovory, dotazník.
Zhodnotenie procesu overovania	Na základe zistení bola hypotéza potvrdená .

V rámci overenia hypotézy H1 však bol definovaný značný priestor pre ďalší výskum v oblasti organického vzniku tímov. Najmä ide o kritériá ovplyvňujúce vznik tímov, ako sú

celková tímová kultúra, hierarchické vzťahy v rámci organizácie a tímov a organizačná štruktúra tímov v organizácií spolu so vzájomnou prepojenosťou tímov naprieč rôznymi oddeleniami.

Hypotéza H2 sa zameriavala na nastavenie pravidiel vzájomného sledovania výkonnosti v tíme organizáciou a následne ich vplyv na prácu manažéra zodpovedného za koordináciu viacerých tímov. Základným predpokladom skúmania danej hypotézy bol výskyt projektov, na ktorých musí spolupracovať viacero tímov súčasne, ktoré sú koordinované manažérom. Spomínaná podmienka však bola aplikovaná aj pri výbere organizácií pre pološtruktúrované rozhovory. Zo spomínaného dôvodu boli zistenia z pološtruktúrovaných rozhovorov definované ako primárny nástroj pre overenie danej hypotézy.

Sekundárne boli zistenia podporené dotazníkom a obsahovou analýzou. Pre overenie hypotézy boli okrem širších atribútov vhodné aj ich konkrétne indikátory skúmané v rámci primárneho výskumu. Konkrétne išlo o indikátory merajúce mieru zapojenia manažéra do činnosti tímov, mieru samostatnosti tímu v rámci organizácie a využitie IKT na presné vzájomné sledovanie pokroku v rámci tímu.

Odpovede zástupcov organizácií boli v spomínanom prípade absolútne jasné. Vzájomné sledovanie v rámci tímu malo vo všetkých organizáciách pozitívny vplyv na samostatnosť tímu a znižovalo potrebu zapojenia manažéra. Obzvlášť vzájomné monitorovanie prostredníctvom vhodne implementovaných IKT nástrojov bolo manažérmi určené ako jeden z hlavných faktorov uľahčujúcich koordináciu viacerých tímov súčasne.

Ostatné metódy a ich zistenia rovnako potvrdili predpoklad predstavený hypotézou a tak na základe komplexného výskumu je možné tvrdiť, že hypotéza H2 bola potvrdená.

Tabuľka 13: Formulácia a overenie hypotézy H2

Formulácia hypotézy	Ak jednotliví členovia tímu môžu vzájomne monitorovať svoj postup, tak klesá potreba pre koordináciu tímov na organizačnej úrovni.
Kľúčové atribúty a indikátory	A9 Koordinácia, A15 Reporting a Monitoring, A 21 Komunikácia, A13 Podpora IKT, A20 Vzájomné monitorovanie výkonnosti, A19 Budovanie vzájomnej dôvery. Primárne indikátory pre overenie - miera zapojenia manažéra do činnosti tímov, miera samostatnosti tímu v rámci organizácie a využitie IKT na presné vzájomné sledovanie pokroku v rámci tímu.
Primárne metódy využité pri overovaní	Pološtruktúrované rozhovory, dotazník, obsahová analýza.
Zhodnotenie procesu overovania	Na základe zistení bola hypotéza potvrdená .

Tretia hypotéza výskumu dizertačnej práce prepája dva moderné trendy v oblasti riadenia tímovej spolupráce a to konkrétne dynamické riadenie zloženia tímov a organický vznik tímov v rámci organizácie. Cieľom hypotézy teda bolo zistiť, či dynamické riadenia tímov môže predstavovať jeden z krokov, ktorým organizácia dokáže vytvárať tímovú kultúru podporujúcu organický vznik tímov.

Na overovanie hypotézy boli opäť využívané komplexné zistenia agregované z celého výskumu dizertačnej práce. Primárne však boli pre overenie hypotéz využívané zistenia z obsahovej analýzy prípadových štúdií a teoretických východísk spolu so zisteniami z rozhovorov. Skúmanie hypotézy v širších súvislostiach vyžadovalo zapojenie viacerých atribútov, no primárne sa skúmal vzťah medzi indikátormi priemerná dĺžka fungovania tímu,

priemerná dĺžka pôsobenia jednotlivých členov tímu, fluktuácia členov počas tímovej spolupráce a pomer tímov vznikajúcich samostatne a tímov vytvorených manažmentom.

V rámci výskumu bolo zistené, že spomínané prvé tri indikátory dokážu zvýšiť pomer tímov v organizáciách vznikajúcich organicky. Indikátory podporujú organický vznik, ak je fluktuácia vysoká a dĺžka fungovania tímu je v priemere väčšia ako priemerná dĺžka pôsobenia jednotlivých členov. Na základe zistení spolu so zisteniami z obsahovej analýzy je hypotéza H3 potvrdená.

Tabuľka 14: Formulácia a overenie hypotézy H3

Formulácia hypotézy	Ak organizácia dynamicky mení zloženie tímov, tak dokáže zlepšiť podmienky pre organický vznik tímov.
Kľúčové atribúty a indikátory	A3 Tímová kultúra, A16 Dynamika riadenia tímov, A5 Tvorba tímov (zhora - zdola), A8 Zaškoľovanie a orientácia. Primárne indikátory pre overenie – pomer tímov vznikajúcich samostatne a tímov vytvorených manažmentom, priemerná dĺžka fungovania tímu, priemerná dĺžka pôsobenia jednotlivých členov tímu, fluktuácia členov počas tímovej spolupráce.
Primárne metódy využité pri overovaní	Obsahová analýza prípadových štúdií a teoretických východísk, pološtruktúrované rozhovory.
Zhodnotenie procesu overovania	Na základe zistení bola hypotéza potvrdená .

Pozitívny vplyv využívania metodiky riadenia projektov na samostatnosť tímov a uľahčenie práce manažéra zodpovedného za koordináciu tímov bolo overované v rámci hypotézy H4.

Hypotéza prepája mnoho prvkov procesu riadenia tímovej spolupráce a jeho atribútov. Bolo nutné zvážiť vplyv všetkých spomínaných atribútov, či už ide o priamy alebo nepriamy vplyv. Najnákladnejšími indikátormi s najpriamejším vplyvom boli pre overenie H4 indikátory stupeň integrácie metodiky riadenia projektov do procesu riadenia tímovej spolupráce, miera samostatnosti tímu v rámci organizácie, miera zapojenia manažéra do činnosti tímov.

Vďaka vhodnému výberu organizácií pre pološtruktúrované rozhovory bolo získaných mnoho dôležitých informácií o aplikáciách metodík pre riadenie projektov ako je SCRUM. Rovnako tak aj o ich celkovom vplyve na proces tímovej spolupráce. Primárnymi metódami pre overovanie H4 preto boli pološtruktúrované rozhovory a dopytovanie technikou dotazníka. Obsahová analýza teoretických východísk slúžila ako podporný nástroj overenia hypotézy.

Vzhľadom na formuláciu hypotézy priniesli zistenia z praxe veľmi zaujímavé zistenia, na základe rozhovorov aj dotazníkov sa totiž ukázalo, že v praxi má zavedenie metodiky riadenia projektov presne opačný dopad ako predpokladala hypotéza H4. Organizácie po aplikácii metodiky zaznamenali zvýšenie miery zapojenia manažéra do činnosti jednotlivých tímov.

Tabuľka 15: Formulácia a overenie hypotézy H4

Formulácia hypotézy	Ak organizácia využíva zaužívanú metodiku riadenia tímovej spolupráce alebo projektov, tak klesá miera zapojenia manažéra do činnosti tímov.
Kľúčové atribúty a indikátory	A13 Využívaná metodika, A9 Koordinácia, A10 Delegovanie úloh, A15 Reporting a Monitoring, A 21 Komunikácia, A11 Rozdelenie moci. Primárne indikátory pre overovanie - stupeň integrácie metodiky riadenia projektov do procesu riadenia tímovej spolupráce, miera samostatnosti tímu v rámci organizácie, miera zapojenia manažéra do činnosti tímov.
Primárne metódy využité pri overovaní	Pološtruktúrované rozhovory, dopytovanie technikou dotazníka a obsahová analýza teoretických východísk
Zhodnotenie procesu overovania	Na základe zistení bola hypotéza zamietnutá .

I napriek zvýšenému zapojeniu bolo však získané pozitívne stanovisko manažérov na implementáciu danej metodiky. Vyjadrili spokojnosť s presným návodom ako postupovať pri riadení tímov a v konečnom dôsledku pocítili aj zjednodušenie procesu koordinácie tímov. Vzhľadom na delegáciu určitých kompetencií na vedúceho tímu je možné v niektorých prípadoch hovoriť aj o istej forme zvýšenia samostatnosti tímov.

Očakávaný efekt na základe formulácie však nebol zaznamenaný a z toho dôvodu je hypotézy H4 zamietnutá.

Posledná hypotéza predpokladala uľahčenie individuálnej práce členov tímu a podporu tímových aktivít na základe využitia IKT nástrojov pre monitoring. IKT nástroje často prepájajú takmer všetky prvky riadenia tímovej spolupráce preto bolo nutné pre overenie hypotézy zvážiť množstvo atribútov a ich priamy aj nepriamy vplyv na objekt hypotézy. Najhlavnejšími indikátormi s najväčším vplyvom na overenie hypotézy boli využitie IKT na presné vzájomné sledovanie pokroku v rámci tímu, miera zapojenia IKT do riadenia a činnosti tímov, Počet systémov, ktoré členovia využívajú v rámci tímovej práce a pomer individuálnej a tímovej práce členov.

Primárne boli na overovanie hypotézy využívané zistenia z rozhovorov. Rovnako dôležitým faktorom však boli aj zistenia z obsahovej analýzy prípadových štúdií. Podpornými nástrojmi boli dopytovanie technikou dotazníka a obsahová analýza teoretických východísk.

Zistenia z primárneho výskumu hovorili o skúmanej prepojenosti jasne. Zástupcovia organizácií na všetkých pozíciách v rámci procesu riadenia tímovej spolupráce hlásili uľahčenie individuálnych úloh a podporu riešenia tímových úloh. Zistenia boli potvrdené aj na základe prípadových štúdií a podporných nástrojov.

Na základe spomínaných skutočností je teda možné povedať, že hypotéza H5 bola v rámci výskumu dizertačnej práce potvrdená.

Tabuľka 16: Formulácia a overenie hypotézy H5

Formulácia hypotézy	Ak organizácia využíva IKT pre účely monitoringu, tak u členov tímu rastie podiel tímovej práce na úkor individuálnej.
Kľúčové atribúty a indikátory	A13 Podpora IKT , A15 Reporting a Monitoring, A3 Tímová kultúra , A 21 Komunikácia, A20 Vzájomné monitorovanie výkonnosti, A2 Organizačná štruktúra tímu/tímov, A19 Budovanie vzájomnej dôvery. Primárne indikátory pre overovanie - využitie IKT na presné vzájomné sledovanie pokroku v rámci tímu, miera zapojenia IKT do riadenia a činnosti tímov, Počet systémov, ktoré členovia využívajú v rámci tímovej práce a pomer individuálnej a tímovej práce členov.
Primárne metódy využité pri overovaní	Pološtruktúrované rozhovory, obsahová analýza prípadových štúdií, dopytovanie technikou dotazníka, obsahová analýza teoretických východísk.
Zhodnotenie procesu overovania	Na základe zistení bola hypotéza potvrdená .

Potvrdenie alebo zamietnutie hypotéz bolo dôležitou zložkou výskumu riadenia tímovej spolupráce. Vzhľadom na komplexnú podstatu procesu riadenia tímovej spolupráce ako sociálneho systému bolo pri každej hypotéze nutné zvážiť širšie súvislosti a postavenie danej hypotézy v skúmanom procese.

Pre overenie hypotéz boli využívané agregované zistenia z celého výskumu dizertačnej práce. Formulácia hypotéz však v niektorých prípadoch umožňovala definovať primárne indikátory, ktoré mali najväčší vplyv na celkový proces overovania hypotéz.

Potvrdenie alebo zamietnutie hypotéz prinieslo nový pohľad na proces riadenia tímovej spolupráce. Z toho dôvodu bolo aj dôležitým krokom pre tvorbu súboru odporúčaní a modelového riešenia riadenia tímovej spolupráce.

4 NAVRHOVANÉ RIEŠENIA A DISKUSIA

Posledná kapitola dizertačnej práce je venovaná návrhom a diskusií. Vzhľadom na to, že primárnym cieľom dizertačnej práce bolo navrhnúť model riadenia tímovej spolupráce na organizačnej úrovni spolu so súborom odporúčaní a návrhom implementácie do praxe, práve spomínané tri kroky tvoria prvé tri podkapitoly. Jednotlivé návrhy vychádzajú z predošlej analýzy. Sú výstupom výskumu dizertačnej práce a ich tvorba je založená na komplexnom a agregovanom súbore zistení všetkých využitých metód skúmania.

Či už ide o obsahovú analýzu teoretických východísk, prípadových štúdií a interných dokumentov alebo o rozhovory, dotazník a experiment. Pri vykonávaní výskumu bol zistený značný rozdiel medzi stavom riadenia tímovej spolupráce na organizačnej úrovni v zahraničných a národných podmienkach. Zároveň však bol na Slovensku zaznamenaný zvýšený záujem o danú problematiku a ochota danú oblasť zlepšovať.

Pri všetkých častiach navrhovaného riešenia boli brané do úvahy primárne špecifické podmienky v Slovenskej republike.

4.1 SÚBOR ODPORÚČANÍ PRE RIADENIE TÍMOVEJ SPOLUPRÁCE NA ORGANIZAČNEJ ÚROVNI

Prvou zložkou navrhovaného riešenia riadenia tímovej spolupráce na organizačnej úrovni je súbor odporúčaní. Zámerom súboru odporúčaní je poskytnúť organizáciám všeobecné rady, ktoré by mali zvážiť a prípadne aplikovať ak chcú zlepšiť svoje riadenie tímov.

A. Detailne prehodnotiť, ktoré organizačné úlohy naozaj profitujú zo zapojenia tímovej spolupráce.

Na základe primárneho výskumu v slovenských podmienkach je jasné, že množstvo organizácií sa zaujíma o problematiku tímovej spolupráce a jej riadenia a chce ju aktívne zapájať do svojich procesov. Spomínané nadšenie však pri nejasnom pochopení základných princípov tímovej spolupráce môže mať kontraproduktívny vplyv.

V mnohých organizáciách je zavádzaná forma tímov aj keď to nie je nutné a podstata práce si to nevyžaduje. Spolu s prechodom na tímovú formu práce zároveň organizácie niekedy aplikujú aj princípy projektového riadenia alebo dokonca metodiky riadenia projektov. Tímová spolupráca so sebou prináša množstvo výhod, no nie je ideálnym riešením pre každú jednu organizačnú úlohu.

Zavedenie tímovej práce potom u zamestnancov a nových členov tímu vyvoláva odpor, pretože aktivity manažérov na organizačnej úrovni považujú za zbytočnú stratu času a prácu navyše. Pri neprijatí tímu, jeho cieľov a jeho pravidiel novými členmi namiesto tímu vznikne jednoducho skupina zamestnancov, ktorí sú nútení sa stretávať. Nevôľa na individuálnej a tímovej úrovni sa následne prenáša do celkovej tímovej kultúry organizácie a komplikuje tak celkové riadenie tímovej spolupráce na organizačnej úrovni.

Aplikácii tímov by mala predchádzať hlboká analýza danej organizačnej úlohy zo strany vedenia alebo manažmentu, pri ktorej by mali zvážiť nasledujúce otázky:

- Aký je konkrétny prínos pre organizáciu vykonávania danej úlohy tímovou?
- Je nutné, aby zamestnanci pri danej úlohe aktívne kooperovali?
- Je povaha úlohy jedinečná alebo rutinná?
- Vyžaduje si splnenie úlohy aktívne prepojenie jedinečných schopností viacerých zamestnancov?

- Aké sú preferencie zamestnancov pre riešenie danej úlohy?
- Do akej miery zaťažší nový tím súčasné vedenie tímovej spolupráce na organizačnej úrovni?

Prvé odporúčanie je vhodné modifikovať aj pre súčasné tímy a na základe spomínaných kritérií a najmä spätnej väzby tímu vyhodnotiť vhodnosť využitia tímovej spolupráce. Pri spätnej väzbe fungujúcich tímov je však nutné vziať do úvahy, že negatívny postoj môže byť spôsobený aj inými dôvodmi ako nevhodnosť úlohy pre tímovú spoluprácu. Nevhodné vedenie alebo nevhodná tvorba tímov spôsobujúca nekompatibilný tím má rovnako značný negatívny vplyv na postov tímu.

B. Zaviesť jednotné pravidlá pre všetky tímy v organizácií a formalizovať ich.

Jedným z najhlavnejších zistení dizertačnej práce bolo chápanie organizácií v rámci prístupu ku riadeniu tímovej spolupráce na organizačnej úrovni a následné intuitívne riadenie. Intuitívne riadenie sa však často posúva z organizačnej úrovne na úroveň oddelenia alebo dokonca na tímovú úroveň.

Spomínaný prístup k riadeniu tímovej spolupráce následne vytvára nevyrovnané podmienky pre rôzne tímy. Pocit nespravodlivosti a absencia jasných postupov má následne značne negatívny dopad na celkovú tímovú kultúru a proces riadenia tímov. Okrem pocitu krivdy a negatívneho dopadu na kultúru má však ponechanie pravidiel na intuíciu vedúcich alebo nižších manažérov značný dopad pri koordinácii viacerých tímov vykonávajúcich prepojenú činnosť na jednom projekte.

Či už ide o tímy v jednej kancelárii alebo tímy rozmiestnené po celom svete v rámci organizačnej štruktúry, rozdielne nastavené pravidlá, kompetencie a zodpovednosti vytvárajú kritické problémy pri koordinácii viacerých tímov.

Cieľom jednotných pravidiel by však nemalo byť kompletne mikromanažovať každý jeden tím a direktívne prikazovať. Úzky súbor pravidiel by mal naopak slúžiť ako nástroj pre vyrovnanie podmienok, podporu tímovej spolupráce a v konečnom dôsledku aj pre podporu jedinečnosti a slobody tímu.

Predpokladom je, že ak sa jednotne určia pravidlá pre všetky tímy, zjednoduší sa proces ich vzájomnej koordinácie, čo zjednoduší prácu manažéra a zníži sa potreba jeho zapojenia do každodenných aktivít tímu.

S intuitívnym riadením tímovej spolupráce súvisí aj absencia formálnych pravidiel a postupov spojených z funkciou tímov a ich riadením. Zavedenie jednotných pravidiel by teda nemalo prebiehať na základe nepísaných pravidiel. Zatiaľ, čo niektoré pravidlá sú efektívnejšie ako nepísaná súčasť tímovej kultúry, jadro pravidiel zameraných na vyrovnanie podmienok by mali byť jasné a formálne určené. Zamedzí sa tak nedorozumeniam a individuálnemu pochopeniu zo strany tímov.

Pri jednotnom definovaní pravidiel je nutné spomenúť aj následné zjednotenie foriem komunikácie tímov a z toho vyplývajúcich IKT nástrojov. Práve rozdielne princípy komunikácie a nekompatibilita medzi IKT nástrojmi boli organizáciami definované ako jeden z najhlavnejších príčin spomalenia synergie medzi tímami na organizačnej úrovni. Dôvodom nekompatibility bolo prevažne nedostatočné plánovanie v rámci stratégie implementácie IKT, ktorá často prebieha iba čiastkovo na základe organizačných zložiek.

C. Jasne rozdeliť a následne koordinovať primárne tímy.

Pri riadení tímovej spolupráce v organizáciách, kde je jeden zamestnanec vo viacerých tímoch súčasne je nutné jasne definovať rozdiely medzi primárnymi a sekundárnymi tímami. Primárne sú tímy, ktoré danému zamestnancovi zaberajú najviac času, vychádzajú z jeho zaradenia v organizačnej štruktúre alebo pracujú na projektoch kľúčových pre organizáciu.

Sekundárne tímy sú teda tie, ktoré nespĺňajú spomínané podmienky. Organizácia by mala u každého zamestnanca dané tímy rozlišovať a upravovať na danom rozlíšení aj spôsob riadenia. Rozdelenie musí byť jasné aj daným členom na individuálnej úrovni.

Primárne tímy na základe zistení umožňujú pri riadení výrazne menšiu flexibilitu a úroveň slobody. Zo spomínaného dôvodu je nutné spomínané tímy identifikovať, venovať im viac pozornosti a zároveň možno aplikovať aj zvýšený objem kontroly.

Na druhej strane sekundárne tímy poskytujú v rámci riadenia tímovej spolupráce o mnoho viac priestoru pre aplikáciu nových trendov a vznik vlastných inovatívnych prístupov ku riadeniu tímov. Pri ich riadení a koordinácii je možné aplikovať viac dôvery a slobody tímu a ponechať niektoré atribúty plne v ich réžii.

Jedným z hlavných atribútov, ktorý sa vzhľadom na výsledky výskumu značne odlišuje v primárnych a sekundárnych tímoch je ich tímov. Organizácie v drvivej väčšine vyjadrili názor, že organický vznik tímov je v ich podmienkach u primárnych tímov neaplikovateľný alebo značne nepraktický. Vzhľadom na cieľ tímu a nastavenie interných procesov je tu možné tvoriť tímy primárne podľa kapacít. To však neznamená, že by organizácie nemali vziať pri tvorbe primárnych tímov do úvahy aj iné kritériá, ako sú napríklad pozície a role členov alebo sociálna kompatibilita členov. Nie je však väčšinou možné, aby išlo o hlavné kritériá.

D. Vzdelávať a informovať zamestnancov o prínosoch, ktoré im tímová spolupráca prináša.

I napriek pomerne jednoduchým základným princípom tímovej spolupráce je povedomie o problematike v reálnych podmienkach Slovenskej problematiky značne obmedzené. Na základe výskumu je možné povedať, že povedomie je celkovo nízke na všetkých úrovniach organizačnej štruktúry. Rovnako nízky je aj počet školení zameraný na skúmanú problematiku.

Vzhľadom na nedostatočné povedomie o problematike na všetkých úrovniach je pochopiteľné, že časť skúmaných organizácií reálne vytvára iba pracovné skupiny, ktoré definuje ako tímy a namiesto prínosov tímovej spolupráce zaznamenávajú naopak negatívne dopady.

Dôležitou zložkou tímovej kultúry v zahraničných organizáciách je aktívne pochopenie problematiky a najmä ich prínosov pre členov tímu. Proces riadenia tímovej spolupráce vychádza z krokov na organizačnej úrovni, no väčšina ich prínosov je podmienená záujmom o tímovú spoluprácu na individuálnej úrovni členov.

Ak si zamestnanci uvedomia konkrétne prínosy, ktoré im spolupráca v rámci tímu prinesie nielen na pracovnej, ale aj na sociálnej úrovni, zvyšuje sa pravdepodobnosť celkového úspechu spolupracujúcich tímov a následne aj celej organizácie.

E. Podporovať zamestnancov v definícií vlastných cieľov, ktoré dosiahnu iba tímovo.

Jedným z vynikajúcich nástrojov ako nepriamo a nenásilne budovať tímovú kultúru je metóda OKR a jej aplikácia v organizácii Google. Z jej aktivít sa môžu poučiť aj slovenské organizácie najmä pri riadení sekundárnych tímov. Pre stručné zopakovanie, zamestnanci si

musia definovať vlastné dlhodobé aj čiastkové ciele a nástroje na meranie cieľov. Ich splnenie, ale nie je podkladom pre odmeňovanie.

Dôležitou zložkou pre riadenie tímovej spolupráce je, že ciele sú väčšinou definované na úrovni, ktorú zamestnanec nedokáže dosiahnuť sám. Je teda nutné, aby hľadal v rámci transparentnej databázy iných zamestnancov s podobnými cieľmi a nástrojmi na meranie a presvedčil ich, aby sa spoločne pustili do projektu a vytvorili aktívny tím.

Spomínaná zložka riadenia tímovej spolupráce zahŕňa množstvo faktorov dôležitých pre efektívne riadenie tímovej spolupráce na organizačnej úrovni:

- a) Primárny podnet vychádza z organizačnej úrovne – povinnosť definovať OKRs. Je im však ponechaná sloboda definovať si vlastné ciele a aj metriky ako ich merať.
- b) Transparentnosť – OKRs každého zamestnanca sú verejné a každý iný zamestnanec si ich môže pozerať a zistiť, či sú podobné ako jeho.
- c) Dôvera v členov tímu – organizácia nespája zamestnancov s podobnými cieľmi násilne do tímov, ale necháva iniciatívu aj rozhodnutia na nich.
- d) Potreba kooperovať – systém svojim nastavením nepriamo a najmä nenásilne povzbudzuje zamestnancov ku kompromisu a hľadaniu spoločných riešení. Napríklad aj vo forme pridelovania zdrojov jednotlivcom pre splnenie ich OKRs.
- e) Jednotná štruktúra – definícia pravidiel a následný mechanizmus je jednotný pre celú korporáciu.
- f) Podpora spojenosti členov – z nastavenia systému je jasné, že nie je v záujme tímu a ani jeho členov ignorovať úlohy alebo pracovať nedostatočne.
- g) Zdieľanie mentálnych modelov – spoločný cieľ je hlavnou príčinou vzniku a fungovania tímov v organizáciách.

Cieľom popisu dobrej praxe v organizáciách Google nebolo, aby ho každá organizácia na Slovensku jednoducho prebrala a bez zmeny aplikovala do svojich procesov. Podobný prístup prebratia je na základe výskumu bežný a často neúspešný, pretože nie sú zvážené individuálne podmienky a potreby organizácie.

Organizácie by však mali pochopiť princíp a ten následne aplikovať. Hlavným princípom so značným prínosom pre riadenie tímovej spolupráce je pochopiť dôležitosť a prepojenosť cieľov na celkovú úroveň tímovej spolupráce. Ak organizácia poskytne priestor, aby si zamestnanci určili svoje vlastné ciele alebo dosiahne, že členovia tímu plne príjmu pridelené ciele za svoje, zvyšuje sa ich ochota aktívne kooperovať s tímom, aby dané ciele dosiahli.

Je však vhodné, aby ciele boli ambiciózne a nad schopnosti samotného zamestnanca, ale zároveň, aby boli hmatateľne merateľne.

F. Vyhradiť malú časť kapacít pre možnosť organického vzniku tímov.

Organický vznik tímov patrí medzi hlavné zahraničné trendy v riadení tímovej spolupráce. Zatiaľ, čo celým zmyslom organickej tvorby tímov je, že vychádza z iniciatívy na individuálnej úrovni, jej vznik je podmienený podmienkami definovanými v rámci riadenia tímovej spolupráce na organizačnej úrovni.

Je na organizáciách, aby poskytla svojim zamestnancom podmienky prichádzať s novými nápadmi a tímami. V prípade správnej aplikácie sa následne môže prejaviť celkové zlepšenie tímovej kultúry prenášajúce sa aj do neorganicky vzniknutých tímov a zároveň zvýšenie inovačnej aktivity organizácie a spokojnosti zamestnancov.

Jedným z primárnych spôsobov podpory organického vzniku je vyčleniť istý objem kapacít zamestnancov práve na aktivity vykonávané v organických tímoch. Vhodným prístupom je vyhradiť primárne malú časť časových kapacít. Naopak čo finančné kapacity sú pridelené až po vyhodnotení inovačného potenciálu vykonávaného tímového projektu.

Pred aplikáciou daného návrhu by však mala byť vykonaná analýza súčasného stavu tímovej spolupráce a najmä tímovej kultúry za účelom definície úrovne ochoty členov tímu venovať dostatočnú pozornosť organickej tvorbe nových tímov.

G. Zvážiť celkovú efektívnosť využitia kapacít v rámci riadenia tímovej spolupráce.

Návrh G je blízko prepojený s predošlým návrhom a poskytuje jednu z možností ako uvoľniť požadované časové kapacity. Na základe primárneho výskumu v podmienkach Slovenskej republiky je možné tvrdiť, že tradičné komunikačné nástroje a ich využitie zaberajú v organizáciách značnú časť časových kapacít členov tímu, ale aj manažérov.

Podrobná analýza súčasného využitia kapacít v rámci tímovej spolupráce a zváženie ich efektívnosti na jednotlivých oddeleniach, môže prispieť ku komplexným zmenám pravidiel komunikácie a ušetriť tak cenné kapacity.

Najmä osobné porady a osobná komunikácia sú zástupcami organizácií často považované za stratu času a najmä pracovnej energie. Pre niektoré organizácie by tak mohol presun ku modernejším formám komunikácie alebo aspoň zefektívnenie súčasnej formy komunikácie napríklad aplikáciou metodík riadenia projektov znamenať nie len šetrenie kapacít, ktoré môžu byť využité efektívnejšie, ale zároveň aj budovanie pozitívnejšej tímovej kultúry.

H. Podporovať pocit tímovej slobody ako jeden z hlavných nástrojov budovania tímovej kultúry.

V slovenských podmienkach je tím často chápaný ako skupina, do ktorej vás nasilu prideliť a povedali vám čo máte robiť. Naopak v pozitívnych príkladoch zo zahraničia je vidieť, že tímy pracujú o mnoho lepšie ak majú pocit slobody.

Zároveň je pre efektívnu synergiu dôležité, aby sa jednotliví členovia cítili v tíme bezpečne. Bezpečie a miera slobody sú veľmi blízko prepojené a spoločne tvoria dôležité zložky tímovej kultúry v organizácií.

Sloboda alebo miera samostatnosti tímu predstavuje zapojenie manažéra alebo vedenia do každodenných aktivít a rozhodnutí tímu. Dôvera organizácie a manažmentu v schopnosť tímu dosiahnuť požadovaný cieľ, rovnako prispieva ku zlepšeniu synergie a celkovej tímovej kultúry.

Jedným z nástrojov ako vyvolať pocit slobody v tímoch a zároveň nestratiť kontrolu je zavedenie IKT nástrojov do atribútov monitoring a reporting. Vďaka kontinuálnemu zaznamenávaniu pokroku, objavených problémov a stráveného času, ktorý si môžu manažéri a vedenie kedykoľvek pozrieť, majú neustály prehľad, no z pohľadu členov tímu je kontrola menej pociťovaná ako pri pravidelných poradách.

Monitoring a reporting v predstavenej podobe zároveň aj znižuje problémy s časovou koordináciou pre dohodnutie termínu stretnutia a skracuje čas venovaný daným atribútom. V rámci riadenia tímovej spolupráce na organizačnej úrovni by mala byť kompetencia, ale zároveň aj zodpovednosť za väčšinu tímových rozhodnutí presunutá na samotný tím a ich vzájomný konsenzus. Zatiaľ, čo strategické rozhodnutia o projekte sú stále kontrolované na organizačnej úrovni.

I. Dat' nenásilným spôsobom tímom a ich manažérom priestor pre budovanie sociálnych interakcií.

Vytvárať v organizácií pozitívnu tímovú kultúru prostredníctvom riadenia tímovej spolupráce na organizačnej úrovni je veľmi komplikovaná a náročná úloha. Jedným z dôležitých rozhodnutí, ktoré musí organizácia urobiť je rozhodnúť, či chce podporovať sociálne vzťahy a sociálne interakcie v rámci pracovného kolektívu.

Na základe primárneho výskumu je možné povedať, že organizácie na Slovensku sa často snažia o prepojenie sociálneho a pracovného života takmer výlučne teambuildingom v podobe spoločnej chaty alebo posedenia v bare. Často je spomínaná aktivita ich jediným krokom pre budovanie tímovej kultúry a riadenie tímovej spolupráce na organizačnej úrovni.

Zahraničné trendy v oblasti prepojenia tímovej spolupráce ukazujú dva základné smery. Prvým smerom je aktívne podporovať zamestnancov, aby v práci maximalizovali efektivitu a následne sa úplne od práce odtrihli a nabili tak energiu. Spomínaný prístup sa stáva stále populárnejším, no stále predstavuje menšinový prístup. Je vhodný ak organizácia chce budovať výlučne pracovnú tímovú štruktúru a úspech jeho aplikácie záleží na osobnostných charakteristikách členov tímu.

Častejšie aplikovaným prístupom je nenásilná podpora tímov a členov tímu vo vytváraní sociálnych interakcií. Napríklad v podpore klubov so spoločnými záujmami alebo vo vytvorení priestoru v rámci pracovných komunikačných nástrojov pre sociálnu komunikáciu, ktorá nemá priamy vzťah s vykonávanou činnosťou.

Spomínané aktivity vytvárajú nové sociálne siete a kontakty, ktoré môžu následne prispieť k vzniku nových tímov alebo skráteniu fázy orientácie tímu. Na druhej strane, ako bolo v práci už viackrát spomínané na základe primárneho výskumu je možné povedať, že negatívne sociálne vzťahy patria na Slovensku medzi hlavné problémy v procese tímovej spolupráce.

Je preto nutné, aby organizácia iba vytvárala priestor a nenútila zamestnancov aktívne vytvárať sociálne vzťahy, ak o to nemajú záujem. Povinné aktivity na tvorbu tímu boli členmi tímu značne kritizované a majú skôr za následok zhoršovať sociálne aj pracovné vzťahy ako ich zlepšovať.

Vzhľadom na slovenské podmienky dizertačná práca odporúča aplikovať najmä prvky druhého trendu a to vytvoriť priestor pre dobrovoľné sociálne interakcie na základe spoločných záujmov alebo vlastnej iniciatívy. Na druhej strane je zároveň dobré vybrať niečo aj z prvého prístupu a to špeciálne pre riadenie členov tímu, ktorí o socializáciu v práci nemajú záujem.

J. Nechať manažérom priestor pre dynamické riadenie zloženia tímov.

Dynamické riadenie tímov je jedným s nástrojov, ktorý umožňuje aplikovať moderné trendy v riadení tímovej spolupráce nie len do sekundárnych, ale aj do primárnych. Pri vhodnom nastavení totiž umožňuje zvýšiť flexibilitu procesu riadenia tímovej spolupráce.

Na základe výskumu dizertačnej práce je odporúčané organizáciám, aby bolo dynamické riadenie tímovej spolupráce vo väčšine prípadov zodpovednosťou manažérov zodpovedných za koordináciu viacerých tímov. Dôvodom je lepšia znalosť jednotlivých tímov, ktorých zloženie sa priebežne mení a zároveň aj členov tímu. Organizácia, by ale mala poskytnúť všeobecné pravidlá podporujúce manažérov, aby dynamicky tímy riadili a neudržiavali iba status quo. Opäť sa tu opakuje myšlienka určenia jednotných pravidiel podporujúcich želanú akciu v rámci procesu riadenia tímov, ale zároveň aj ponechanie slobody pre tímy, aby si systém navrhli sami.

Jedinou výnimkou by malo byť dynamické riadenie úzkej skupiny kľúčových zamestnancov, ktorých je možné chápať ako strategické zdroje na organizačnej úrovni.

K. Neustále zaznamenávať spätnú väzbu tímov a interné inovácie procesu tímovej spolupráce.

Proces riadenia tímovej spolupráce je neustály a stále sa vyvíjajúci. Zatiaľ, čo jeho všeobecné princípy, ktoré boli predstavené aj v rámci dizertačnej práce zostávajú rovnaké, konkrétne aktivity a ich vplyv na celťovú tímovú kultúru sa menia. Z toho dôvodu je dôležité, aby organizácia zaviedla systém zaznamenávania nových a inovatívnych aktivít a podporovala svoje tímy, aby do neho prispievali.

Drobné úkony, ktoré si tím adaptuje a vzniknú z nich tímové rutiny majú kumulatívny efekt a zlepšujú tak celý proces. Ak spoločnosť spomínanú rutínu v jednom tíme prehodnotí, mala by vyskúšať jej aplikovateľnosť v skupine 4 až 5 tímov a ak sa osvedčí skúsiť ju aplikovať do všetkých tímov s podobnou funkciou.

Ako príklad môžu byť brané drobné pravidelné úkony cielené na podporu tímovej spolupráce z podkapitoly 3.5.4.

Okrem členov tímu a tímov ako takých, by ale mala byť neustále získavaná spätná väzba aj od manažérov zodpovedných za koordináciu viacerých tímov. Ich nápady a inovácie vychádzajú z komplexnejšieho pohľadu na problematiku a môžu prispieť ku koncepčným zmenám celého systému riadenia tímovej spolupráce.

4.2 MODEL RIADENIA TÍMOVEJ SPOLUPRÁCE NA ORGANIZAČNEJ ÚROVNI

Model znázorňuje proces tímovej spolupráce v organizácii na všetkých troch úrovniach tímovej spolupráce. Tvoria ho jednotlivé atribúty definované v rámci predošlého výskumu a vzťahy medzi nimi.

Podkladom pre tvorbu modelového riešenia tímovej spolupráce na organizačnej úrovni bol zároveň aj východiskový model. Vzhľadom na nové zistenia bol východiskový model mierne upravený, pričom niektoré atribúty boli detailnejšie popísané a iné atribúty a činnosti obsahujúce viacero atribútov boli pridané. Cieľom bolo poskytnúť čo najkomplexnejší pohľad na skúmaný proces a vyhovieť tak potrebám väčšiny organizácií. Navrhované modelované riešenie je následne možné zjednodušiť a vypustiť zložky, ktoré sa danej organizácii netýkajú vzhľadom na jej veľkosť alebo nastavenie interných procesov tímovej spolupráce.

Jednými z najdôležitejších faktorov ovplyvňujúcich všetky atribúty tímovej spolupráce sú organizačné a kultúrne vplyvy. Do nich patrí organizačná štruktúra tímov a tímová kultúra. Organizačná štruktúra tímov definuje do akej miery využíva organizácia tímy pre dosahovanie svojich cieľov. To znamená, koľko zamestnancov pracuje v tímoch a koľko jednotlivo, koľko rôznych oddelení v rámci organizácie využíva tímy a podobne. Zároveň skúma rozloženie tímov na jednotlivých oddeleniach a počet tímov kooperujúcich buď na spoločných projektoch alebo spolupracujúcich na individuálnych projektoch

Tímovú kultúru je jednoducho možné popísať ako otvorenosť organizácie, jej manažérov a jej zamestnancov pre tímovú spoluprácu. Kultúra zahŕňa veľké množstvo atribútov ako sú písané a nepísané pravidlá organizácie, zamerané na riadenie tímovej spolupráce spolu so sociálnymi normami a rutínami v skúmanej oblasti. Organizačná štruktúra tímov a tímová kultúra sú veľmi blízko prepojené s celkovou organizačnou kultúrou.

Značný vplyv na priebeh tímovej spolupráce na organizačnej úrovni a jej výsledky majú podporné nástroje určené na zjednodušenie a zefektívnenie tímovej spolupráce. Medzi hlavné takéto nástroje patria metodiky tímovej spolupráce, prípadne metodiky projektového manažmentu správne aplikované do podmienok tímovej spolupráce a podpora IKT za účelom využitia na tímovú spoluprácu. Zistenia výskumu ukazujú značné využitie spomínaných metodík v organizáciách pôsobiacich v oblasti informačných technológií. Či už išlo priamo o prebratie metodiky SCRUM alebo aplikovanie princípov riadenia projektových tímov do tvorby vlastných metodík.

Pri overovaní hypotézy sa síce aplikácia metodiky ukázala ako viac zaťažujúca pre manažerov, no jej prínosy pre celkové riadenie tímovej spolupráce na organizačnej úrovni značne prevyšujú spomínaný negatívny aspekt. Z toho dôvodu bola metodika riadenia projektov ponechaná ako dôležitá súčasť podporných nástrojov pre navrhované riešenie.

Informačno-komunikačné technológie sú zvyčajne aplikované za účelom zvýšenia transparentnosti v rámci tímu, ale aj pre lepší reporting a monitoring medzi tímom a organizáciou. Rovnako tak vedia prispieť ku zjednodušenému rozdeľovaniu úloh a zdieľaniu čiastkových výsledkov práce. Všetky spomínané prínosy patria do pracovného aspektu využitia IKT nástrojov pre podporu tímov.

Okrem podpory pracovných aktivít tímov však môže IKT slúžiť aj na podporu sociálnych interakcií ako nástroj nepriameho budovania tímovej kultúry v organizáciách. Vytvorenie priestoru na komunikáciu o spoločných záujmoch alebo virtuálnych klubov, do ktorých sa môžu členovia tímu v prípade vlastného záujmu zapojiť sú zaujímavým trendom zo zahraničia, ktorý nevyžaduje vysoké investície, ale môže mať značný pozitívny dopad na celkový systém tímovej spolupráce v organizáciách.

Výber a implementácia vhodnej metodiky práce a informačno-komunikačného nástroja nie je zodpovednosť jednotlivých členov tímu, ale mal by byť vykonaný organizáciou na základe podrobnej analýzy.

Tímová spolupráca v organizáciách začína na organizačnej úrovni, keď manažment organizácie identifikuje úlohu závažnú pre organizáciu, ktorú musia jej zamestnanci vykonať. Následne vedenie na základe charakteristiky úlohy určí, či je vhodné ju riešiť individuálne alebo tímovou spoluprácou. V prípade, že je vhodnejšie ju riešiť individuálne, je úloha pridelená jednotlivcovi alebo jednotlivcom a následne už nejde o proces tímovej spolupráce. Identifikácia úlohy môže vychádzať z celkových potrieb organizácie, ale aj z interných nápadov tímov alebo členov tímu. V druhom prípade je pre organizáciu výrazne jednoduchšie aplikovať organický vznik tímu.

Ak ale je vhodné riešiť úlohu tímovou spoluprácou, manažment prechádza do fázy počiatočného plánovania. V rámci počiatočného plánovania manažment definuje ciele a požiadavky tímovej spolupráce. To znamená, že definuje vlastnosti výstupu tímovej spolupráce, naplánuje organizačné zdroje pridelené tímu a stanoví základné termíny. Dobrým krokom pre zlepšenie celkovej transparentnosti je poskytnúť dané informácie napríklad prostredníctvom IKT nástrojov.

Po počiatočnom plánovaní dochádza ku tvorbe tímov. Tvorba tímov sa stále nachádza na organizačnej úrovni tímovej spolupráce. Pre správny výber jednotlivých členov, musí organizácia zvážiť, či tím vytvorí sama alebo podporí a nasmeruje zamestnancov tak, aby tím samostatne a organicky vznikol. V prípade, že ho vytvára sama, musí definovať kritériá výberu členov a zvážiť vyváženosť rolí v rámci tímu.

Zároveň je dôležité pri tvorbe zvážiť, či ide o primárny alebo sekundárny tím v organizácii. Spomínané rozdelenie má závažný vplyv na hierarchiu kritérií pre tvorbu tímov.

V prípade primárnych tímov organizácia nemá veľmi na výber a primárnymi kritériami vzhľadom na praktické podmienky sú využitie kapacít a dôležitosť výstupu. Ostatné kritériá ako vyváženosť rolí, iniciatíva členov a organické podmienky vzniku by mali byť rovnako zvažované, no ich funkcia je podporná. Viac aplikované však môžu byť počas trvania tímu vďaka dynamickému riadeniu zloženia tímu.

Sekundárne tímy poskytujú pri tvorbe omnoho viac flexibility. Z toho dôvodu by mali byť primárnou oblasťou pre aplikáciu organického vzniku tímov. Dôležitosť výstupu pre organizáciu je však rovnako závažným kritériom. Flexibilita, ale umožňuje lepšie využiť iniciatívu tímov a nechať vyváženosť rolí na nich, spolu so správnym využitím interných kapacít.

Ďalšou podmienkou je, že všetci členovia správne pochopia a zdieľajú rovnaký spoločný tímový cieľ, na ktorom budú spolu neskôr pracovať. Na dosiahnutie tejto podmienky slúži organizácií tvorba tímovej listiny. Počas jej tvorby má manažér zodpovedný za koordináciu tímov jasne oboznámiť členov s výstupmi počiatočného plánovania, zabezpečiť, aby tieto výstupy jasne pochopili a prijali za svoje a správne ich aplikovali pri tvorbe tímovej listiny, ich vlastnom plánovaní a ich budúcej spolupráce. Tvorba tímovej listiny preto prebieha na prelome medzi organizačnou a tímovou úrovňou tímovej spolupráce. Štruktúra a pravidlá vyplnenia tímovej listiny by mali byť definované organizáciou a jednotné pre všetky tímy. Zároveň, by ale mali ponechať dostatok priestoru tímu pre definovanie ich vlastného štýlu internej tímovej spolupráce.

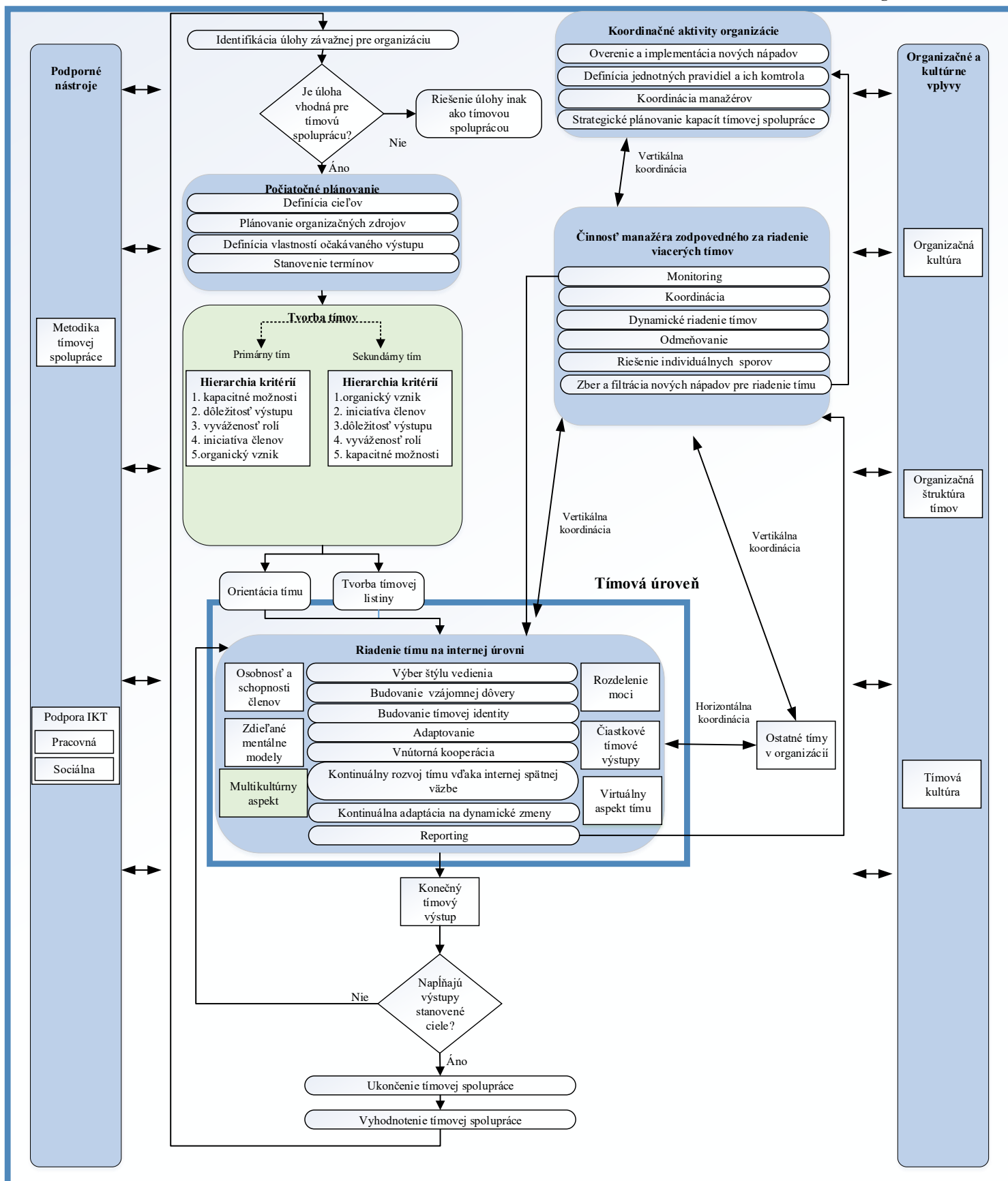
Tímová listina zároveň obsahuje aj jasnú počiatočnú definíciu úloh jednotlivých členov a ich zodpovednosť a právomoci. Spomínané zložky tímovej listiny už patria do tímovej úrovne tímovej spolupráce, čo znamená, že manažér do nej nemusí zasahovať.

Na prelome medzi organizačnou a tímovou úrovňou prebieha aj orientácia tímu. Tá by mala prebiehať najmä v rámci samostatného tímu, no správne riadenie zo strany organizácie ho dokáže výrazne urýchliť. Veľká orientácia prebieha na začiatku tímovej spolupráce, no pri dynamickom riadení sa proces čiastočne opakuje pri každej zmene zloženia tímu.

Po orientácii dochádza ku riadeniu tímu na internej úrovni. Spomínaný krok prebieha plne v rámci tímovej úrovne, má ale kritický vplyv na celkové riadenie tímovej spolupráce a preto je súčasťou modelového navrhovaného riešenia zameraného primárne na organizačnú úroveň. Na začiatku procesu si tím zvolí vhodný štýl vedenia tímu. Následne je vodca tímu zodpovedný za to, aby si tím budoval vlastnú identitu a vzájomnú dôveru. Vodca tímu je jeden z členov a ak organizácia preferuje plochú organizačnú štruktúru nemusí byť v hierarchii organizácie vyššie ako zvyšok tímu. Pre správnu tvorbu tímov je dôležité vziať do úvahy osobnosť a schopnosti členov, či členovia zdieľajú mentálne modely, koľko moci v rámci organizácie bolo pridelené tímu, ako je spomínaná moc v rámci tímu rozdelená a v akej forme a ako často sú od tímu požadované čiastkové výstupy.

Potom, ako si tím skutočne vytvorí tímovú identitu a splní všetky ostatné podmienky, môže sa skutočne adaptovať na podmienky požadované organizáciou a využívať jednotlivé rozdielne osobnostné charakteristiky členov na vnútornú kooperáciu.

Efektívna tímová kooperácia nevznikne okamžite. Na jej dosiahnutie je potrebné, aby spomínaný proces prebehol viac krát a prispel tak ku kontinuálnemu rozvoju tímu, vďaka internej spätnej väzbe medzi členmi a tímom a jeho vodcom.



Obrázok 29: Modelové riešenie riadenia tímovej spolupráce na organizačnej úrovni

Zároveň je nutné, aby tím počas celého svojho fungovania podával správy o postupe manažérovi zodpovednému za koordináciu tímov prostredníctvom reportingu. Rozsah, obsah a frekvencia správ sú založené na tímovej kultúre v rámci organizácie a miere samostatnosti, ktorá je tímu pridelená počas počiatočného plánovania a tvorby tímovej listiny. Odporúčanou formou reportingu je kontinuálne využitie IKT nástrojov, ktoré zároveň poskytuje všetky informácie manažérovi ak ich potrebuje, ale nevytvára tak výrazný pocit kontroly v tíme vďaka jeho neosobnej forme.

V priebehu tímovej spolupráce je tím prepojený so zvyškom organizácie. Prostredníctvom horizontálnej kooperácie zosúladuje svoju činnosť s ostatnými tímami a vertikálnou koordináciou ho riadi manažér zodpovedný za riadenie viacerých tímov.

Novými atribútmi pridanými do modelového riešenia sú multikultúrny a virtuálny aspekt tímovej spolupráce. Je nutné, aby ich brali do úvahy členovia tímu, vedúci tímu, manažéri ale aj samotná organizácia. Ide však o veľmi špecifické aspekty, ktoré predstavujú nové trendy v skúmanej oblasti. Zatiaľ čo navrhované riešenie odporúča organizáciám v slovenských podmienkach, aby detailne preskúmali možnosť aspoň čiastočnej aplikácie virtuálnej komunikácie do niektorých svojich tímov, vytváranie multikultúrnych tímov je podmienené medzinárodným zastúpením organizácie.

Do činnosti manažéra zodpovedného za riadenie viacerých tímov patrí monitoring postupu tímu. Miera kontroly a zapojenia manažéra do fungovania tímu je opäť závislá na tímovej kultúre v organizácii a na vopred dohodnutých podmienkach.

Okrem monitoringu je manažér zároveň zodpovedný za koordináciu práce viacerých tímov. Spomínaný atribút má kritickú dôležitosť najmä ak jednotlivé tímy spolu intenzívne spolupracujú a sú zodpovedné za čiastkové úlohy v rámci väčšieho projektu.

Manažér zároveň vytvára a riadi vzťahy medzi jednotlivými tímami a určuje systém odmeňovania. Či tieto indikátory využíva na budovanie spolupráce alebo súťaživosti medzi tímami je určené tímovou kultúrou organizácie a organizačnou štruktúrou tímov. Na základe zistení dizertačná práca odporúča podporovať kooperáciu medzi tímami a nie súťaživosť, pretože lepšie podporuje dlhodobé budovanie tímovej kultúry. Rovnako je zodpovedný aj za organizačné zmeny v rámci tímov a dynamické riadenie tímov v rámci tímovej spolupráce. Zároveň je hlavnou autoritou pri riešení sporov a disciplinovaní jednotlivých členov, ktorí ignorujú spoločnú prácu alebo pôsobia ako rušivý faktor na úrovni jedného tímu alebo viacerých tímov. Okrem spomínaných aktivít je jeho zodpovednosťou aj zbierať nové nápady a prístupy tímovej spolupráce, ktoré si individuálne tímy pod jeho vedením vytvorili. Zváži ich prínos a posúva ich vyššie organizácie.

Rovnako ako manažér riadi a koordinuje viacero tímov je na organizácii a jej vrcholovom manažmente, aby riadili a koordinovali činnosť spomínaných manažérov. Aby sa však spomínaná činnosť mohla vykonávať, je potrebné, aby organizácia dosiahla dostatočnú veľkosť. V rámci koordinačných aktivít organizácia overuje nové nápady získané od manažérov a prípadne ich implementuje do užšej skupiny tímov alebo do celého procesu riadenia tímovej spolupráce. Koordinuje navzájom manažérov a ich činnosť za účelom maximalizácie celkových výstupov a ideálneho rozdelenia zdrojov. Veľmi dôležitým koordinačným krokom organizácie je vytvorenie jednotných pravidiel, ktoré slúžia ako štruktúra a podpora pre všetky tímy organizácií. Rovnako dôležitým je aj neustále sledovanie a plánovanie kapacít naprieč celou organizáciou vzhľadom na ich využitie v tímoch.

Po dokončení tímovej spolupráce a naplnení tímových cieľov, tím odovzdá manažérovi alebo organizácii svoj konečný tímový výstup alebo produkt. Je na ňom, aby zhodnotil či výstup napĺňa stanovené ciele. A na základe tohto rozhodnutia dá výstup tímu prepracovať alebo ho

prijme. V prípade, že organizácia využíva agilnú metodiku riadenia tímov, môže k tomuto kroku dochádzať častejšie a pravidelne.

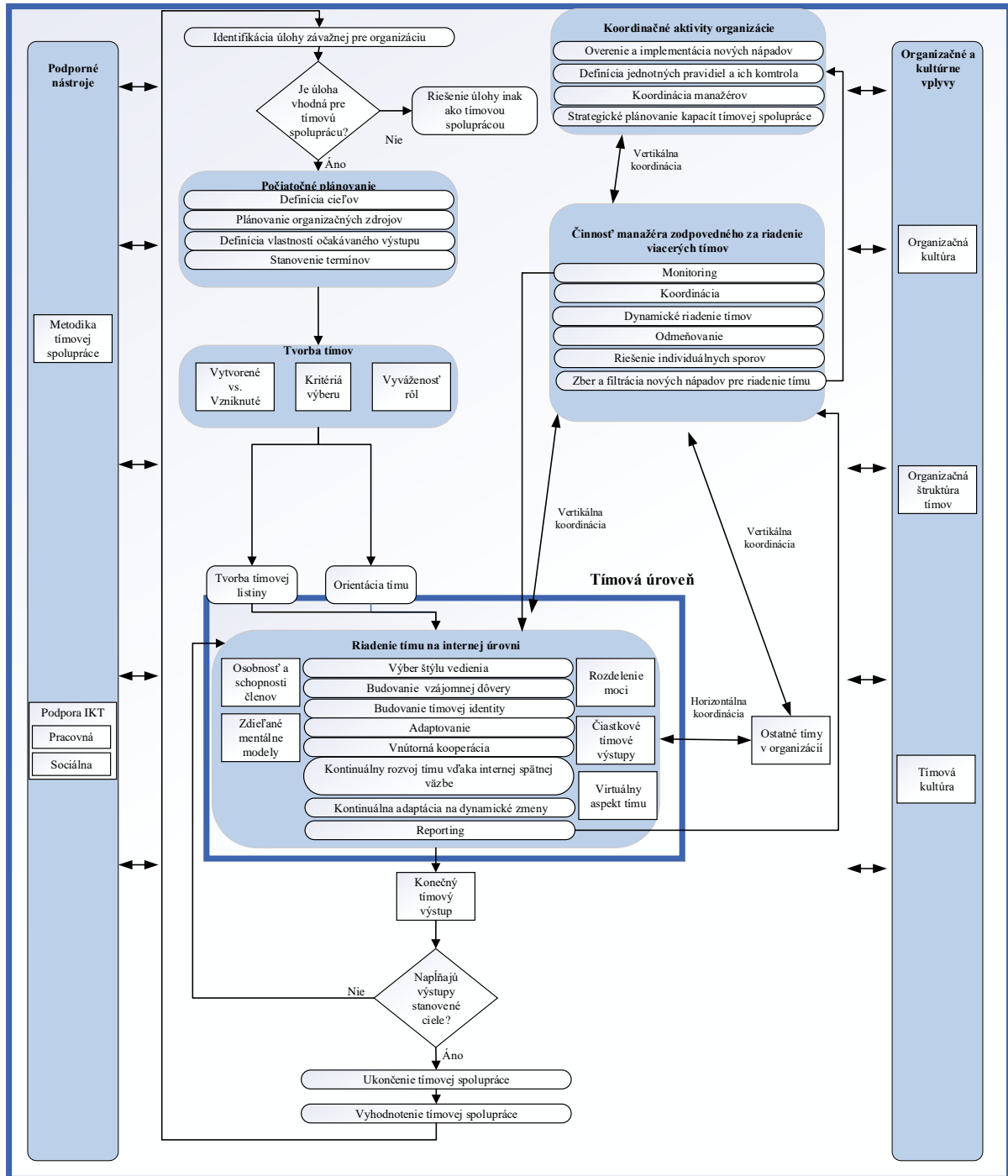
V prípade, že je výstup pre manažéra uspokojivý a tím plne naplnil všetky svoje tímové ciele, môže manažér ukončiť tímovú spoluprácu daného tímu. Jednotliví zamestnanci tak už nie sú pridelení k danému tímu, a tak ich organizácia môže podľa potreby prideliť k existujúcim tímom alebo ich využiť pri tvorbe nových tímov a riešení nových úloh.

Posledným krokom procesu tímovej spolupráce je vyhodnotenie tímovej spolupráce. V rámci nej manažér vyhodnotí prácu tímu a získané poznatky môže využiť ako spätnú väzbu pre zlepšenie tímovej spolupráce v organizácii. Po vyhodnotení sa proces tímovej spolupráce periodicky opakuje od začiatku.

Informácie získané jednotlivými členmi tímu a najmä manažérov ďalej slúžia ako spätná väzba na celkové riadenie tímovej spolupráce v rámci organizácie a môžu tak prispieť ku zmene tímovej kultúry organizácie alebo ku zmene princípu pri tvorbe tímov. Kolobeh tímovej spolupráce sa tak v organizácii neustále opakuje.

Ako bolo spomínané model je komplexný a snaží sa obsiahnuť čo najviac aspektov riadenia tímovej spolupráce. Niektoré jeho zložky sú však primárne aplikovateľné najmä na medzinárodné veľké spoločnosti, v ktorých členovia tímu pôsobia vo väčšom počte súbežne pôsobiacich tímov naraz.

Pre podmienky menších spoločností, v ktorých je počet súbežných tímov menší bol model mierne zjednodušený. Zjednodušený model lepšie odráža podmienky organizácií, v ktorých bol vykonávaný primárny výskum.



Obrázok 30: Zjednodušené modelové riešenie riadenia tímovej spolupráce na organizačnej úrovni

4.3 ODPORÚČANIA PRE IMPLEMENTÁCIU NÁVRHOVÉHO RIEŠENIA

Okrem súbor odporúčaní pre riadenie tímovej spolupráce na organizačnej úrovni bol vypracovaný aj stručný súbor odporúčaní pre implementáciu navrhovaného riešenia. Odporúčania slúžia ako návod, na základe ktorého môžu organizácie postupovať. Výskum dizertačnej práce zistil v skúmaných organizáciách značný záujem o problematiku tímovej spolupráce a jej zlepšenia. Spomínaná skutočnosť odzrkadľuje aj ochotu venovať danej aktivite pozornosť a potrebné zdroje.

A. Vytvoriť projektový tím na organizačnej úrovni zodpovedný za analýzu a riadenie tímov.

Prvým krokom pri implementácii návrhu by malo byť vytvorenie projektového tímu na organizačnej úrovni väčších organizácií alebo delegovanie úlohy na zástupcu manažmentu v prípade menších organizácií. Cieľom poverených zamestnancov by mala byť analýza súčasného stavu riadenia tímovej spolupráce v organizácií a následná úprava spomínaného procesu. Vzhľadom na princípy tímovej spolupráce je jasné, že tím by nezaberal kompletne časové kapacity daných členov, ale slúžil by ako podporný.

Je dôležité, aby zodpovednosť nebola jednoducho delegovaná na zamestnancov nižšie postavených v hierarchickej štruktúre, ale aby boli v tíme aj zástupcovia vrcholového manažmentu a stredného manažmentu, ktorí budú predstavovať manažérov zodpovedných za koordinovanie viacerých tímov.

B. Začať vzdelávať o problematike na organizačnej úrovni.

Výskum preukázal značnú ochotu organizácií na Slovensku investovať do vzdelávania svojich zamestnancov. Priame vzdelávanie v oblasti tímovej spolupráce je však do istej miery zanedbávané. Podporované sú skôr všeobecné školenia, ktoré vplyvajú na proces tímovej spolupráce nepriamo.

Tímová spolupráca je v súčasnosti chápaná iba intuitívne a to i na organizačnej úrovni. Zamestnanci na všetkých úrovniach tak predpokladajú že tímová spolupráca je veľmi prínosná a mali by ju aplikovať, ale nevedia ako, pretože nerozumejú jej základným princípom a myšlienkam. Vzdelávanie v problematike by malo začať na organizačnej úrovni, na ktorej je následne možné vytvoriť komplexný systém riadenia daného systému, ktorý bude zahŕňať systém vzdelávania pre ostatné úrovne.

C. Vytvoriť vlastný popis procesu riadenia tímovej spolupráce v organizácii.

Po vytvorení tímu a získaní dostatočného prehľadu v problematike je vhodné, aby organizácia analyzovala svoj vlastný súčasný proces riadenia tímovej spolupráce na organizačnej úrovni od začiatku až do konca. Pri analýze je vhodné zamerať sa na nasledujúce otázky:

- a) Ktoré organizačné úlohy a procesy sú vhodné pre tímovú spoluprácu?
- b) Sú v súčasnosti všetky vhodné úlohy a procesy riešené tímovo?
- c) Sú naše tímy naozaj tímy alebo iba skupiny zamestnancov?
- d) Aké má momentálne organizácia definované formálne a jednotné pravidlá pre riadenie tímov?
- e) Vyvinuli sa v organizácií vlastné nepísané pravidlá, ktoré majú vplyv na skúmaný proces?
- f) Môžu tímy a ich členovia voľne a transparentne komunikovať naprieč celou organizáciou?
- g) Na akej úrovni sú v súčasnosti sociálne interakcie súčasťou pracovného prostredia?
- h) Kto rozhoduje o zložení tímov a aké kritériá pri tom zvažuje?
- i) Vyžaduje sa pre úspešnosť projektov v našej organizácií kontinuálna koordinácia viacerých súbežných tímov?
- j) Ako efektívne je v súčasnosti využívaný pracovný čas tímov?

- k) Kto sú kľúčoví zamestnanci (na základe jedinečných schopností, skúseností alebo sociálnych vzťahov) a ako sú ich kapacity využívané?
- l) Snaží sa organizácia meniť dynamicky zloženie tímov?
- m) Sú tímy spokojné s mierou autonómie a zdieľajú mentálne modely?
- n) Pomohla by procesu riadenia tímovej spolupráce na organizačnej úrovni aplikácia metodiky riadenia projektov a moderných komunikačných nástrojov do nových oblastí procesu?

Spomínané otázky ponúkajú základné oblasti, ktoré by mala organizácia zvážiť a vytvoriť si na ich základe všeobecný obraz o stave procesu riadenia tímovej spolupráce v ich podmienkach.

D. Porovnať procesy a overiť aplikovateľnosť rozdielov.

Následne môže organizácia využiť výskum a návrhy poskytnuté dizertačnou prácou a konfrontovať ich súčasný stav s navrhovaným riešením. Interné procesy spolu s komplexnou situáciou organizácie vytvárajú jedinečné podmienky na implementáciu navrhovaného riešenia. Dizertačná práca sa snažila poskytnúť čo najkomplexnejší pohľad na problematiku a priniesť tak čo najviac zaujímavých inšpirácií a pohľadov na problematiku.

Nie všetky odporúčania a zložky modelového riešenia je možné aplikovať do podmienok každej organizácie. Základné princípy tímovej spolupráce sú však univerzálne a fungujú rovnako v akomkoľvek tíme. Organizácia preto môže zvážiť jednotlivé odporúčania pre riadenie tímovej spolupráce na organizačnej úrovni, ale aj ich vzájomné prepojenie s kumulatívnym princípom. Pri porovnávaní a rozhodnutí o aplikácii by mala organizácia postupovať na základe nasledujúcich otázok:

- a) Je daná zložka riadenia tímovej spolupráce v súčasnosti v organizácii využívaná?
- b) Je ju možné aplikovať vzhľadom na praktické podmienky organizácie?
- c) Aký prínos môže priniesť tímom a celej organizácii?
- d) Je predpokladaný prínos dostatočný na pokrytie nákladov spojených z implementáciou?
- e) Ktoré atribúty riadenia tímovej spolupráce je nutné zmeniť, aby bolo možné danú zložku aplikovať?

Na základe odpovedí na uvedené otázky by následne malo byť pre organizáciu jednoduchšie rozhodnúť sa či a v akom rozmere aplikovať navrhované riešenie.

E. Začať na užšom súbore tímov.

Primárny výskum ukazuje na Slovensku značnú ochotu zlepšovať riadenie tímov a investovať do daného zlepšenie. Prílišné nadšenie je však často kontraproduktívne a organizácia vykonáva významné štrukturálne zmeny procesu, ktoré sú často prebrané zo zahraničia bez úpravy na národné a individuálne podmienky.

V spomínaných prípadoch následne dochádza ku aplikácii zložiek riadenia tímovej spolupráce do skupín, ktoré vlastne ani nie sú tímy alebo ku zlyhaniu a problémom na základe jedinečných podmienok organizácie.

Významné zmeny v skúmanom procese je vhodné primárne overiť na menšej skupine 4 až 5 tímov, ktoré ideálne musia aktívne kooperovať a sú koordinované jedným manažérom.

Skúšobná fáza tak lepšie priblíži možné obmedzenia organizácie a vplyv jeho špeciálnych podmienok na celý proces.

F. Postupovať nenásilne.

Nadšenie pre zlepšenie procesu môže mať aj ďalší negatívny dopad, ktorým je prehnané zasahovanie a kontrola zo strany organizácie. Pri riadení tímovej spolupráce a špeciálne pri koncepčných zmenách v danom procese je nutné postupovať nenásilne. Samostatnosť tímov a pocit bezpečia individuálnych členov tímu sú dôležité zložky úspešného budovania pozitívnej tímovej kultúry.

Jednotné pravidlá sú dôležitou zložkou procesu, no ich účelom by malo byť vyrovnať podmienky pre všetky tímy a pomôcť im k samostatnosti, nie ovládať každodenné aktivity v každom jednom tíme.

G. Sledovať spätnú väzbu od všetkých pozícií, overiť ju a aplikovať.

Tvorba pozitívnej tímovej kultúry a zlepšovanie celého procesu riadenia tímovej spolupráce na organizačnej úrovni sú dlhodobé aktivity. Množstvo rozhodnutí je nutné prispôbovať individuálnym podmienkam a meniacim sa okolnostiam.

Pre správne nastavenie systému je teda neustále nutné zaznamenávať spätnú väzbu na všetkých úrovniach a modifikovať na jej základe postupne celý proces. Jednotlivé tímy, ale aj manažéri sú najlepším zdrojom informácií nie len pre objavenie problémových oblastí, ale aj pre zaznamenávanie nových nápadov a rutín.

Drobné nápady zaznamenané v jednom tíme, môžu byť aplikované do ostatných a ak sú ostatnými tímami akceptované a stanu sa z nich rutiny majú pozitívny kumulatívny efekt na celý proces.

4.4 OVERENIE SÚBORU ODPORÚČANÍ A MODELU RIADENIA TÍMOVEJ SPOLUPRÁCE

Cieľom podkapitoly je zistiť, či navrhované riešenie je implementovateľné a do akej miery naozaj pomôže procesu riadenia tímovej spolupráce na organizačnej úrovni. Overovanie súboru odporúčaní a modelu zároveň preveruje aj ich logickú nadväznosť a aj pravdivosť zobrazenia skúmaného objektu.

Overovanie navrhovaného riešenia je vykonávané na základe komparácie základných princípov navrhovaného riešenia s existujúcimi teoretickými východiskami. Zároveň boli vyhľadávané aj vedecké články a štúdie skúmajúce podobné prístupy ku riadeniu tímovej spolupráce a ich vplyv na celý proces.

Tvorbe navrhovaného riešenia predchádzala detailná obsahová analýza dostupných teoretických východísk zaoberajúcich sa problematikou tímovej spolupráce a jej riadením. Obsahová analýza bola vykonávaná počas celého procesu skúmania. Na základe jej výsledkov bol vytvorený východiskový model riadenia tímovej spolupráce, ktorý bol následne upravovaný podľa nových teoretických, ale aj praktických zistení. Teoretické východiská používali rôznu terminológiu a pochádzali najmä zo psychológie, sociológie a manažmentu. Spomínané vedy vytvorili komplexnú sieť teoretických poznatkov, ktorá predstavovala základ výskumu dizertačnej práce.

Komplexný model riadenia tímovej spolupráce na organizačnej úrovni bol vytvorený syntézou poznatkov získaných zo širokého spektra teoretických východísk. Rovnako spája viacero menej detailnejších modelov tímovej spolupráce, za účelom čo najpodrobnejšie zobrazit' skúmaný systém.

Navrhované riešenie a jeho hlavné princípy vychádzajú z chápania tímovej spolupráce na základe jej troch rozdielnych úrovní. Spomínaná myšlienka je v teoretických východiskách v oblasti tímov a tímovej spolupráce dôkladne podložená. Vo svojom výskume ju prijímajú napríklad autori ako Ilgen (2005), McGrath (2001), Salas (1992) alebo Klein (2000).

Dôležitosť počiatočného plánovania, ako dôležitej zložky riadenia tímovej spolupráce, podporuje vo svojom výskume Janicik (2003). Spomínané zistenie podporuje aj Mathieu (2006), ktorý zároveň popisuje aj jeho dynamický aspekt ako dôležitú zložku riadenia tímovej spolupráce.

Tvorba tímov a jej špecifikácie sú vo vedeckej literatúre veľmi dobre preskúmané autormi, ako je napríklad Belbin (2018). Pre lepšie pochopenie procesu riadenia tímovej spolupráce bol proces tvorby tímov rozdelený na tvorbu primárnych a sekundárnych tímov. Rôzne druhy tímov si totiž vyžadujú rozdielne prístupy ku ich tvorbe (Davison, 2012).

Navrhované riešenie odporúča po plánovaní a tvorbe tímov zapojiť orientáciu tímu spojenú s tvorbou tímovej listiny. Oboje aktivity by mali predchádzať interným procesom tímu zameraným na dosiahnutie stanoveného tímového cieľa. Bell (2007) uvádza kľúčovú dôležitosť orientácie tímu, ako jednej z hlavných zložiek tímového úspechu. Tvorba tímovej listiny alebo iné formalizovanie cieľov, tímových pravidiel a kompetencií je zároveň aj jedným z odporúčaní navrhovaného riešenia. Dôvodom je jej pozitívny dopad na proces riadenia tímovej spolupráce a tímové výkony (Mathieu, 2009).

Interné procesy tímu nachádzajúce sa na tímovej úrovni boli pridané do navrhovaného riešenia vzhľadom na ich vzťah ku organizačnej úrovni. Jednotlivé procesy a zložky riadenia tímovej spolupráce na tímovej úrovni sú relatívne rozsiahlo preskúmané a podložené.

Vzhľadom na zameranie dizertačnej práce na organizačnú úroveň tímovej spolupráce bolo nutné do navrhovaného riešenia zahrnúť aj organizačné a kultúrne vplyvy, ktoré majú na riadenie tímovej spolupráce značný dopad. Faktory, ako tímová a organizačná kultúra spolu s celkovou organizačnou štruktúrou tímov v organizáciách, sú v réžii manažmentu a môžu mať dopad na všetky tímy (Barrick, 2007; Balkundi, 2006).

Jednotlivé zložky navrhovaného riešenia, ktoré boli už v minulosti preskúmané v rámci teoretických východísk, boli overované a dopĺňané aj názormi zástupcov organizácií z praxe a inými zisteniami primárneho výskumu.

Empirické overovanie skúma uskutočniteľnosť návrhovej časti dizertačnej práce v praktických podmienkach. Plánovanými nástrojmi empirického overovania boli dodatočné rozhovory a pozorovanie implementovaných návrhov v praxi.

Účelom plánovaných rozhovorov bolo získať plošné informácie o uskutočniteľnosti návrhovej časti a získať cennú spätnú väzbu od organizácií, ktoré boli zapojené do kvalitatívnej časti primárneho výskumu. Zároveň však boli naplánované aj rozhovory s organizáciami, ktoré sa primárneho výskumu nezúčastnili. Zapojenie nových organizácií malo za účel získať nestrannú spätnú väzbu na navrhované riešenie a prispieť tak ku zlepšeniu objektívnosti overovania.

Druhou plánovanou fázou empirického overenia bolo pozorovať zmenu tímovej dynamiky po implementácii súboru odporúčaní a modelu riadenia tímovej spolupráce v malom súbore tímov pôsobiacich vo vybranej organizácii. Pozorovanie malo priniesť detailnejšie

informácie o možných komplikáciách spojených s implementáciou návrhov a prispieť tak ku zlepšeniu empirického využitia výsledkov dizertačnej práce.

I napriek počiatocnému záujmu zo strany organizácií nebolo možné dokončiť proces empirického overenia vzhľadom na interné komplikácie v organizáciách spojené s opatreniami proti šíreniu globálnej pandémie.

V prípade zmiernenia komplikácií v organizáciách bude empirické overenie v podobe rozhovorov a prípadne aj pozorovania pokračovať a jeho výsledky budú prezentované v rámci obhajoby dizertačnej práce.

Na základe procesu overovania je možné povedať, že navrhované riešenie spĺňa všetky patričné požiadavky. Modelové riešenie zobrazuje skúmaný objekt v zjednodušenej podobe no zároveň verne zobrazuje jeho základné zložky a ich vzťahy. Zároveň odráža aj špecifické podmienky objektu skúmania, a to riadenie projektových tímov primárne v IT organizáciách na Slovensku.

Jednotlivé kroky navrhovaného riešenia na seba logicky nadväzujú a vytvárajú jednotnú koncepciu riadenia tímovej spolupráce na org. úrovni. Po konfrontácii so súčasným stavom teoretických východísk je možné zhodnotiť, že model je podporený teoretickými poznatkami, no zároveň ich spája do nového a jedinečného konceptu.

4.5 VPLYV VIRTUÁLNEHO RIADENIA TÍMOVEJ SPOLUPRÁCE

Virtuálna tímová spolupráca predstavuje jeden z hlavných trendov v oblasti riadenia tímovej spolupráce. Jednotlivé výhody boli v dizertačnej práci viackrát spomínané a analyzované. Po vypracovaní návrhov však boli objavené nové a neočakávané prínosy virtuálnej tímovej spolupráce vzhľadom na jedinečnú situáciu spojenú s globálnou pandemiou. Aktuálna situácia prináša jedinečný pohľad na riadenie tímovej spolupráce na organizačnej úrovni a vytvára tak široký priestor pre diskusiu a ďalší výskum.

Pre lepšie pochopenie dopadu globálnej pandémie na riadenie tímovej spolupráce v organizáciách na Slovensku, boli znova oslovení zástupcovia organizácií z primárneho výskumu. Cieľom ďalšieho dopytovania bolo zistiť, ako momentálne tímy komunikujú, kooperujú a ako sú riadené. Rovnako boli zisťované aj pozitívne alebo negatívne dopady prechodu na inú formu tímovej spolupráce počas obmedzenia osobnej komunikácie.

Vzhľadom na aktuálnosť problematiky a komplikácie na strane zástupcov organizácie sú výsledky dopytovania zatiaľ iba predbežné, prinášajú však veľmi zaujímavé zistenia. Na základe získaných informácií je možné organizácie zaradiť do dvoch základných skupín.

Prvá skupina definuje dopady pandémie na tímovú spoluprácu ako kritické až katastrofálne. To znamená, že obmedzením osobného kontaktu došlo ku zásadnému obmedzeniu schopnosti tímov komunikovať a efektívne spolupracovať. Manažéri organizácií v prvej skupine zároveň vyjadrili aj značne negatívny dopad na možnosti kontroly a riadenia svojich tímov.

Druhá skupina organizácií definovala dopad obmedzenia osobnej komunikácie ako minimálny až zanedbateľný. Zástupcovia organizácií samozrejme zaznamenali zmeny a museli svoju tímovú dynamiku a procesy mierne adaptovať novým požiadavkám, no vo všeobecnosti sa ich tímová spolupráca nezmenila.

Všetci oslovení zástupcovia organizácií pracujú v tímoch vhodných pre aplikáciu virtuálnych aspektov tímovej spolupráce. Práve využitie IKT technológií v kombinácii s internou politikou, vo vzťahu ku virtuálnym tímom pred vypuknutím pandémie, zohrali kľúčovú úlohu pri úspechu virtuálnej tímovej spolupráce.

Zatiaľ čo všetky organizácie boli donútené na prechod ku virtuálnej tímovej spolupráci a jej riadeniu, organizácie, ktoré mali už vybudovanú jednotnú a prehľadnú IKT infraštruktúru a zaužívané postupy sa dokázali omnoho efektívnejšie prispôbiť novým podmienkam.

Na druhej strane organizácie, ktoré sa pozerali na riadenie tímovej spolupráce štýlom – „však sme v jednej kancelárii“ museli v rýchlosti vytvárať nové interné tímové procesy, ktoré vo väčšine oslovených organizáciách zlyhali alebo nefungovali dostatočne.

I napriek jedinečnosti súčasnej situácie, ktorá sa nevyskytuje pravidelne, je možné vidieť výhody a flexibilitu riadenia tímovej spolupráce s aplikáciou virtuálnych tímov a ich riadenia. Spomínaná flexibilita umožňuje organizáciám lepšie a rýchlejšie sa etablovať na rôzne externé okolnosti.

4.6 OBMEDZENIA A PROBLÉMY

Podkapitola sa zameriava na obmedzenia a problémy vykonaného výskumu a jeho metód. Počas vykonávania výskumu dizertačnej práce bolo využívaných množstvo metód s cieľom získať čo najkomplexnejší pohľad na problematiku. Každá metóda však prináša špecifické obmedzenia a problémy rovnako ako celá zvolená metodológia výskumu.

Postup výskumu bol definovaný najmä na základe teoretických východísk od Dismana (2008) a Hendla (2017). Obaja autori sa zhodujú na myšlienke, že dosiahnuť dokonalý výskum je nemožné. Jedným z hlavných dôvodov je nereálnosť skúmania zložitých sociálnych systémov v ich prirodzenej podobe vzhľadom na ich komplexnosť a zložitú prepojenie jednotlivých častí. Pre výskum je teda nutné prirodzený systém previesť do zjednodušenej podoby, ktorú je možné skúmať.

Pre potreby dizertačnej práce bolo spomínané zjednodušenie vykonané prostredníctvom definície širokého súboru atribútov a ich merateľných indikátorov. Pri stanovení súboru indikátorov bolo nutné hľadať kompromis medzi zjednodušením súboru atribútov na množinu, ktorú je možné reálne skúmať, vzhľadom na podmienky dizertačnej práce a zachovaním dostatočného počtu správnych atribútov tak, aby boli stále zachované hlavné princípy skúmaného systému.

Počas výskumu bol súbor atribútov viackrát zjednodušený práve za účelom zlepšenia jeho reálnej skúmateľnosti. Príliš rozsiahly a zložitý súbor atribútov prináša závažné problémy pre výskum, ako sú napríklad nedostatočná uchopiteľnosť problematiky vzhľadom na veľké množstvo premenných alebo prázdne či nepodložené zistenia. Pri zjednodušovaní mohlo dôjsť ku nasledujúcim problémom spojených s výskumom:

- a) V prípade, že bol súbor atribútov zjednodušený prehnane, mohlo dôjsť ku značnému skresleniu systému riadenia tímovej spolupráce. Najmä pri zameraní na organizačnú úroveň mohlo dôjsť ku vypusteniu atribútov z inej úrovne, ktoré ale mohli mať dôležitý dopad na subjekt výskumu. Skreslenie môže ovplyvniť validitu zistení a výsledky dizertačnej práce spolu s navrhovaným riešením nemusia pravdivo reprezentovať podmienky riadenia tímovej spolupráce na organizačnej úrovni. Pre minimalizáciu spomínaného problému bola počas vykonávania výskumu venovaná súboru atribútov a indikátorov veľká pozornosť. Po každom zjednodušení súboru bol celý systém konfrontovaný s teoretickými východiskami, ale aj s podmienkami v skúmaných organizáciách.
- b) Okrem súboru atribútov bolo pre správne pochopenie procesu riadenia tímovej spolupráce nutné definovať aj väzby a prepojenia medzi jeho zložkami. Znázornenie spomínaných väzieb je základom modelu riadenia tímovej spolupráce a predstavuje dôležitú zložku navrhovaného riešenia. Nesprávne pochopenie prepojení mohlo

rovnako prispieť ku skresleniu výsledkov výskumu. Pre minimalizáciu skreslenia medzi atribútmi bola počas celého výskumu vykonávaná rozsiahla obsahová analýza teoretických východísk, ktorej cieľom bolo detailne pochopiť súvislosti na základe predošlých zistení významných autorov. Východiskový model bol následne konfrontovaný s reálnymi podmienkami v organizáciách a bol mierne upravený za účelom zvýšenia jeho výpovednej hodnoty.

- c) Špecifikácia atribútov na merateľné indikátory mohla rovnako prispieť ku možným chybám vo výskume. Sociálne systémy sú zo svojej podstaty veľmi ťažko exaktne merateľné a snaha dospieť ku presným číslam, môže naopak prispieť ku nepravdivým zisteniam. Pre zamedzenie daného problému bol výskum primárne zameraný na kvalitatívne nástroje, ktoré poskytli širšie možnosti skúmania tímovej spolupráce. Pre zlepšenie exaktnosti však boli doplnené kvantitatívnymi nástrojmi. Rovnako bolo najmä pri rozhovoroch vynaložené značné úsilie pre získanie informácií v ich čo najpresnejšej podobe.

Voľba základného súboru mohla rovnako skresliť dosiahnuté zistenia, a tak obmedziť relevanciu navrhovaného riešenia dizertačnej práce. Počas výskumu bol jeho objekt primárne špecifikovaný na IT organizácie na Slovensku. Získané zistenia preto nemusia byť aplikovateľné pre všetky tímy v rôznych odvetviach. Pre zlepšenie ich aplikovateľnosti do projektových tímov s podobnou pracovnou náplňou boli zistenia doplnené a konfrontované so zisteniami z organizácií pôsobiacich aj v iných odvetviach. Konfrontácia priniesla širšiu perspektívu a zároveň ukázala, že hlavné princípy riadenia tímovej spolupráce sú vzhľadom na objekt skúmania pomerne jednotné.

Skúmania celého základného súboru bolo nerealistické a preto vznikla nutnosť zúžiť ho na výberový súbor. Široké spektrum atribútov a ich komplexné prepojenia prispeli ku definícií kvalitatívnych rozhovorov, ako primárnej metódy výskumu. Metóda zjavne obmedzila možný počet oslovených organizácií. I napriek aplikácii princípu saturácie zistení mohlo pri výbere organizácií pre rozhovory dôjsť ku nesprávnemu pochopeniu riadenia tímovej spolupráce v podmienkach Slovenskej republiky. Pre zamedzenie spomínaného problému boli rozhovory doplnené ďalšími metódami výskumu, za účelom získať širší pohľad na podmienky na Slovensku a vo svete.

Široké spektrum metód a porovnanie globálnych trendov s podmienkami na Slovensku, prinieslo značné komplikácie pri zjednotení získaných informácií a ich vyhodnotení. Vzhľadom na rôznu dostupnosť informácií a špecifické podmienky každej skúmanej organizácie mohlo dôjsť ku nesprávnemu vyhodnoteniu situácie a skresleniu výsledkov. Najmä rozdielna dostupnosť informácií a špecifické podmienky globálnych organizácií, vo vzťahu ku tým slovenským, priniesli komplikácie výskumu. Definícia globálnych trendov však bola nevyhnutná pre správne pochopenie procesu riadenia tímovej spolupráce na organizačnej úrovni a vytvorenie navrhovaného riešenia. Pre minimalizáciu daného problému boli všetky metódy v globálnych aj slovenských podmienkach priamo naviazané na jednotný súbor atribútov a indikátorov. Možnosť skúmať objekt viacerými metódami na základe jednotného súboru indikátorov zároveň potvrdzuje aj Disman (2008). Okrem toho uvádza aj postup ako v danej situácii postupovať.

Absencia empirického overenia navrhovaného riešenia rovnako predstavuje jednu z limitácií výskumu dizertačnej práce v jeho súčasnej podobe. Spätná väzba od organizácií, ktoré boli zapojené do primárneho výskumu ale aj od nových organizácií mohla priniesť nové poznatky a zlepšiť tak validitu a aplikovateľnosť navrhovaného riešenia. Možnosť pozorovať riešenie v praxi pri riadení tímov mohla potenciálne definovať problematické oblasti navrhovaného riešenia a prispieť tak ku jeho prepracovaniu. Pre minimalizáciu daného

obmedzenia a zlepšenie validity navrhovaného riešenia je naďalej vynakladané úsilie empirické overovanie dokončiť.

4.7 TEORETICKÉ A PRAKTICKÉ PRÍNOSY

Posledná podkapitola je zameraná na definíciu a vysvetlenie jednotlivých prínosov, ktoré má dizertačná práca pre teóriu manažmentu, špeciálne pre teóriu zameranú na tímovú spoluprácu a pre prax v podobe reálnych organizácií na trhu.

4.7.1 Teoretické prínosy

Primárnym prínosom dizertačnej práce pre teóriu je sumarizácia teoretických východísk zameraných na problematiku tímovej spolupráce a najmä na jej riadenie. Skúmaná téma v sebe zahŕňa psychologické, sociologické aj manažérske aspekty. Z toho dôvodu bolo nutné pre efektívne spracovanie dizertačnej práce preštudovať teoretické východiská zo všetkých troch oblastí.

Každá oblasť sa pozerá na problematiku z iného uhla, využíva vlastnú terminológiu a prináša jedinečnú perspektívu. V oblasti psychológie práca prináša sumarizáciu teoretických znalostí o osobnostiach a jedinečných charakteristikách členov, vo vzťahu ku tvorbe tímov a tímovej dynamike. Na zistenia zo psychológie nadväzuje sumarizácia sociologických teoretických poznatkov o skupinách a ich interných procesoch.

Dizertačná práca sa však primárne sústredila na manažérsky aspekt tímovej spolupráce a jej riadenia. Práve v spomínanej oblasti prináša aj najväčšie prínosy. Ide o aplikáciu získaných psychologických a sociologických znalostí do prostredia organizácií a sumarizácia teoretických východísk o riadení tímov na tímovej, ale aj na vyššej organizačnej úrovni.

Prepojenie získaných informácií na základe rôznych pohľadov širokého spektra autorov do jednotnej koncepcie procesu riadenia tímovej spolupráce je rovnako veľmi dôležitým prínosom dizertačnej práce. Pre dosiahnutie spomínanej úlohy bolo nutné zjednotiť veľké množstvo zdrojov využívajúcich rozdielne terminológie a definovať jednotlivé čiastkové procesy riadenia tímovej spolupráce spolu so zložkami, ktoré ich ovplyvňujú.

Definícia čiastkových procesov, zložiek a ich vzťahov prispela ku transformácii prirodzeného systému riadenia tímovej spolupráce na skúmateľný výskumný systém. Vytvorený výskumný systém môže slúžiť na ďalšie skúmanie riadenia tímovej spolupráce na organizačnej úrovni, ale zároveň môže slúžiť aj ako podklad pre skúmanie ostatných úrovní tímovej spolupráce.

Metodologický postup spracovania práce založený taktiež na syntéze poznatkov od viacerých autorov môže rovnako slúžiť ako podklad pre ďalší výskum riadenia tímovej spolupráce.

Prínosy dizertačnej práce pre teóriu je teda možno zhrnúť nasledovne:

- Sumarizácia teoretických znalostí o vplyve osobností a individuálnych charakteristík na tímy a ich riadenie.
- Sumarizácia teoretických východísk o skupinách a skupinovej dynamike.
- Aplikácia psychologických a sociologických zistení do konceptu riadenia tímov.
- Sumarizácia teoretických východísk o riadení tímov na tímovej, ale aj organizačnej úrovni.
- Zjednotenie rôznych prístupov, aspektov a terminológií do jednotnej definície čiastkových procesov riadenia tímovej spolupráce a ostatných zložiek.

- Definícia súboru atribútov pre skúmanie komplexného systému tímovej spolupráce (nie len na org. úrovni).
- Metodologický postup vypracovania dizertačnej práce.
- Definícia oblastí pre ďalší výskum.

4.7.2 Praktické prínosy

Primárnymi prínosmi dizertačnej práce pre prax sú tri hlavné zložky navrhovaného riešenia. Spolu poskytujú organizáciám komplexný návod ako postupovať pri riadení tímovej spolupráce na organizačnej úrovni.

Súbor odporúčaní prináša všeobecné rady pre slovenské organizácie, spĺňajúce podmienky objektu skúmania. Jeho cieľom je pomôcť organizáciám uvedomiť si dôležitosť riadenia tímovej spolupráce na organizačnej úrovni, lepšie pochopiť jeho zložky a v konečnom dôsledku zlepšiť celkovú tímovú spoluprácu v organizácii.

Model riadenia tímovej spolupráce je detailným popisom celého procesu a poskytuje príklad, ako by malo riadenie v ideálnom prípade vyzeráť.

Odporúčania pre implementáciu predstavujú prínos pre prax, pretože organizáciám poskytujú návod, ako implementovať navrhované riešenie do svojich interných procesov.

Spomínané tri základné výstupy dizertačnej práce predstavujú hlavné praktické prínosy. Sú však založené na čiastkových výstupoch, ktoré môžu rovnako priniesť hodnotu pre prax. Prehľad širšieho súboru prínosov dizertačnej práce pre prax je možno zhrnúť nasledovným spôsobom:

- Analýza vplyvu rozdielnych metód tvorby tímu na jeho výstupy v akademických podmienkach.
- Definícia nových trendov v oblasti riadenia tímovej spolupráce na organizačnej úrovni.
- Analýza situácie súčasného stavu riadenia tímovej spolupráce v podmienkach Slovenskej republiky.
- Definícia problémových oblastí riadenia tímovej spolupráce na Slovensku.
- Súbor odporúčaní pre riadenie tímovej spolupráce na organizačnej úrovni.
- Model riadenia tímovej spolupráce na organizačnej úrovni.
- Odporúčania pre implementáciu návrhového riešenia.

ZÁVER

Vzhľadom na zvyšujúcu sa potrebu riešenia organizačných úloh s využitím tímov a nie jednotlivcov, rastie aj celkový počet tímov v organizáciách, čo vytvára potrebu po definícií komplexného modelu organizačného riadenia tímovej spolupráce, spolu s odporúčaniami ako ho správne do organizácie aplikovať.

Zároveň rastie aj počet tímov, ktoré vykonávajú prevažne intelektuálnu činnosť zameranú na riešenie unikátnych problémov s vysokou pridanou hodnotou. Práve v prípade intelektuálnej tímovej spolupráce je riadenie na organizačnej úrovni kritické. Spomínaný rast počtu tímov v kombinácií s absenciou jasne definovaných nástrojov ich riadenia vytvorilo priestor pre výskum dizertačnej práce.

Cieľom dizertačnej práce bolo navrhnúť model riadenia tímovej spolupráce na organizačnej úrovni spolu so súborom odporúčaní a návrhom implementácie do praxe. Zameranie na organizačnú úroveň riadenia tímovej spolupráce vyplynula z priebežných zistení dizertačnej práce a nutnosti zúžiť subjekt a objekt výskumu, vzhľadom na rozsiahlosť a komplexnosť prirodzeného systému riadenia tímovej spolupráce.

Prvým krokom dizertačnej práce bola analýza súčasného stavu skúmanej problematiky. Spomínaná činnosť pozostávala primárne z obsahovej analýzy teoretických východísk zaoberajúcich sa problematikou tímovej spolupráce. V rámci kapitoly boli bližšie skúmané východiská tímovej spolupráce, jej proces a jednotlivé zložky, efektivita tímovej práce a praktické metódy využívané v organizáciách. Štúdium teoretických východísk prebiehalo kontinuálne počas celého výskumu. Priebežné výsledky analýzy súčasného stavu problematiky zároveň jasne potvrdili aktuálnosť problematiky a potrebu jej ďalšieho výskumu.

Dizertačná práca ďalej obsahuje popis metodológie výskumu. Spomínaná kapitola okrem analýzy skúmaného problému a špecifikácie subjektu, objektu a cieľa výskumu, popisuje aj výskumné úlohy. Jednotlivé výskumné úlohy spolu tvoria postupnosť krokov celého výskumu dizertačnej práce. Od komplexnej obsahovej analýzy cez definíciu základných zložiek tímovej spolupráce a jej atribútov, spolu s popisom kvantitatívneho a kvalitatívneho výskumu v konkrétnych organizáciách, až po návrh súboru odporúčaní pre riadenie tímovej spolupráce na organizačnej úrovni, modelu a odporúčaní, ako ho implementovať.

V druhej kapitole boli na základne teoretických východísk definované primárne atribúty tímovej spolupráce v organizáciách. Následne prebehla selekcia atribútov pre potreby dizertačnej práce a ich dekompozícia na merateľné indikátory. Ďalej Okrem toho bolo definovaných päť základných hypotéz výskumu. Pre jasné vysvetlenie širších súvislostí boli v rámci dizertačnej práce zároveň vysvetlené aj prepojenia medzi jednotlivými hypotézami, atribútmi, indikátormi a výskumnými otázkami.

Výskum dizertačnej práce bol tvorený pilotnou štúdiou, predvýskumom a primárnym výskumom. Výskum sa sústredil primárne na riadenie tímovej spolupráce v podmienkach Slovenskej republiky, no pre dosiahnutie cieľa bolo nutné sekundárne skúmať aj globálne trendy v danej oblasti. Výskum globálnych trendov prebiehal najmä formou analýzy prípadových štúdií. Primárny výskum v podmienkach Slovenskej republiky prebiehal formou pološtruktúrovaných rozhovorov, dopytovaním technikou dotazníka a štúdiom interných dokumentov. Vzhľadom na rozsiahlosť súboru skúmaných atribútov a komplexnosť ich vzťahov bol kvalitatívny výskum formou rozhovorov primárnym nástrojom dizertačnej práce. Ostatné nástroje slúžili na doplnenie informácií a získanie širšieho pohľadu na skúmanú problematiku.

Primárnym výskumom bol zistený veľký a stále narastajúci záujem organizácií zlepšovať svoje riadenie tímovej spolupráce na organizačnej úrovni. Zároveň však bol objavený aj značný rozdiel medzi úrovňou a pochopením riadenia tímovej spolupráce na Slovensku a v zahraničí. Správne pochopenie moderných zahraničných trendov v riadení tímovej spolupráce na organizačnej úrovni môže pomôcť slovenským organizáciám využiť svoj potenciál a riadiť tímy lepšie.

Medzi hlavné trendy, ktoré môžu aplikovať slovenské organizácie patrí napríklad využitie virtuálnych tímov, tvorba organizačnej kultúry podporujúcej organický vznik tímov, obmedzenie hierarchických vzťahov, prepojenie pracovného a sociálneho života ako súčasť tímovej komunikácie alebo prechod ku nenásilnej podpore tímov.

Na základe všetkých výsledkov výskumu bol následne vypracovaný súbor odporúčaní pre riadenie tímovej spolupráce na organizačnej úrovni spolu s modelovým riešením a odporúčanou postupnosťou krokov, ako dané návrhy implementovať do podmienok organizácie.

Dizertačná práca prispieva ku rozvoju teórie najmä sumarizovaním teoretických východísk z rôznych vedeckých oblastí a vytvorením jedinečného pohľadu na problematiku riadenia tímovej spolupráce na organizačnej úrovni prostredníctvom súboru atribútov. Hlavnými prínosmi pre prax sú už spomínané tri zložky navrhovaného riešenia, ktoré boli definované ako súčasť cieľa práce.

Dizertačná práca zároveň poukazuje aj na možnosti ďalšieho výskumu danej problematiky. Vzhľadom na komplexnosť problematiky a možnosti dizertačnej práce bolo nutné jasne špecifikovať subjekt, objekt a cieľ práce. Spomínaným krokom bol výskum riadenia tímovej spolupráce presne ohraničený. Na základe vykonaných analýz a vytvorených záverov boli definované nasledujúce oblasti pre ďalší potenciálny výskum:

- Preskúmať a navrhnúť možnosti merania efektívnosti tímovej spolupráce a jej riadenia spolu s ich začlenením do riadenia na organizačnej úrovni.
- Detailnejšie preskúmať vzťah medzi jednotlivými úrovňami tímovej spolupráce a ich vzájomný dopad.
- Detailnejšie preskúmať vzťah medzi vplyvom úrovne riadenia tímovej spolupráce a veľkosti organizácie.
- Overenie aplikovateľnosti návrhov do ostatných odvetví a foriem tímovej spolupráce.
- Možné prepojenie samoriadiacich a virtuálnych tímov v podmienkach Slovenskej republiky.
- Definovať, ktoré interné procesy organizácie sú najviac vhodné pre konkrétne aspekty riadenia tímovej spolupráce.

Výskum dizertačnej práce bol zameraný primárne na IT organizácie na Slovensku využívajúce väčšie množstvo projektových tímov. Pre získanie širších súvislostí boli sekundárne skúmané aj iné odvetvia využívajúce projektové tímy. Výskumom bolo zistené, že práve IT organizácie na Slovensku predstavujú lídrov v implementácii zahraničných trendov. Na základe výsledkov výskumu je však možné tvrdiť, že základné princípy riadenia tímovej spolupráce sú rovnaké naprieč odvetviami. Špecifické podmienky a interné procesy organizácie tak majú na riadenie tímovej spolupráce výrazne väčší vplyv ako odvetvie, v ktorom organizácia pôsobí.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- [1] 10000FT: Practical Advice for Building Productive Virtual Teams. [on-line] [cit. 2019-05-16] Dostupné na internete: <https://www.10000ft.com/blog/10up-building-productive-virtual-teams>
- [2] ADLER, P. (1995) 'Democratic Taylorism': The Toyota production system at NUMMI. v: BABSON, S. Lean Work: Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry. Detroit, IL: Wayne State University Press, s. 207–219.
- [3] AL QURASHI, S., QURESHI, M. R. J. (2014). Scrum of scrums solution for large size teams using scrum methodology. Life Science Journal, Vyd. 11(8), s. 443-449
- [4] ÁNGEL, F. -, MARÍA, L. S. -, JAVIER, E. -, PEÑALVO, F. J. G., CONDE, M. Á. (2016). Learning analytics to identify the influence of leadership on the academic performance of work teams. Paper presented at the ACM International Conference Proceeding Series, , 02-04-November-2016, s. 377-382
- [5] AUSTIN, J. R. (2003). Transactive memory in organizational groups: The effects of content, consensus, specialization, and accuracy on group performance. Journal of Applied Psychology, Vyd. 88, s. 866-878.
- [6] BALKUNDI, P., HARRISON, D. A. (2006). Ties, leaders, and time in teams: Strong inference about network structure's effects on team viability and performance. Academy of Management Journal, Vyd. 49(1), s. 49-68.
- [7] BARRICK, M. B., BRADLEY, B. H., KRISTOF-BROWN, A. L., COLBERT, A. E. (2007). The moderating role of top management team interdependence: Implications for real teams and working groups. Academy of Management Journal, Vyd. 50, s. 544-557.
- [8] Basecamp: Shape Up Stop Running in Circles and Ship Work that Matters. [on-line] [cit. 2019-09-04]. Dostupné na internete: <https://basecamp.com/shapeup/shape-up.pdf>
- [9] BASS, B. M., AVOLIO, B. J., JUNG, D. I., BERSON, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. Journal of Applied Psychology, Vyd. 88, s. 207-218.
- [10] BATENBURG, R., WALBEEK, W. van, MAUR, W. (2013) Belbin role diversity and team performance: is there a relationship?, Journal of Management Developmen, Vyd. 32, Č. 8, s. 901-913.
- [11] BELBIN, R. (2003). Management teams. Oxford: Butterworth-Heinemann, 204 s. ISBN: 1856178072
- [12] BELBIN: Belbin and Project Aristotle – everything you need to know. [on-line] [cit. 2018-03-19]. Dostupné na internete: <https://www.belbin.com/resources/blogs/belbin-and-project-aristotle-everything-you-need-to-know/>
- [13] BELL, S. T. (2007). Deep-level composition variables as predictors of team performance: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, Vyd. 92, s. 595-615.
- [14] BORGATTI, S. P., FOSTER, P. (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology. Journal of Management, Vyd. 29, s. 991-1013.
- [15] BUNDERSON, J. S. (2003). Team member functional background and involvement in management teams: Direct effects and the moderating role of power centralization. Academy of Management Journal, Vyd. 46, s. 458-474.
- [16] BUNDERSON, J. S., SUTCLIFFE, K. A. (2002). Comparing alternate conceptualizations of functional diversity in management teams: Process and performance. Academy of Management Journal, Vyd. 45, s. 875-893.
- [17] BURKE, C. S., STAGL, K. C., KLEIN, C., GOODWIN, G. F., SALAS, E., HALPIN, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. Leadership Quarterly, Vyd. 17 s. 288-307.
- [18] BUSINESSINSIDER: This Is The Internal Grading System Google Uses For Its Employees — And You Should Use It Too. [on-line] [cit. 2018-02-12]. Dostupné na internete: <https://www.businessinsider.com/googles-ranking-system-okr-2014-1>
- [19] CANNON-BOWERS, J. A., SALAS, E., CONVERSE, S. A. (1993). Shared mental models in expert team decision making, v: J. N. J. CASTELLAN (Ed.), Current issues in individual and group decision making: s. 221-246. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- [20] CARDNO, C., TETZLAFF, K. (2017) Tracing the stages of senior leadership team development in new zealand primary schools: Insights and issues. Malaysian Online Journal of Educational Management, Vyd.5, Č. 3, s. 64-79.
- [21] CARPENTER, M. A., SANDERS, W. G. (2002). Top management team compensation: The missing link between CEO pay and firm performance? Strategic Management Journal, Vyd. 23(4), s. 367-375.

- [22] CARSON, J. B., TESLUK, P. E., MARRONE, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, Vyd. 50, s. 1217-1234.
- [23] CNBC: Why the CEO of Basecamp only allows employees to work 32 hours a week. [on-line] [cit. 2019-04-04]. Dostupné na internete: <https://www.cnbc.com/2017/08/03/the-ceo-of-basecamp-only-allows-employees-to-put-in-a-32-hour-workweek.html>
- [24] COHEN, S. G., BAILEY, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, Vyd. 23, s. 239–290.
- [25] COLLINS, J. (2001) *Good to Great: Why Some Companies Make The Leap ... and Others Don't*. New York: Harper Business.
- [26] CONDE, M. Á., HERNÁNDEZ-GARCÍA, Á., GARCÍA-PEÑALVO, F. J., FIDALGO-BLANCO, Á., SEIN-ECHALUCE, M. (2016). Evaluation of the CTMTC methodology for assessment of teamwork competence development and acquisition in higher education doi:10.1007/978-3-319-39483-1_19
- [27] CORPORATESUITES: Case Study on Basecamp: A Totally Virtual Company. [on-line] [cit. 2019-04-03]. Dostupné na internete: <https://www.corporatesuites.com/case-study-on-basecamp-a-totally-virtual-company/>
- [28] CROWLEY, M., PAYNE, J. C., KENNEDY, E. (2014). Working better together? empowerment, panopticon and conflict approaches to teamwork. *Economic and Industrial Democracy*, Vyd. 35(3), s. 483-506. doi:10.1177/0143831X13488003
- [29] DAVISON, R., HOLLENBECK, J., BARNES, C., SLEESMAN, D., ILGEN, D. (2012). Coordinated action in multiteam systems. *Journal Of Applied Psychology*, Vyd. 97(4), s. 808-824. doi: 10.1037/a0026682
- [30] DE DREU, C. K. W., WEINGART, L. R. (2003). Task versus relationship conflict: Team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vyd. 88, s. 741-749.
- [31] DE DREU, C. K. W., WEST, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, Vyd. 86, s. 1191-1201.
- [32] DE RAAD, B., PERUGINI, M. (2002) *Big Five Assessment*. Gottingen: Hogrefe & Huber. ISBN 088937242X.
- [33] DEEKIT: 10UP – STRATEGIC, CONSULTATIVE, CREATIVE. [on-line] [cit. 2019-05-16] Dostupné na internete: <https://www.deekit.com/10up-strategic-consultative-creative/>
- [34] DEVINE, D. (2002). A review and integration of classification systems relevant to teams in organizations. *Group Dynamics: Theory, Research, And Practice*, Vyd. 6(4), s. 291-310. doi: 10.1037//1089-2699.6.4.291
- [35] DEVINE, D. J., PHILIPS, J. L. (2001). Do smarter teams do better—A meta-analysis of cognitive ability and team performance. *Small Group Research*, Vyd. 32(5), s. 507-532.
- [36] DICKINSON, T.L., MCINTYRE R.M. McIntyre. (1997) A conceptual framework of teamwork measurement, v: M.T. BRANNICK, E. SALAS, C. PRINCE (Eds.), *Team Performance Assessment and Measurement: Theory, Methods, and Applications*, Psychology Press, NJ, s. 19–43.
- [37] DISMAN, M. (2008) *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha : Karolinum, s. 372. ISBN 978-80-246-0139.
- [38] DOIST: Beyond the team retreat: Small things remote companies do to build team culture. [on-line] [cit. 2019-05-16] Dostupné na internete: <https://doist.com/blog/small-things-remote-companies-do-to-build-team-culture/>
- [39] DRISKELL, J. E., SALAS, E. (1992). Collective behavior and team performance. *Human Factors*, Vyd. 34, s. 277-288.
- [40] EDWARDS, R. C. (1979) *Contested Terrain: The Transformation of the American Workplace in the Twentieth Century*. New York: Basic Books
- [41] ELLIS, A. P. J., BELL, B. S., PLOYHART, R. E., HOLLENBACK, D. R., ILGEN, D. R. (2005). An evaluation of generic teamwork skills training with action teams: Effects on cognitive and skill-based outcomes. *Personnel Psychology*, Vyd. 58, s. 641-672.
- [42] ELLIS, A. P. J., HOLLENBECK, J. R., ILGEN, D. R., PORTER, C., WEST, B. J., MOON, H. (2003). Team learning: Collectively connecting the dots. *Journal of Applied Psychology*, Vyd. 88, s. 821-835.
- [43] ENGLISH, A., GRIFFITH, R. L., STEELMAN, L. A. (2004). Team performance: The effect of team conscientiousness and task type. *Small Group Research*, Vyd. 35, s. 643-665.
- [44] FORBES: Google Says The Best Teams Have These 5 Things. [on-line] [cit. 2019-03-19]. <https://www.forbes.com/sites/zackfriedman/2019/01/28/google-says-the-best-teams-have-these-5-things/#1268f0ec5a30>

- [45] FOUCAULT, M. (1977) *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*. New York: Vintage Books. ISBN 0679752552
- [46] FRIEDMAN, A. L., (1977) *Industry and Labor: Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism*. London: Macmillan.
- [47] GEISTER, S., KONRADT, U., HERTEL, G. (2006). Effects of process feedback on motivation, satisfaction, and performance in virtual teams. *Small Group Research*, Vyd. 37, s. 459-489.
- [48] GILSON, L. L., SHALLEY, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of Management*, Vyd. 30, s. 453-470.
- [49] GULLY, S. M. (2000). Work teams research: Recent findings and future trends. v: M. M. Beyerlein (Ed.), *Work teams: Past, present and future*: s. 25-44. The Netherlands: Kluwer Academic.
- [50] GULLY, S. M., INCALCATERRA, K. A., JOSHI, A., BEUBIEN, J. M. (2002). A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology*, Vyd. 87, s. 819-832.
- [51] HACKMAN, J. R. (2006). *Leading teams*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. 336s. ISBN: 1578513332
- [52] HACKMAN, J. R. (1990). *Groups that work (and those that don't): Creating conditions for effective teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass. 512s. ISBN 1555421873
- [53] HANNO: PPPs: a simple system to boost productivity and banish project chaos. on-line [cit. 2018-02-13]. Dostupné na internete: <https://hanno.co/blog/ppp-plans-progress-problems/>
- [54] HARVARD BUSINESS REVIEW: Great Teams Are About Personalities, Not Just Skills. [on-line] [cit. 2017-09-12]. <https://hbr.org/2017/01/great-teams-are-about-personalities-not-just-skills>
- [55] HAYES, N. (2005) *Psychologie týmové práce : strategie efektivního vedení týmu*. Praha: Portál, 2005. 189s. ISBN 8071789836
- [56] HENDL, J., REMR, J. (2017). *Metody výzkumu a evaluace*. Praha, Portál. ISBN 9788026211921.
- [57] HIGHFIVE: 4 TIPS TO CREATE CULTURE ON A REMOTE TEAM. [on-line] [cit. 2019-05-16] Dostupné na internete: <https://highfive.com/blog/tips-to-create-culture-remote-team>
- [58] HILLER, N. J., DAY, D. V., VANCE, R. J. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *Leadership Quarterly*, Vyd. 17, s. 387-397.
- [59] HOEGL M., GEMUENDEN H.G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: a theoretical concept and empirical evidence, *Organization Science*, Vyd. 12, Č. 4, s. 435–449.
- [60] HOFSTEDE, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications. 596s. ISBN 0803973241
- [61] HOLLENBECK, J. R., MOON, H., ELLIS, A. P. J., WEST, B. J., ILGEN, D. R., SHEPPARD, L., et al. (2002). Structural contingency theory and individual differences: Examination of external and internal person-team fit. *Journal of Applied Psychology*, Vyd. 87, s. 599-606.
- [62] HOLUBČÍK, M., KUNDRÍKOVÁ, J. (2016) Cooperative environment as the basis for creating synergy. *Forum scientiae oeconomia*, Vyd. 4, Č. 4, s.109-118.
- [63] HOLUBČÍK, M., SOVIAR, J., VODÁK, J. (2017). Cooperation management on construction business market in the Slovak Republic – an insight from a company. *Procedia Engineering*, Vyd. 192, s. 818-823.
- [64] HUI, C. H., CHIU, W. C. K., YU, P. L. H., CHENG, K., TSE, H. H. M. (2007). The effects of service climate and the effective leadership behavior of supervisors on frontline employee service quality: A multi-level analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vyd. 80, s. 151-172.
- [65] ILGEN, D. R., HOLLENBECK, J. R., JOHNSON, M., JUNDT, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMO models. *Annual Review of Psychology*, Vyd. 56, s. 517-543.
- [66] INC.: Google Spent Years Studying Effective Teams. This Single Quality Contributed Most to Their Success. [on-line] [cit. 2018-03-12]. <https://www.inc.com/justin-bariso/google-spent-years-studying-effective-teams-this-single-quality-contributed-most-to-their-success.html>
- [67] JACKSON, S. E., JOSHI, A. (2004). Diversity in a social context: A multi-attribute, multilevel analysis of team diversity and sales performance. *Journal of Organizational Behavior*, Vyd. 25, s. 675–702.
- [68] JANICIK, G. A., BARTEL, C. A. (2003). Talking about time: Effects of temporal planning and time awareness norms on group coordination and performance. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, Vyd. 7, s. 122-134.

- [69] JOHNSON, M. D., HOLLENBECK, J. R., HUMPHREY, S. E., ILGEN, D. R., JUNDT, D., MEYER, C. J. (2006). Cutthroat cooperation: Asymmetrical adaptation to changes in team reward structures. *Academy of Management Journal*, Vyd. 49, s. 103-119.
- [70] KAPP, E. (2009). Improving Student Teamwork in a Collaborative Project-Based Course. *College Teaching, Research and Development in Higher Education: Quality Conversations*, Vyd. 57, Č. 3, s. 139-143. doi: 10.3200/ctch.57.3.139-143
- [71] KATZENBACH, J.R., SMITH, D.K. (1993) The discipline of teams, *Harvard Business Review*, Vyd. 71, Č. 2, s. 111 - 120, 1993.
- [72] KATZ-NAVON, T., NAVEH, E., STERN, Z. (2005). Safety climate in health care organizations: A multidimensional approach. *Academy of Management Journal*, Vyd. 48, s. 1075-1089.
- [73] KELLERMANN, F. W., WALTER, J., LECHNER, C., FLOYD, S. W. (2005). The lack of consensus about strategic consensus: Advancing theory and research. *Journal of Management*, Vyd. 31, s. 719-737.
- [74] KILDUFF, M., ANGELMAR, R., MEHRA, A. (2000). Top management-team diversity and firm performance: Examining the role of cognitions. *Organization Science*, Vyd. 11, s. 21-34.
- [75] KILMANN, R. H., SAXTON, M. J., SERPA, R., & UNIVERSITY OF PITTSBURGH. (1985). *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass. 451s. ISBN 0875896669.
- [76] KIRKMAN, B. L., LOWE, K. B., GIBSON, C. B. 2006. A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, Vyd.37(3), s. 285-320.
- [77] KNIGHT, D., DURHAM, C. C., LOCKE, E. A. (2001). The relationship of team goals, incentives, and efficacy to strategic risk, tactical implementation, and performance. *Academy of Management Journal*, Vyd. 44, s. 326-338.
- [78] KOZLOWSKI, S. W. J., BELL, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations., *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vyd. 12, s. 333-375.
- [79] KOZLOWSKI, S. W. J., ILGEN, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, Vyd. 7, s. 77-124.
- [80] KOZLOWSKI, S. W. J., KLEIN, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes, v: K. J. Klein S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations*: s. 3-90. San Francisco: Jossey-Bass.
- [81] LANGFRED C.W. (2001). The paradox of self-management: individual and group autonomy in work groups, *Journal of Organizational Behavior* Vyd. 21, Č.5, s. 563-585.
- [82] LANGFRED, C. W. (2004). Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in selfmanaging teams. *Academy of Management Journal*, Vyd. 47, s. 385-399.
- [83] LAWLER, E. E. (1993). Managing employee involvement. In C. G. Thor (Ed.), *Handbook for productivity measurement and improvement*. Cambridge, MA: Productivity Press.
- [84] LePINE, J. A., COLQUITT, J. A., EREZ, A. (2000). Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience. *Personnel Psychology*, Vyd. 53, s. 563-59
- [85] LESTER, S. W., MEGLINO, B. M., KORSGAARD, M. A. (2002). The antecedents and consequences of group potency: A longitudinal investigation of newly formed work groups. *Academy of Management Journal*, Vyd. 45, s. 352-368.
- [86] LEVI, D. *Group dynamics for teams 5. vyd.* Thousand Oaks, Kalifornia: SAGE Publications, 2015, 408 s. ISBN 9788073578923.
- [87] LEWIS, K., LANGE, D., GILLIS, L. (2005). Transactive memory systems, learning, and learning transfer. *Organization Science*, Vyd. 16, s. 581-598.
- [88] LI, J. T., HAMBRICK, D. C. (2005). Factional groups: A new vantage on demographic faultlines, conflict, and disintegration in work teams. *Academy of Management Journal*, Vyd. 48, s. 794-813.
- [89] LINKEDIN: A Review on Google's Project Aristotle and Team Effectiveness Aspects. [on-line] [cit. 2019-03-19]. <https://www.linkedin.com/pulse/review-googles-project-aristotle-team-effectiveness-aspects-marcato>
- [90] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha : Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- [91] MARKS, M. A., MATHIEU, J. E., ZACCARO, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, Vyd. 26(3), s. 356-376.
- [92] MATHIEU, J. E., GILSON, L. L., RUDDY, T. M. (2006). Empowerment and team effectiveness: An empirical test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, Vyd. 91, s. 97-108.

- [93] MATHIEU, J. E., HEFFNER, T. S., GOODWIN, G. F., CANNON-BOWERS, J. A., SALAS, E. (2005). Scaling the quality of teammates' mental models: Equifinality and normative comparisons. *Journal of Organizational Behavior*, Vyd. 26, s. 37-56.
- [94] MATHIEU, J. E., SCHULZE, W. (2006). The influence of team knowledge and formal plans on episodic team process-performance relationships. *Academy of Management Journal*, Vyd. 49, s. 605-619.
- [95] MAYER, R. C., DAVIS, J. H., SCHOORMAN, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, Vyd. 20, s. 709-734.
- [96] MEDIUM: Zapier CEO, Wade Foster, on building a strong remote company culture [on-line] [cit. 2019-04-22] Dostupné na internete: <https://medium.com/smells-like-team-spirit/zapier-ceo-wade-foster-on-building-company-culture-remotely-6a342a0b391c>
- [97] MODASH: Great Teamwork & Leadership: The Google Study. [on-line] [cit. 2018-05-03]. <https://www.modash.io/blog/great-teamwork-leadership-what-we-learned-from-google/>
- [98] MOE, N. B., DINGSØYR, T., DYBÅ, T. (2010). A teamwork model for understanding an agile team: A case study of a scrum project. *Information and Software Technology*, Vyd. 52, Č. 5, s. 480-491.
- [99] MORAN, L., MUSSELWHITE, E., ZENGER, J. H. (1996). *Keeping teams on track*. Chicago: Irwin. ISBN 0786304758.
- [100] MORGESON, F. P., HOFMANN, D. A. (1999). The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review*, Vyd. 24, s. 249-265.
- [101] MUNDRA, A., MISRA, S., DHAWALE, C.A. (2013) *Practical Scrum-Scrum team: Way to produce successful and quality software*. Computational Science and Its Applications (ICCSA), Ho Chi Minh City, Vietnam.; s 24-27.
- [102] NADAL, C. PARIS, M. G. SABRIÀ, B, B. ALSINET M. C. (2015). Assessing teamwork competence. *Psicothema*, Vyd. 27 (4), s. 354-361.
- [103] NYTIMES: What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. [on-line] [cit. 2018-03-12]. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- [104] ONPOINTCONSULTINGLLC: 3 COMPANIES WITH HIGH-PERFORMING VIRTUAL TEAMS. [on-line] [cit. 2019-09-04]. Dostupné na internete: <https://www.onpointconsultingllc.com/blog/3-companies-with-high-performing-virtual-teams>
- [105] OWLER: Fire Engine Red's Competitors, Revenue, Number of Employees, Funding and Acquisitions. [on-line] [cit. 2019-05-16]. Dostupné na internete: <https://www.owler.com/company/fire-engine-red>
- [106] PIROLA-MERLO, A., HARTEL, C., MANN, L., HIRST, G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams. *The Leadership Quarterly*, Vyd. 13, s. 561-581.
- [107] PITCHER, P., SMITH, A. D. (2001). Top management team heterogeneity: Personality, power, and proxies. *Organization Science*, 12: 1-18.
- [108] PRUIJT, H., (2003) Teams between neo-Taylorism and anti-Taylorism. *Economic and Industrial Democracy* Vyd. 24(1), s. 77-101.
- [109] RE:WORK: The five keys to a successful Google team. [on-line] [cit. 2018-03-12]. <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>
- [110] REMOTE: What elements are key to successful working relationships with remote teams?. [on-line] [cit. 2019-05-16] Dostupné na internete: <https://remote.co/qa-leading-remote-companies/what-elements-are-key-to-successful-working-relationships-with-remote-teams/>
- [111] RUBIN. K.: *Essential Scrum: A Practical Guide to the Most Popular Agile Process* (2012). Addison-Wesley. 2012. 504s. ISBN: 0137043295
- [112] SALAS, E., WILSON, K. A., BURKE, C. S., WRIGHTMAN, D. C. (2006). Does crew resource management training work? An update, an extension, and some critical needs. *Human Factors*, Vyd. 48, s. 392-412.
- [113] SANYAL, S., Hisam, M.W. (2018). The Impact of Teamwork on Work Performance of Employees: A Study of Faculty Members in Dhofar University, *IOSR Journal of Business and Management*, Vyd. 20, Č. 3, s15-22. ISSN: 2319-7668
- [114] SEWELL, G., (1998) The discipline of teams: The control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance. *Administrative Science Quarterly* Vyd. 43(2), s. 397-428.

- [115] SHAIKEN, H., LOPEZ, S., MANKITA, I., (1997) Two routes to team production: Saturn and Chrysler compared. *Industrial Relations* Vyd. 36(1), s. 17–45.
- [116] SHEA, G. P., GUZZO, R. A. (1987). Groups as human resources. In ROWLAND, K. M., FERRIS, G. R. (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, Vyd. 5, s. 323-356. Greenwich, CT: JAI.
- [117] SMITH-JENTSCH, K. A., SALAS, E., BRANNICK, M. T. (2001). To transfer or not to transfer? Investigating the combined effects of trainee characteristics, team leader support, and team climate. *Journal of Applied Psychology*, Vyd. 86, s. 279-292.
- [118] SOCIAL-HIRE: The power of 3p-s in leading successful teams. [on-line] [cit. 2018-02-13]. Dostupné na internete: <https://www.social-hire.com/blog/candidate/the-power-of-3p-s-in-leading-successful-teams/>
- [119] SUNDSTROM, E., DeMEUSE, K. P., FUTRELL, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, Vyd. 45, s. 120–133.
- [120] TARRICONE, P., LUCA, J. (2002). Successful teamwork: A case study. *Research and Development in Higher Education: Quality Conversations*, Vyd. 25, s 640 – 646. ISBN0 908557 54 X
- [121] TECHCRUNCH: For Basecamp, brand identity and product development are all about the customer. [on-line] [cit. 2019-04-03]. Dostupné na internete: <https://techcrunch.com/2019/03/27/for-basecamp-brand-identity-and-product-development-are-all-about-the-customer/>
- [122] TJOSVOLD, D., TANG, M. M., WEST, M. (2004). Reflexivity for team innovation in China: The contribution of goal interdependence. *Group & Organization Management*, Vyd. 29, s. 540-559.
- [123] TOWNSEND, K., (2007) Who has control in teams without teamworking? *Economic and Industrial Democracy*. Vyd. 28(4), s. 622–649
- [124] TUCKMAN, B., JENSEN, M. A. (2010) Stages of small-group development revisited. *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*, Vyd. 10, s. 43 – 48.
- [125] UNITO: 4 Project Management Lessons to Take From Basecamp’s Shape Up. [on-line] [cit. 2019-09-04]. Dostupné na internete: <https://unito.io/blog/4-project-management-lessons-to-take-from-basecamps-shape-up/>
- [126] VALLAS, S. P., (2003) The adventures of managerial hegemony: Teamwork, ideology, and worker resistance. *Social Problems* Vyd. 50(2), s. 204–255.
- [127] WALKER G.H., GIBSON H. et al. Event Analysis of Systemic Teamwork (EAST): a novel integration of ergonomics methods to analyse C4i activity. *Contemporary Ergonomics 2005: Proceedings of the International Conference on Contemporary Ergonomics / Bust, P D, McCabe, P T (eds): s.322-32*
- [128] WANG, L., MACCANN, C., ZHUANG, X., LIU, O. L., ROBERTS, R. D. (2009). Assessing teamwork and collaboration in high school students: A multimethod approach. *Canadian Journal of School Psychology*, Vyd. 24(2), s. 108-124. doi:10.1177/0829573509335470
- [129] WEBBER, S. S., DONAHUE, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: a meta-analysis. *Journal of Management*, Vyd. 27, s. 141-162.
- [130] WEEKDONE: PPP: Progress, Plans, Problems Weekly planning and status reporting methodology. [on-line] [cit. 2018-02-12]. Dostupné na internete: <https://weekdone.com/resources/plans-progress-problems>
- [131] WEST, M.A. (1990). The social psychology of innovation in groups, v: M.A. West, J.L. Farr (Eds.), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*, Wiley, Chichester, s. 309–333.
- [132] WOMACK, J. P., JONES, D. T., ROOS, D. (1990) *The Machine that Changed the World*. New York: Rawson Associates. ISBN 978-0-7432-9979-4
- [133] YANG, J., MOSSHOLDER, K. W., PENG, T. K. (2007). Procedural justice climate and group power distance: An examination of cross-level interaction effects. *Journal of Applied Psychology*, Vyd. 92, s. 681-692.
- [134] ZAPIER: We’re just some humans who think computers should do more work. Join us! [on-line] [cit. 2019-04-22] Dostupné na internete: <https://zapier.com/about/>
- [135] ZOOM: B&B: Spolupráce mezi chaosem a řádem. [on-line] [cit. 2018-02-15]. Dostupné na internete: <https://zoom.rba.cz/prednasky/bb-spoluprace-mezi-chaosem-a-radem>
- [136] KLEIN, K., KOZLOWSKI, S. W. J. (2000). *Multilevel theory, research and methods in organization*. San Francisco: Jossey-Bass. ISBN: 978-0-787-95228-0
- [137] KLEIN, K. J., LIM, B., SALTZ, J. L., MAYER, D. M. (2004). How do they get there? An examination of the antecedents of centrality in team networks. *Academy of Management Journal*, Vyd. 47, s. 952-963.

- [138] MATHIEU J.E., RAPP T.L. (2009) Laying the foundation for successful team performance trajectories: The roles of team charters and performance strategies *Journal of Applied Psychology*, Vyd. 94, Č. 1, s. 90 -103.
- [139] BELBIN: Belbin team roles. [on-line] [cit. 2017-04-26]. Dostupné na internete: <http://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/>
- [140] REWORK.WITHGOOGLE: Set goals with okrs. [on-line] [cit. 2018-02-13]. Dostupné na internete: <https://rework.withgoogle.com/guides/set-goals-with-okrs/steps/introduction/>
- [141] RE:WORK: Introduction. [on-line] [cit. 2018-03-12]. <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>
- [142] 3.BASECAMP-HELP: The Six Week Cycle. [on-line] [cit. 2019-04-04]. Dostupné na internete: <https://3.basecamp-help.com/article/35-the-six-week-cycle>
- [143] M.SIGNALVNOISE: [on-line] [cit. 2019-04-04]. Dostupné na internete: Reflecting on five years at Basecamp. <https://m.signalvnoise.com/reflecting-on-five-years-at-basecamp/>
- [144] TOGGL: What does team culture mean? [on-line] [cit. 2019-04-22] Dostupné na internete: <https://toggl.com/out-of-office-remote-company-culture/>
- [145] POWERTOFLY: Culture And Values At Zapier. [on-line] [cit. 2019-05-16] Dostupné na internete: <https://blog.powertofly.com/culture-and-values-at-zapier-2621334663.html>
- [146] REMOTE: REMOTE WORK AT FIRE ENGINE RED. [on-line] [cit. 2019-05-16]. Dostupné na internete: <https://remote.co/company/fire-engine-red/>
- [147] 10UP: 2018 All Hands Summit. [on-line] [cit. 2019-05-16] Dostupné na internete: <https://10up.com/blog/2018/2018-all-hands-summit/>
- [148] AISAP: Fire Engine Red. [on-line] [cit. 2019-05-16]. Dostupné na internete: <https://www.aisap.org/connect/corporate-directory/fire-engine-red>
- [149] FIRE ENGINE RED: About us. [on-line] [cit. 2019-05-16]. Dostupné na internete: <https://fire-engine-red.com/about/>
- [150] FIRE ENGINE RED: Culture. [on-line] [cit. 2019-05-16]. Dostupné na internete: <https://fire-engine-red.com/culture/>
- [151] GLASSDOOR: Avoid at all costs. [on-line] [cit. 2019-05-16]. Dostupné na internete: https://www.glassdoor.com/profile/joinNow_input.htm?hs=true&uoh=10&requestUrl=%2FReviews%2FEmployee-Review-Fire-Engine-RED-RVW19971793.htm
- [152] INC.: Fire Engine RED. [on-line] [cit. 2019-05-16]. Dostupné na internete: <https://www.inc.com/winning-workplaces/201105/fire-engine-red.html>
- [153] REMOTE: REMOTE WORK AT 10UP INC.. [on-line] [cit. 2019-05-16]. Dostupné na internete: <https://remote.co/company/10up-inc/>
- [154] WPVIP: Six Questions with 10up. [on-line] [cit. 2019-05-16]. Dostupné na internete: <https://wpvip.com/2018/08/10/six-questions-with-10up/>
- [155] Basecamp: Books by Basecamp. [on-line] [cit. 2019-09-04]. Dostupné na internete: <https://basecamp.com/books>
- [156] GITHUB: Basecamp Employee Handbook. [on-line] [cit. 2019-09-04]. Dostupné na internete: <https://github.com/basecamp/handbook>

ZOZNAM VLASTNÝCH PUBLIKÁCIÍ

Registrované:

RECHTORÍK, M., HOLUBČÍK, M. (2019) *Implementation of the input-process-output model into the selected aspects of teamwork dynamics*. Management: science and education. Žilina: Žilinská univerzita. Fakulta riadenia a informatiky ISSN 1338-9777. Roč. 8, č. 2, s. 13-15.

HOLUBČÍK, M., RECHTORÍK, M. (2019) *Security of Cloud Computing in smart company*. Journal of Information, Control and Management Systems. Žilina: Žilinská univerzita. Fakulta riadenia a informatiky. ISSN 1336-1716. Roč. 17, č. 2, s. 27-32.

SOVIAR, J., HOLUBČÍK, M., VODÁK, J., RECHTORÍK, M., POLÁK, F. (2019) *The presentation of automotive brands in the on-line environment the perspective of KIA, Peugeot, Toyota and VW in the Slovak Republic*. Sustainability. ISSN 2071-1050 . Roč. 11, č. 7, s. 1-21. (current content, scopus, web of science)

RECHTORÍK, M. (2019) *The theoretical framework of teamwork applied to logistic team.*, Carpathian Logistics Congress: Logistics, distribution, transport and management. Ostrava: Tanger, ISBN 978-80-87294-88-8. Vyd. 1, s. 349-354.

RECHTORÍK, M. (2018) *Overview of methods used for the improvement of teamwork processes*. Journal of Information, Control and Management Systems. Žilina: Žilinská univerzita. Fakulta riadenia a informatiky. ISSN 1338-9777. Roč. 7., Vyd. 2, Č. 2, s. 27-34

ČERŇANSKÝ, J., RECHTORÍK, M. (2018) *Decision making in teamwork processes*. CER Comparative European Research 2018 : proceedings. London: Sciemcee Publishing, 2018. - ISBN (online) 978-0-9935191-7-8 , Vyd. 1. s. 38-42.

RECHTORÍK, M., HOLUBČÍK, M., ČERŇANSKÝ, J. (2018) *Game theory support for teamwork decision making and cooperation strategy definition*. CER Comparative European Research 2018 : proceedings. London: Sciemcee Publishing, 2018. - ISBN (online) 978-0-9935191-7-8, Vyd. 1. s. 34-47.

RECHTORÍK, M. (2018) *The teamwork dynamics in University environment*, Biannual CER Comparative European Research Conference: proceedings. London : Sciemcee Publishing, 2018. - ISBN (online) 978-0-9935191-7-8, s. 16-19.

RECHTORÍK, M., SOVIAR, J. (2017) *The theoretical framework for reputation and reputation management*, Journal of Information, Control and Management Systems. Žilina: Žilinská univerzita. Fakulta riadenia a informatiky. ISSN 1336-1716. Vyd. 15, Č. 2, s. 27-34

RECHTORÍK, M., SOVIAR, J. (2017) *The online reputation of Slovak gambling industry*. Marketing Identity 2017: Online Rules. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave. Fakulta masmediálnej komunikácie, ISBN 978-80-8105-919-3, s. 219-228

RECHTORÍK, M., SOVIAR, J. (2017) *The reputation and reputation management of Slovak gambling industry*. Biannual CER Comparative European Research Conference: proceedings. London : Sciemcee Publishing, 2017. ISBN (online) 978-0-9935191-6-1, s. 52-55.

PRÍLOHY

PRÍLOHA A: RORHOVORY S ORGANIZÁCIAMI NA SLOVENSKU

Tabuľka 17: Detaily rozhovoru s organizáciou Avast

Názov organizácie	Avast
Dátum rozhovoru:	13.12.2019
Dĺžka rozhovoru	32min.
Oblasť pôsobenia organizácie	Informačné technológie
Veľkosť organizácie	Veľká organizácia
Zdôvodnenie prečo je organizácia vhodná pre primárny výskum	Ide o veľkú nadnárodnú organizáciu s veľkým množstvom projektových tímov.
Pozícia zástupcu organizácie v rámci procesu riadenia tímovej spolupráce	Vedúci tímu
Počet získaných indikátorov	36

Tabuľka 18: Detaily rozhovoru s organizáciou M2M solutions

Názov organizácie	M2M solutions
Dátum rozhovoru:	13.12.2019
Dĺžka rozhovoru	26 min
Oblasť pôsobenia organizácie	Informačné technológie
Veľkosť organizácie	Malá organizácia
Zdôvodnenie prečo je organizácia vhodná pre primárny výskum	Organizácia pracuje výlučne projektovo a maximálne využíva riadenie koordináciu súbežne pôsobiacich tímov.
Pozícia zástupcu organizácie v rámci procesu riadenia tímovej spolupráce	Člen tímu
Počet získaných indikátorov	27

Tabuľka 19: Detaily rozhovoru s organizáciou Transdata

Názov organizácie	Transdata
Dátum rozhovoru:	10.12.2019
Dĺžka rozhovoru	39 min.

Oblasť pôsobenia organizácie	Informačné technológie
Veľkosť organizácie	Malá organizácia
Zdôvodnenie prečo je organizácia vhodná pre primárny výskum	Organizácia pracuje výlučne projektovo a maximálne využíva riadenie koordináciu súbežne pôsobiacich tímov.
Pozícia zástupcu organizácie v rámci procesu riadenia tímovej spolupráce	Manažér zodpovedný za koordináciu viacerých tímov
Počet získaných indikátorov	33

Tabuľka 20: Detaily rozhovoru s organizáciou Inloop X

Názov organizácie	Inloop X
Dátum rozhovoru:	10.02.2018
Dĺžka rozhovoru	40 min.
Oblasť pôsobenia organizácie	Informačné technológie
Veľkosť organizácie	Stredne veľká organizácia
Zdôvodnenie prečo je organizácia vhodná pre primárny výskum	Organizácia je ideálna vzhľadom na definovaný subjekt a objekt výskumu.
Pozícia zástupcu organizácie v rámci procesu riadenia tímovej spolupráce	Manažér zodpovedný za koordináciu viacerých tímov
Počet získaných indikátorov	39

Tabuľka 21: Detaily rozhovoru s organizáciou Peikko

Názov organizácie	Peikko
Dátum rozhovoru:	27.12.2019
Dĺžka rozhovoru	20 min
Oblasť pôsobenia organizácie	Priemysel
Veľkosť organizácie	Veľká medzinárodná korporácia
Zdôvodnenie prečo je organizácia vhodná pre primárny výskum	Veľká korporácia využívajúca multikultúrne tímy s veľkou mierou zapojenia virtuálnej komunikácie.
Pozícia zástupcu organizácie v rámci procesu riadenia tímovej spolupráce	Vedúci tímu
Počet získaných indikátorov	23

Tabuľka 22: Detaily rozhovoru s organizáciou Kros

Názov organizácie	Kros
Dátum rozhovoru:	4.1.2020
Dĺžka rozhovoru	26 min
Oblasť pôsobenia organizácie	Informačné technológie
Veľkosť organizácie	Stredne veľká organizácia
Zdôvodnenie prečo je organizácia vhodná pre primárny výskum	Organizácia aktívne využíva projektové tímy a SCRUM.
Pozícia zástupcu organizácie v rámci procesu riadenia tímovej spolupráce	Člen tímu.
Počet získaných indikátorov	28

Tabuľka 23: Detaily rozhovoru s organizáciou Emtest

Názov organizácie	Emtest
Dátum rozhovoru:	2.10.2019
Dĺžka rozhovoru	22 min
Oblasť pôsobenia organizácie	Informačné technológie
Veľkosť organizácie	Stredne veľká organizácia
Zdôvodnenie prečo je organizácia vhodná pre primárny výskum	Veľké množstvo koordinovaných projektových tímov.
Pozícia zástupcu organizácie v rámci procesu riadenia tímovej spolupráce	Člen tímu
Počet získaných indikátorov	20

Tabuľka 24: Detaily rozhovoru s organizáciou Softec

Názov organizácie	Softec
Dátum rozhovoru:	26.9.2019
Dĺžka rozhovoru	22 min
Oblasť pôsobenia organizácie	Informačné technológie

Veľkosť organizácie	Stredne veľká organizácia
Zdôvodnenie prečo je organizácia vhodná pre primárny výskum	Moderné metódy riadenia tímovej spolupráce na organizačnej úrovni vrátane podpory organického vzniku tímov.
Pozícia zástupcu organizácie v rámci procesu riadenia tímovej spolupráce	Vedúci tímu
Počet získaných indikátorov	31

Tabuľka 25: Detaily rozhovoru s organizáciou Goodrequest

Názov organizácie	Goodrequest
Dátum rozhovoru:	9.1.2020
Dĺžka rozhovoru	19 min
Oblasť pôsobenia organizácie	Informačné technológie
Veľkosť organizácie	Malá organizácia
Zdôvodnenie prečo je organizácia vhodná pre primárny výskum	Množstvo vzájomne prepojených a spolupracujúcich projektových tímov.
Pozícia zástupcu organizácie v rámci procesu riadenia tímovej spolupráce	Manažér zodpovedný za koordináciu tímov
Počet získaných indikátorov	33

Tabuľka 26: Detaily rozhovoru s organizáciou Globallogic

Názov organizácie	Globallogic
Dátum rozhovoru:	30.10.2019
Dĺžka rozhovoru	28 min
Oblasť pôsobenia organizácie	Informačné technológie
Veľkosť organizácie	Veľká organizácia
Zdôvodnenie prečo je organizácia vhodná pre primárny výskum	Dlhodobá skúsenosť s projektovými tímami a ich koordináciou.
Pozícia zástupcu organizácie v rámci procesu riadenia tímovej spolupráce	Člen tímu
Počet získaných indikátorov	25

Tabuľka 27: Detaily rozhovoru s organizáciou Ipesoft

Názov organizácie	Ipesoft
Dátum rozhovoru:	29.5.2019
Dĺžka rozhovoru	43 min
Oblasť pôsobenia organizácie	Informačné technológie
Veľkosť organizácie	Stredne veľká organizácia
Zdôvodnenie prečo je organizácia vhodná pre primárny výskum	Tradičný prístup k riadeniu tímov, špeciálny pohľad na odvetvie informačných technológií.
Pozícia zástupcu organizácie v rámci procesu riadenia tímovej spolupráce	Zástupca vedenia
Počet získaných indikátorov	28

Tabuľka 28: Detaily rozhovoru s organizáciou Siemens

Názov organizácie	Siemens
Dátum rozhovoru:	29.5.2019
Dĺžka rozhovoru	19 min
Oblasť pôsobenia organizácie	Informačné technológie
Veľkosť organizácie	Veľká medzinárodná korporácia
Zdôvodnenie prečo je organizácia vhodná pre primárny výskum	Medzinárodná korporácia s prepracovaným systémom riadenia tímov.
Pozícia zástupcu organizácie v rámci procesu riadenia tímovej spolupráce	Manažér zodpovedný za koordináciu tímov
Počet získaných indikátorov	19

Tabuľka 29: Detaily rozhovoru s organizáciou Azet

Názov organizácie	Azet
Dátum rozhovoru:	11.4.2019
Dĺžka rozhovoru	23 min
Oblasť pôsobenia organizácie	Informačné technológie
Veľkosť organizácie	Stredne veľká organizácia

Zdôvodnenie prečo je organizácia vhodná pre primárny výskum	Projektové tímy vyžadujúce vysokú mieru koordinácie a riadenia.
Pozícia zástupcu organizácie v rámci procesu riadenia tímovej spolupráce	Manažér zodpovedný za koordináciu tímov.
Počet získaných indikátorov	27

Tabuľka 30: Detaily rozhovoru s organizáciou AT&T

Názov organizácie	AT&T
Dátum rozhovoru:	6.12.2019
Dĺžka rozhovoru	34 min
Oblasť pôsobenia organizácie	Informačné technológie, telekomunikácie
Veľkosť organizácie	Veľká medzinárodná korporácia
Zdôvodnenie prečo je organizácia vhodná pre primárny výskum	Organizácia využívajúca západný štýl riadenia tímovej spolupráce.
Pozícia zástupcu organizácie v rámci procesu riadenia tímovej spolupráce	Manažér zodpovedný za koordináciu tímov.
Počet získaných indikátorov	26

Tabuľka 31: Detaily rozhovoru s organizáciou Hour

Názov organizácie	Hour
Dátum rozhovoru:	9.1.2020
Dĺžka rozhovoru	35 min
Oblasť pôsobenia organizácie	Informačné technológie
Veľkosť organizácie	Stredne veľká organizácia
Zdôvodnenie prečo je organizácia vhodná pre primárny výskum	Organizácia zameraná na budovanie pozitívnej organizačnej a tímovej kultúry.
Pozícia zástupcu organizácie v rámci procesu riadenia tímovej spolupráce	Zástupca vedenia.
Počet získaných indikátorov	29

Tabuľka 32: Detaily rozhovoru s organizáciou Hyperia

Názov organizácie	Hyperia
--------------------------	---------

Dátum rozhovoru:	13.6.2019
Dĺžka rozhovoru	20 min
Oblasť pôsobenia organizácie	Informačné technológie
Veľkosť organizácie	Malá organizácia
Zdôvodnenie prečo je organizácia vhodná pre primárny výskum	Aktívna kooperácia viacerých projektových tímov s využitím metodík riadenia projektov.
Pozícia zástupcu organizácie v rámci procesu riadenia tímovej spolupráce	Vedúci tímu.
Počet získaných indikátorov	24

Tabuľka 33: Detaily rozhovoru s Leteckou spoločnosťou

Názov organizácie	Letecká spoločnosť pôsobiaca na Slovensku (organizácia požiadala o neuvedenie názvu)
Dátum rozhovoru:	6.12.2019
Dĺžka rozhovoru	32 min
Oblasť pôsobenia organizácie	Letecký priemysel
Veľkosť organizácie	Veľká organizácia
Zdôvodnenie prečo je organizácia vhodná pre primárny výskum	Jasne definované a formalizované pravidlá riadenia tímovej spolupráce na organizačnej úrovni. Prináša jedinečný pohľad na problematiku.
Pozícia zástupcu organizácie v rámci procesu riadenia tímovej spolupráce	Manažér zodpovedný za koordináciu tímov.
Počet získaných indikátorov	36

Tabuľka 34: Detaily rozhovoru s organizáciou Prima banka

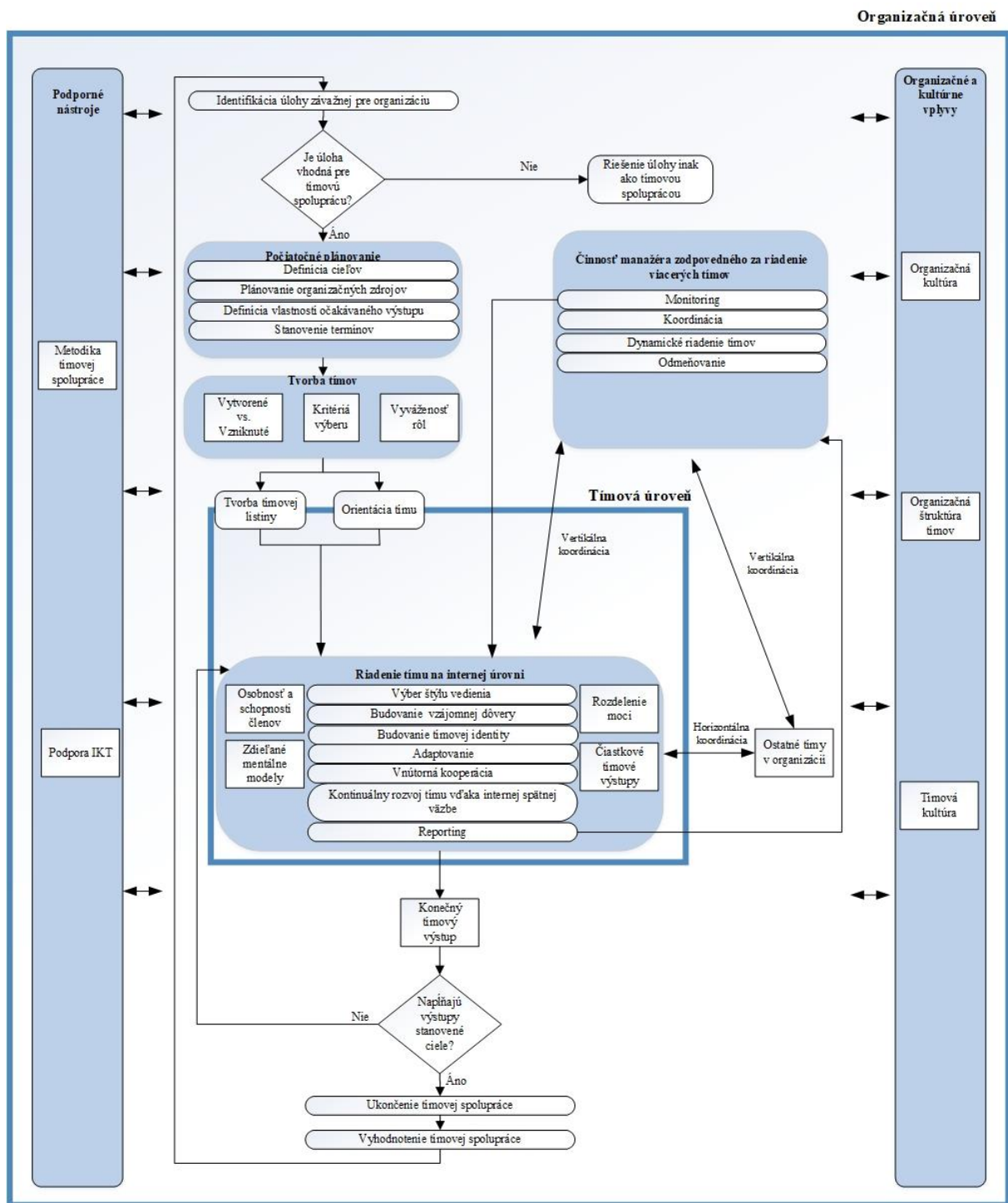
Názov organizácie	Prima banka
Dátum rozhovoru:	13.12.2019
Dĺžka rozhovoru	39 min.
Oblasť pôsobenia organizácie	Bankovníctvo
Veľkosť organizácie	Veľká organizácia

Zdôvodnenie prečo je organizácia vhodná pre primárny výskum	Jedinečný pohľad na organizačnú a tímovú kultúru. Prináša novú perspektívu na skúmanú problematiku.
Pozícia zástupcu organizácie v rámci procesu riadenia tímovej spolupráce	Vedúci tímu
Počet získaných indikátorov	39

Tabuľka 35: Detaily rozhovoru s organizáciou Technia

Názov organizácie	Technia
Dátum rozhovoru:	28.3.2019
Dĺžka rozhovoru	39 min
Oblasť pôsobenia organizácie	Informačné technológie
Veľkosť organizácie	Medzinárodná stredne veľká organizácia
Zdôvodnenie prečo je organizácia vhodná pre primárny výskum	Organizácia intenzívne využívajúca tímovú spoluprácu a špeciálne multikultúrne tímy a multikultúrne riadenie tímov.
Pozícia zástupcu organizácie v rámci procesu riadenia tímovej spolupráce	Vedúci tímu
Počet získaných indikátorov	31

PRÍLOHA B: VÝCHODISKOVÝ MODEL TÍMovej SPOLUPRÁCE



Obrázok 31: Východiskový model riadenia tímovej spolupráce

PRÍLOHA C: ZNENIE DOTAZNÍKA ZAMERANÉHO NA RIADENIE TÍMOVEJ SPOLUPRÁCE

Dopytovanie technikou dotazníka bolo vykonávané v podobe on-line formulára. Pre účely zverejnenia bol formulár transformovaný do čistého textu.

Dotazník

Dobrý deň,

v prvom rade by sme sa Vám chceli poďakovať za Vašu ochotu a Váš čas, ktoré nám venujete vyplnením tohto dotazníka. Dotazník je zameraný na oblasť tímovej spolupráce v organizáciách.

Vaše odpovede sú vyhodnocované anonymne a budú slúžiť výlučne iba na výskumné účely. V prípade že máte nejasnosti ohľadom dotazníka alebo máte záujem o všeobecné informácie získané dotazníkom, prosím kontaktujte kontaktnú osobu na emailovej adrese: miroslav.rechtorik@fri.uniza.sk

1. Využíva Vaša organizácia tímovú spoluprácu?
 - Áno
 - Nie

2. Koľko percent zamestnancov vo Vašej organizácii pracuje v tíme a nie individuálne?
 - Menej ako 30 %
 - 31 % až 50 %
 - 51 % až 80 %
 - 81 % až 100 %

3. Koľko času strávite samostatnou prácou bez kontaktu z ostatnými členmi tímu alebo Vaším manažérom?
 - Menej ako 30 %
 - 31 % až 50 %
 - 51 % až 80 %
 - 81 % až 100 %

4. Koľko tímov v organizácii bolo cielene vytvorených manažmentom?
 - Menej ako 30 %
 - 31 % až 50 %
 - 51 % až 80 %
 - 81 % až 100 %

5. Aký počet tímov operuje v rámci Vašej organizačnej zložky?
 - Žiaden
 - Menej ako 3
 - 3 – 5
 - Viac ako 5

6. Koľko tímov spadá vo Vašej organizácii na 1 manažéra?
 - Žiaden
 - 1
 - 2 – 3
 - 3 – 5
 - Viac ako 5

7. Koľko školení alebo workshopov zameraných na prácu v tíme ste absolvovali za posledné 2 roky?

- Žiadne
- 1 - 2
- 3 - 5
- Viac ako 5

8. Pracujú vo Vašej organizácii zamestnanci súbežne vo viacerých tímoch?

- Áno
- Nie

9. Uved'te prosím priemerný počet tímov, v ktorých pracuje zamestnanec Vašej organizácie súbežne:

- 1
- 2-3
- 4-5
- 6-7
- 8 a viac

10. Uved'te prosím počet tímov, v ktorých pracujete súbežne Vy:

- 1
- 2-3
- 4-5
- 6-7
- 8 a viac

11. Na stupnici od 1 do 5 ohodno'te aká efektívna je podľa Vás spolupráca v rámci Vášho tímu/ov.

Veľmi neefektívna 1

--	--	--	--	--

 5 Veľmi efektívna

12. Na škále prosím vyjadrite svoj súhlas s nasledujúcimi výrokmi.

	Úplne nesúhlasím (-2)	-1	0	1	Úplne súhlasím (2)	Neviem posúdiť
V našej organizácii sa snažíme riešiť úlohy a problémy prevažne tímovo.						
Zloženie tímu je tvorené prevažne manažérom alebo vedením.						
Zloženie tímu organizácia necháva na samotných zamestnancoch.						
V tíme mi je vždy jasné aký je jeho cieľ.						
V tíme mi je vždy jasné aké sú moje úlohy a zodpovednosti.						
Do tímu som bol pridelený na základe mojich osobnostných rysov.						
Pri práci v tíme postupujeme na základe princípov manažérskej metodiky (napr. SCRUM).						
Na začiatku fungovania tímu sme si spísali jasné pravidlá, kompetencie členov a požadovaný cieľ.						
Moja organizácia vytvára medzi tímami súťaživosť.						

13. V tabuľke zaznačte, pri ktorých činnostiach využívate daný nástroj.

	Telekonferencie	Osobné konzultácie	Informačný systém organizácie	Scrum	Telefonická komunikácia	Nástroje pre riadenie projektov	Osobné porady	Emailová komunikácia
Plánovanie práce								
Tvorba tímov								
Rozdelenie úloh								
Zaškolenie a orientácia nových členov								
Koordinácia tímu								
Reporting								
Monitoring								
Komunikácia so zákazníkom								
Komunikácia s manažérom								
Komunikácia s vedením								
Komunikácia s ostatnými členmi tímu								

Podávanie správ o splnených úlohách								
Podávanie správ o objavených problémoch								

14. Definujte prosím priemernú dĺžku fungovania tímu vo Vašej organizácii.

- Menej ako 3 mesiace
- 3- 6 mesiacov
- 6- 12 mesiacov
- 1 až 3 roky
- Viac ako 3 roky

15. Zaznačte prosím, ako často využívate dané komunikačné nástroje.

	Nikdy	Menej ako raz mesačne	Raz mesačne	Viackrát za mesiac	Raz týždenne	Viackrát za týždeň	Raz denne	Viackrát za deň
Emailová komunikácia								
Telefonická komunikácia								
Nástroj pre riadenie projektov (Jira, Asana alebo iný)								
Telekonferencie								
Osobné konzultácie								
Informačný systém organizácie								

16. Zaznačte koľko času strávite v priemere týždenne využívaním daných komunikačných nástrojov.

	Žiaden čas	Menej ako minútu	Minútu	Niekoľko minút	Hodinu	1-10 hodín	Viac ako 10hodín
Emailová komunikácia							
Telefonická komunikácia							
Nástroj pre riadenie projektov (Jira, Asana alebo iný)							
Telekonferencie							
Osobné konzultácia							
Informačný systém organizácie							

17. Počet zamestnancov vašej organizácie:

- 1 -9
- 10 – 49
- 50 – 249
- 250 a viac

18. Uved'te prosím v akej oblasti sa Vaša organizácia pohybuje:

- Informačné technológie
- Elektrotechnika
- Stavebníctvo
- Vzdelávanie, výskum a vývoj
- Priemysel
- Doprava
- Zdravotníctvo
- Iné

19. Doba existencie organizácie:

- Menej ako 1 rok
- 1-3 roky
- 4-5 rokov
- Viac ako 5 rokov

20. Vaše primárne postavenie v rámci organizácie:

- Člen tímu
- Manažér tímu

- Manažér viacerých tímov alebo zástupca vedenia
- Samostatne pracujúci mimo tímovej štruktúry

21. Forma podnikania Vašej organizácie:

- Akciová spoločnosť
- Spoločnosť s ručením obmedzeným
- Štátny alebo verejný podnik, inštitúcia (vrátane škôl a úradov)
- Živnosť
- Verejná obchodná spoločnosť
- Komanditná spoločnosť
- Družstvo

Ďakujeme

Ešte raz by sme sa Vám chceli poďakovať za Váš čas a Vašu ochotu.

PRÍLOHA D: PREHĽAD VÝSLEDKOV DOPYTOVANIA

Definovanie problému

Dopytovanie technikou dotazníka bolo vykonávané, pretože v priebehu výskumu bola objavená absencia potrebných sekundárnych dát skúmajúcich riadenie tímovej spolupráce na organizačnej úrovni na Slovensku. Špecifické zameranie skúmania teda vytvorilo požiadavku získať dané údaje primárnym prieskumom.

Určenie cieľa

Cieľom dopytovania bolo získať čo najširší súbor relevantných dát, vzhľadom na objekt a subjekt výskumu a lepšie tak pochopiť súčasnú podobu riadenia tímovej spolupráce na Slovensku. Rovnako bolo cieľom aj poskytnúť širšiu perspektívu na spomínanú situáciu, ktorú bolo následne možné konfrontovať s ostatnými zisteniami skúmania. Išlo najmä o konfrontáciu situácie v IT organizáciách a iných organizáciách využívajúcich projektové tímy.

Definovanie výskumnej vzorky

Popis procesu definície základného súboru a výskumnej vzorky je vysvetlený v podkapitole 2.10.

Stanovenie indikátorov

Vzhľadom na možnosti zvolenej metódy a snahu o maximalizáciu návratnosti bolo nutné značne zúžiť súbor skúmaných indikátorov v porovnaní s rozhovormi. Dopytovanie technikou dotazníka primárne skúmalo nasledujúce indikátory:

- Pomer úloh v rámci organizácie, ktoré sú vykonávané tímov.
- Miera samostatnosti zamestnancov.
- Pomer zamestnancov organizácie pracujúcich jednotlivito a v tímoch.
- Počet tímov v rámci daných organizačných zložiek.
- Preferencie manažérov pre riešenie úloh s využitím tímovej spolupráce.
- Podporuje organizácia svojich zamestnancov v tom, aby úlohy riešili tímovou spolupracou a vytvárali tímy organicky?
- Akým spôsobom takéto podmienky vytvára?
- Pomer tímov vznikajúcich samostatne a tímov vytvorených manažmentom.
- Zaoberá sa organizácia problematikou správneho vyváženía tímov?
- Sú pozície každého člena na začiatku jasne definované?
- Počet tímov v rámci organizácie, ktoré majú vytvorenú tímovú listinu alebo dokument na podobnom princípe.
- Počet školení a workshopov zameraných na tímovú spoluprácu a medziľudské zručnosti.
- Počet tímov na jedného manažéra.
- Využíva organizácia všeobecne uznávanú metodiku riadenia tímov alebo projektov?
- Atribúty tímovej spolupráce, pri ktorej je daná metodika využívaná.
- Miera spokojnosti členov s danou metodikou.
- Miera zapojenia IKT do riadenia a činnosti tímov.
- Počet systémov, ktoré členovia využívajú v rámci tímovej práce.
- Počet atribútov tímovej spolupráce, pri ktorej členovia využívajú IKT.
- Frekvencia správ o postupe jednotlivých členov.

- Frekvencia správ o postupe tímu.
- Počet tímových porád za stanovené obdobie.
- Počet kontrol pokroku za stanovené obdobie.
- Do akej miery sleduje manažér využitie zdrojov na dosiahnutie tímových cieľov.
- Priemerná dĺžka fungovania tímu.
- Fluktuácia členov počas tímovej spolupráce.
- Podporuje organizácia súťaživosť medzi tímami?
- Rozsah a obsah informácií zdieľaných v rámci tímov.
- Frekvencia komunikácie medzi členmi tímu.
- Forma komunikácie (email, IKT, osobné stretnutia).
- Dĺžka času pokiaľ sú jednotliví členovia pridelení do nového tímu.
- Má organizácia vytvorený všeobecne aplikovaný nástroj na zhodnotenie práce tímu?

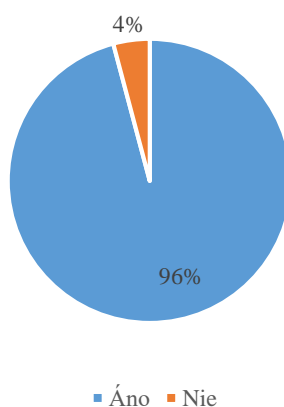
1. Využíva Vaša organizácia tímovú spoluprácu?

Prvá otázka slúžila na vyfiltrovanie organizácií, vzhľadom na objekt skúmania. I napriek snahe osloviť iba vhodné organizácie, sa do dopytovania zapojilo 7 organizácií, ktoré nevyužívajú tímovú spoluprácu.

Tabuľka 36: Využíva Vaša organizácia tímovú spoluprácu?

Možnosti odpovede	Počet respondentov
Áno	162
Nie	7

Spomínaných 7 organizácií bolo odfiltrovaných a dopytovanie sa ďalej sústredilo primárne na zvyšných 162.



Obrázok 32: Využíva Vaša organizácia tímovú spoluprácu?

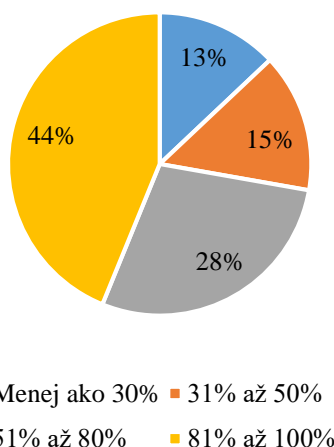
2. Koľko percent zamestnancov vo Vašej organizácii pracuje v tíme a nie individuálne?

Druhá otázka zisťovala mieru využitia tímovej spolupráce vo vyfiltrovaných organizáciách.

Tabuľka 37: Koľko percent zamestnancov vo Vašej organizácii pracuje v tíme a nie individuálne?

Možnosti odpovede	Počet respondentov
Menej ako 30 %	21
31 % až 50 %	24
51 % až 80 %	46
81 % až 100 %	71

Ako je možné z výsledkov vidieť, využitie tímovej spolupráce v organizáciách je na vysokej úrovni. Vo viac ako 70 % organizácií viac ako 50 % zamestnancov pracuje v tíme.



Obrázok 33: Koľko percent zamestnancov vo Vašej organizácii pracuje v tíme a nie individuálne?

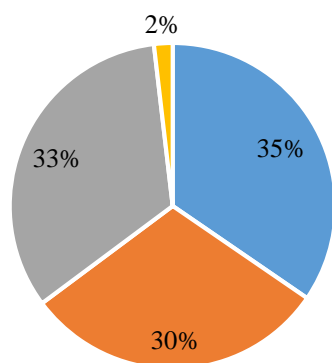
3. Koľko času strávite samostatnou prácou bez kontaktu z ostatnými členmi tímu alebo Vaším manažérom?

Miera komunikácie a koordinácie zamestnancov v rámci organizácie bola zisťovaná v otázke číslo 3.

Tabuľka 38: Koľko času strávite samostatnou prácou bez kontaktu z ostatnými členmi tímu alebo Vaším manažérom?

Možnosti odpovede	Počet respondentov
Menej ako 30 %	56
31 % až 50 %	49
51 % až 80 %	54
81 % až 100 %	3

Vhodnosť oslovených organizácií podporujú aj výsledky spomínanej otázky, pretože podporujú značné využitie tímovej spolupráce. Viac ako 2 tretiny oslovených zástupcov organizácie uviedli, že individuálnou prácou strávia menej ako polovicu ich pracovného času.



- Menej ako 30%
- 31% až 50%
- 51% až 80%
- 81% až 100%

Obrázok 34: Koľko času strávite samostatnou prácou bez kontaktu z ostatnými členmi tímu alebo Vaším manažérom?

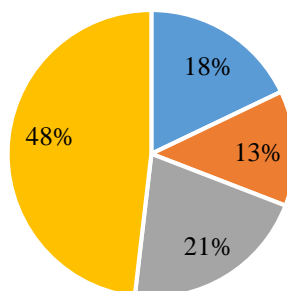
4. Koľko tímov v organizácii bolo cielene vytvorených manažmentom?

Pre potreby výskumu bolo nutné zistiť pomer organicky vzniknutých tímov a tých vytvorených manažmentom. Spomínaný účel mala otázka číslo 4

Tabuľka 39: Koľko tímov v organizácii bolo cielene vytvorených manažmentom?

Možnosti odpovede	Počet respondentov
Menej ako 30 %	29
31 % až 50 %	21
51 % až 80 %	34
81 % až 100 %	78

Otázka preukázala značnú dominanciu manažmentom vytvorených tímov v skúmaných slovenských organizáciách.



- Menej ako 30%
- 31% až 50%
- 51% až 80%
- 81% až 100%

Obrázok 35: Koľko tímov v organizácii bolo cielene vytvorených manažmentom?

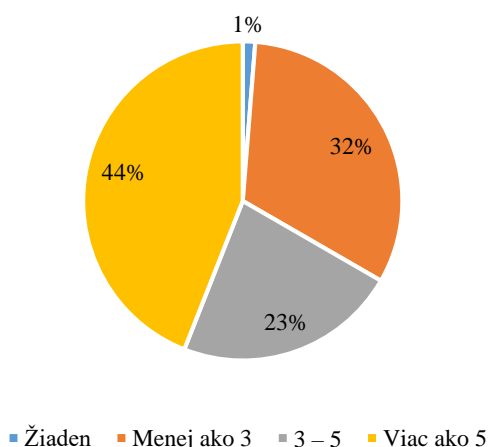
5. Aký počet tímov operuje v rámci Vašej organizačnej zložky?

Zatiaľ čo predošlé otázky overovali využitie tímovej spolupráce v organizáciách, otázka 5 mala za účel priniesť konkrétnejšie kvantifikovateľné informácie o počte tímov, o ktorých riadení dokázal respondent priniesť dostatočne presné informácie.

Tabuľka 40: Aký počet tímov operuje v rámci Vašej organizačnej zložky?

Možnosti odpovede	Počet respondentov
Žiaden	2
Menej ako 3	51
3 – 5	36
Viac ako 5	70

Viac ako 2 tretiny zástupcov organizácií uviedlo, že v rámci ich organizačnej zložky pôsobia aspoň 3 tímy. Spomínaná skutočnosť vytvára dostatočné podmienky pre koordináciu tímov ako zložky riadenia tímovej spolupráce na org. úrovni.



Obrázok 36: Aký počet tímov operuje v rámci Vašej organizačnej zložky?

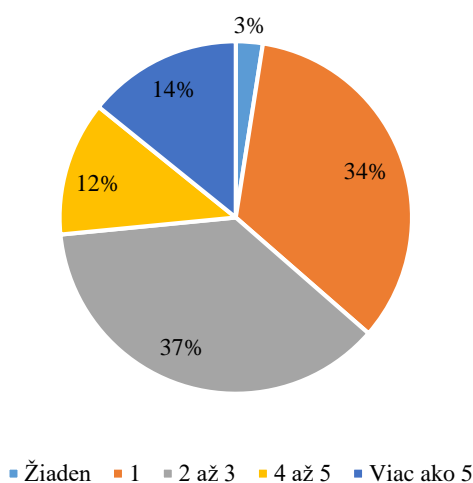
6. Koľko tímov spadá vo Vašej organizácii na 1 manažéra?

Riadenie na org. úrovni spolu s koordináciou tímov si vyžaduje efektívnu kooperáciu viacerého súbežne fungujúcich tímov. Každý tím môže mať vlastného manažéra no skúmaním bolo zistené, že riadenie na org. úrovni je efektívnejšie, ak jeden manažér súbežne riadi a koordinuje činnosť viacerých tímov.

Tabuľka 41: Koľko tímov spadá vo Vašej organizácii na 1 manažéra?

Možnosti odpovede	Počet respondentov
Žiaden	4
1	55
2 až 3	60
4 až 5	20
Viac ako 5	23

V slovenských podmienkach bolo zistené, že približne tretina organizácií stále aplikuje tradičný prístup jedného manažéra na jeden tím. Značná väčšina však postupne prechádza na koordináciu viacerých tímov jedným manažérom.



Obrázok 37: Koľko tímov spadá vo Vašej organizácii na 1 manažéra?

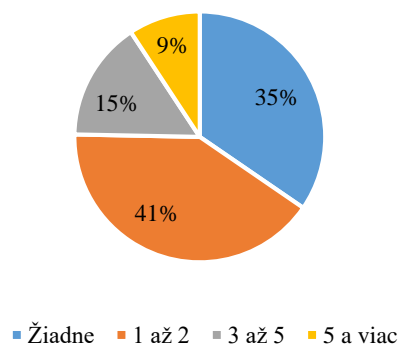
7. Koľko školení alebo workshopov zameraných na prácu v tíme ste absolvovali za posledné 2 roky?

Záujem organizácií o problematiku riadenia tímovej spolupráce a ich snaha zlepšiť schopnosti svojich manažérov a zamestnancov v danej oblasti bola skúmaná otázkou sedem.

Tabuľka 42: Koľko školení alebo workshopov zameraných na prácu v tíme ste absolvovali za posledné 2 roky?

Možnosti odpovede	Počet respondentov
Žiadne	56
1 až 2	66
3 až 5	25
5 a viac	15

Opäť približne tretina organizácií prejavila tradičný prístup a nízky záujem o zlepšovanie svojich interných procesov tímovej spolupráce. Väčšina organizácií však aspoň do určitej miery dbá na vzdelávanie zamestnancov v skúmanej oblasti a snaží sa tímovú spoluprácu zlepšovať.



Obrázok 38: Koľko školení alebo workshopov zameraných na prácu v tíme ste absolvovali za posledné 2 roky?

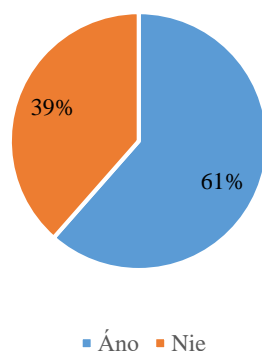
8. Pracujú vo Vašej organizácii zamestnanci súbežne vo viacerých tímoch?

Otázka č. 8 filtrovala oslovené organizácie za účelom rozdeliť ich na organizácie, v ktorých je možné skúmať dynamické riadenie tímovej spolupráce a na tie, ktoré majú viac tradičnú štruktúru tímov.

Tabuľka 43: Pracujú vo Vašej organizácii zamestnanci súbežne vo viacerých tímoch?

Možnosti odpovede	Počet respondentov
Áno	99
Nie	62

Pri viac ako 60 % organizácií zamestnanci môžu pracovať vo viacerých tímoch naraz, a preto vzniká zvýšená potreba koordinácia tímov na org. úrovni.



Obrázok 39: Pracujú vo Vašej organizácii zamestnanci súbežne vo viacerých tímoch?

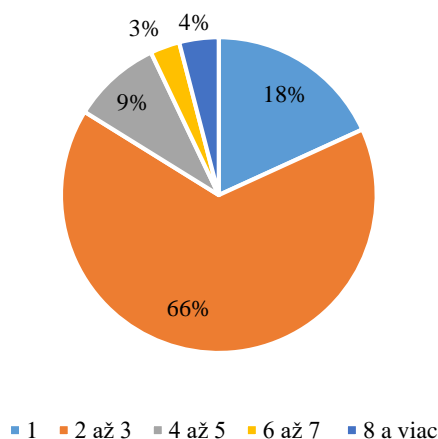
9. Uveďte prosím priemerný počet tímov, v ktorých pracuje zamestnanec Vašej organizácie súbežne:

Miera potreby koordinovať tímy vo vzťahu ku definícií primárnych a sekundárnych tímov bola zisťovaná v otázke číslo 9. Otázka bola kladená iba organizáciám vyfiltrovaným predošlou otázkou.

Tabuľka 44: Uveďte prosím priemerný počet tímov, v ktorých pracuje zamestnanec Vašej organizácie súbežne:

Možnosti odpovede	Počet respondentov
1	18
2 až 3	65
4 až 5	9
6 až 7	3
8 a viac	4

Najviac bežným priemerným počtom tímov, v ktorých pôsobí zamestnanec súbežne je podľa získaných výsledkov 2-3. V 18 organizáciách je i napriek predošlému filtrovaniu priemerný počet 1. dôvodom je pravdepodobne malé percento zamestnancov pracujúcich vo viacerých tímoch.



Obrázok 40: Uved'te prosím priemerný počet tímov, v ktorých pracuje zamestnanec Vašej organizácie súbežne:

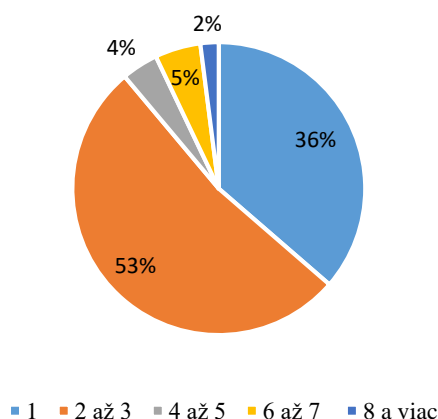
10. Uved'te prosím počet tímov, v ktorých pracujete súbežne Vy:

Otázka č. 10 overovala mieru vierohodnosti, s ktorou môžu oslovení zástupcovia organizácie prinášať informácie o funkčnosti primárnych a sekundárnych tímov v organizácií.

Tabuľka 45: Uved'te prosím počet tímov, v ktorých pracujete súbežne Vy:

Možnosti odpovede	Počet respondentov
1	36
2 až 3	52
4 až 5	4
6 až 7	5
8 a viac	2

V porovnaní s výsledkami predošlej organizácie došlo ku značnému nepomeru výsledkov. I napriek stálej dominancii 2-3 tímov, je pomer respondentov pôsobiacich iba v 1 tíme ku priemernému stavu v organizácií až dvojnásobný.



Obrázok 41: Uved'te prosím počet tímov, v ktorých pracujete súbežne Vy:

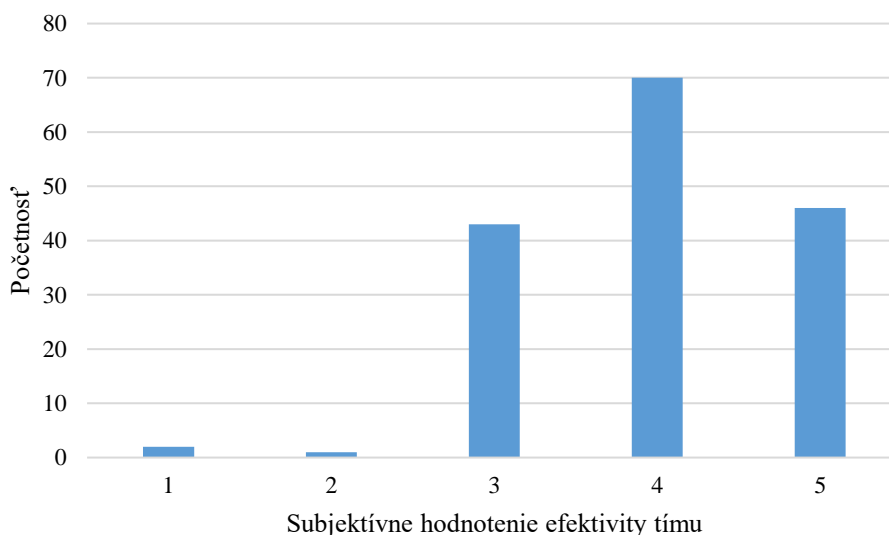
11. Na stupnici od 1 do 5 ohodnot'te aká efektívna je podľa Vás spolupráca v rámci Vášho tímu/ov.

Subjektívne hodnotenie efektivity tímovej spolupráce v oslovených organizáciách bolo zisťované jednoduchou päť stupňovou škálou.

Tabuľka 46: Na stupnici od 1 do 5 ohodnoťte aká efektívna je podľa Vás spolupráca v rámci Vášho tímu/ov.

Možnosti odpovede	Počet respondentov
1	2
2	1
3	43
4	70
5	46

Zo všetkých oslovených organizácií iba 3 zástupcovia uviedli, že sú s efektívnosťou ich tímu nespokojný. Spomínaná skutočnosť môže byť vzhľadom na ostatné výsledky výskumu vysvetlená subjektívnou podstatou hodnotenia a snahou zástupcov prezentovať svoju organizáciu pozitívne.



Obrázok 42: Na stupnici od 1 do 5 ohodnoťte aká efektívna je podľa Vás spolupráca v rámci Vášho tímu/ov.

12. Na škále prosím vyjadrite svoj súhlas s nasledujúcimi výrokmí.

Otázka č. 12 skúmala stav riadenia tímovej spolupráce v organizácií prostredníctvom päť stupňovej škály. Jednotlivé vyjadrenia boli vytvorené na základe skúmaných indikátorov.

Tabuľka 47: Na škále prosím vyjadrite svoj súhlas s nasledujúcimi výrokmí.

	Úplne nesúhlasím (-2)	-1	0	1	Úplne súhlasím (2)	Neviem posúdiť
V našej organizácii sa snažíme riešiť úlohy a problémy prevažne tímovo.	1	17	18	60	65	1
Zloženie tímu je tvorené prevažne manažérom alebo vedením.	15	21	24	37	60	4

Zloženie tímu organizácia necháva na samotných zamestnancoch.	33	49	30	29	14	6
V tíme mi je vždy jasné aký je jeho cieľ.	3	11	8	45	89	6
V tíme mi je vždy jasné aké sú moje úlohy a zodpovednosti.	3	7	12	40	92	7
Do tímu som bol pridelený na základe mojich osobnostných rysov.	20	17	25	32	51	16
Pri práci v tíme postupujeme na základe princípov manažérskej metodiky (napr. SCRUM).	19	22	27	24	30	39
Na začiatku fungovania tímu sme si spísali jasné pravidlá, kompetencie členov a požadovaný cieľ.	28	17	24	44	43	5
Moja organizácia vytvára medzi tímami súťaživosť.	65	28	27	15	22	4

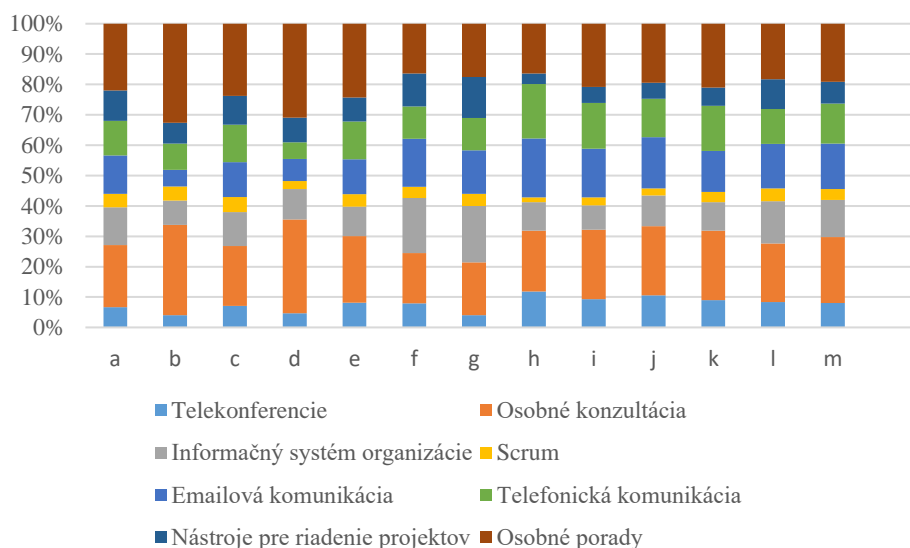
13. V tabuľke zaznačte, pri ktorých činnostiach využívate daný nástroj.

Komunikácia predstavuje nesmierne dôležitú súčasť tímovej spolupráce. Nastavenie pravidiel tímovej komunikácie je dôležitou zložkou riadenia tímov na org. úrovni. Podľa výsledkov dopytovania slovenské organizácie stále preferujú osobnú komunikáciu, či už ide o osobné konzultácie alebo porady.

Tabuľka 48: V tabuľke zaznačte, pri ktorých činnostiach využívate daný nástroj.

	Telekonferencie	Osobné konzultácie	Informačný systém organizácie	Scrum	Emailová komunikácia	Telefonická komunikácia	Nástroje pre riadenie projektov	Osobné porady
Plánovanie práce	33	100	61	22	62	56	49	108
Tvorba tímov	14	103	28	16	19	30	24	113
Rozdelenie úloh	33	91	52	23	53	57	44	110
Zaškolenie a orientácia nových členov	18	118	38	10	28	21	31	118
Koordinácia tímu	37	99	44	19	52	56	36	110
Reporting	32	67	73	15	64	43	44	66
Monitoring	16	68	73	16	56	42	53	69
Komunikácia so zákazníkom	54	92	43	7	89	82	16	75
Komunikácia s manažérom	49	120	42	14	84	79	28	109
Komunikácia s vedením	50	108	48	11	80	60	25	92
Komunikácia s ostatnými členmi tímu	48	122	50	18	72	79	32	112

Podávanie správ o splnených úlohách	42	97	70	21	74	58	49	92
Podávanie správ o objavených problémoch	42	114	64	19	78	69	38	100



Obrázok 43: V tabuľke zaznačte, pri ktorých činnostiach využívate daný nástroj.

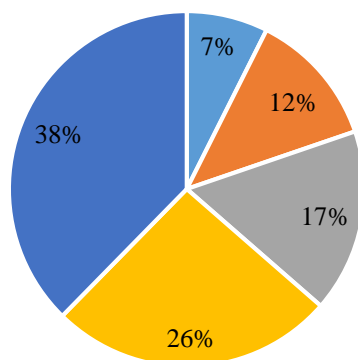
14. Definujte prosím priemernú dĺžku fungovania tímu vo Vašej organizácii.

Projektové tímy predstavujú objekt skúmania. Jednou z ich hlavných charakteristík je, že ich trvanie je časovo ohraničené. Dĺžka trvania tímu má veľký vplyv na jeho dynamické riadenia.

Tabuľka 49: Definujte prosím priemernú dĺžku fungovania tímu vo Vašej organizácii.

Možnosti odpovede	Počet respondentov
Menej ako 3 mesiace	12
3 - 6 mesiacov	20
6 - 12 mesiacov	27
1- 3 roky	42
Viac ako 3 roky	61

Na základe zistení je možné vidieť, že slovenské organizácie pracujú najmä na dlhodobých projektoch, čo znamená, že aj projektové tímy fungujú dlhodobo. Čím dlhšie tím funguje, tým viac rastie potreba dynamicky ho riadiť na org. úrovni.



■ Menej ako 3 mesiace
 ■ 3 - 6 mesiacov
 ■ 6 - 12 mesiacov
■ 1- 3 roky
 ■ Viac ako 3 roky

Obrázok 44: Definujte prosím priemernú dĺžku fungovania tímu vo Vašej organizácii.

15. Zaznačte prosím, ako často využívate dané komunikačné nástroje.

Na rozdiel od otázky 13 sa otázka 15 nezameriavala na aktivity vykonávané daným komunikačným nástrojom, ale zisťovala ich frekvenciu. I napriek tomu, že väčšina aktivít je riešená osobne, najčastejšie zástupcovia organizácií komunikujú tímovo telefonicky alebo emailom.

Tabuľka 50: Zaznačte prosím, ako často využívate dané komunikačné nástroje.

	Nikdy	Menej ako raz mesačne	Raz mesačne	Viackrát za mesiac	Raz týždenne	Viackrát za týždeň	Raz denne	Viackrát za deň
Emailová komunikácia	13	5	4	9	16	18	6	91
Telefonická komunikácia	7	5	4	14	6	23	7	96
Nástroj pre riadenie projektov (Jira, Asana alebo iný)	77	5	4	4	17	19	8	28
Telekonferencie	49	19	21	24	14	15	6	14
Osobné konzultácia	5	2	3	14	11	36	14	77
Informačný systém organizácie	23	5	8	79	9	28	10	65

16. Zaznačte koľko času strávite v priemere týždenne využívaním daných komunikačných nástrojov.

Otázka č. 16 skúmala komunikačný proces tímov bližšie a pozerala sa na celkový čas venovaný daným komunikačným nástrojom. Ako je možné z výsledkov usúdiť, telefonická a emailová komunikácia sú síce najfrekventovanejšie, ale osobné konzultácie stále členom tímu zaberajú najviac času.

Tabuľka 51: Zaznačte koľko času strávite v priemere týždenne využívaním daných komunikačných nástrojov.

	Žiaden čas	Menej ako minútu	Minútu	Niekoľko minút	Hodinu	1-10 hodín	Viac ako 10hodín
Emailová komunikácia	15	5	5	24	42	44	27
Telefonická komunikácia	9	5	2	39	26	62	19
Nástroj pre riadenie projektov (Jira, Asana alebo iný)	80	4	1	19	32	20	6
Telekonferencie	56	8	6	34	25	28	5
Osobné konzultácia	7	3	0	18	35	68	31
Informačný systém organizácie	25	4	3	28	40	46	16

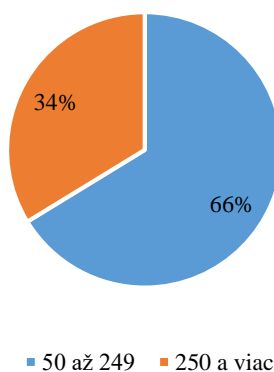
17. Počet zamestnancov vašej organizácie:

Otázky 17 až 21 prinášajú základné informácie o organizáciách, ktoré sa zapojili do procesu dopytovania. Informácie o organizácii poskytli aj organizácie, ktoré boli odfiltrované vzhľadom na nevyužitie tímovej spolupráce.

Tabuľka 52: Počet zamestnancov vašej organizácie:

Možnosti odpovede	Počet respondentov
1 až 9	0
10 až 49	0
50 až 249	112
250 a viac	57

Vzhľadom na subjekt a objekt skúmania boli oslovené iba organizácie s minimálnym počtom zamestnancov – 50. Pri menšom počte zamestnancov by bolo možné iba ťažko skúmať riadenie väčšieho počtu tímov na org. úrovni. Ako je možné vidieť, väčšina organizácií spadala do kategórie stredne veľkých podnikov.



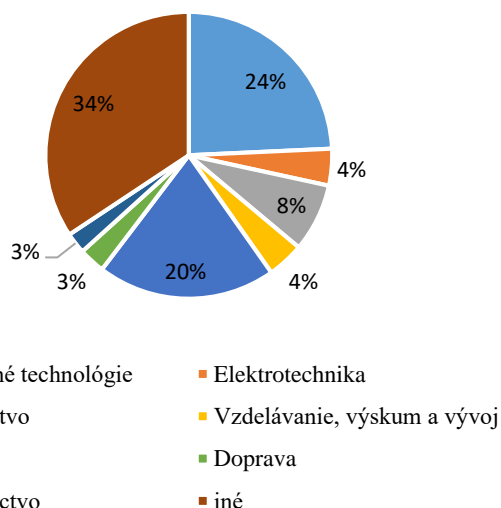
Obrázok 45: Počet zamestnancov vašej organizácie:

18. Uved'te prosím v akej oblasti sa Vaša organizácia pohybuje:

Tabuľka 53: Uved'te prosím v akej oblasti sa Vaša organizácia pohybuje:

Možnosti odpovede	Počet respondentov
Informačné technológie	41
Elektrotechnika	7
Stavebníctvo	13
Vzdelávanie, výskum a vývoj	7
Priemysel	34
Doprava	5
Zdravotníctvo	4
iné	58

Vzhľadom na dostupnosť organizácií je najviac respondentov z oblasti IT. Spolu však tvoria menej ako 25 % všetkých organizácií. Vďaka tomu je možné tvrdiť, že dopytovanie odráža stav riadenia tímovej spolupráce na org. úrovni zo širšej perspektívy rôznych odvetví.



Obrázok 46: Uved'te prosím v akej oblasti sa Vaša organizácia pohybuje:

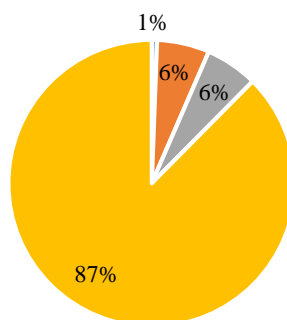
19. Doba existencie organizácie:

Tabuľka 54: Doba existencie organizácie:

Možnosti odpovede	Počet respondentov
Menej ako 1 rok	1
1-3 roky	10
4-5 rokov	10
Viac ako 5 rokov	148

Veľká väčšina organizácií oslovených dopytovaním na trhu pôsobí viac ako 5 rokov. Zo spomínaného zistenia je možné usúdiť, že ide o stabilné a životaschopné organizácie, ktoré už

mali možnosť navrhnuť a kontinuálne zlepšovať svoje procesy riadenia tímovej spolupráce na org. úrovni.



■ Menej ako 1 rok ■ 1-3 roky ■ 4-5 rokov ■ Viac ako 5 rokov

Obrázok 47: Doba existencie organizácie:

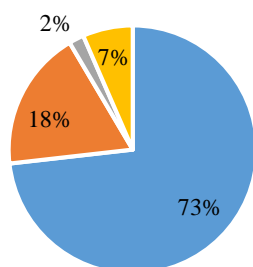
20. Vaše primárne postavenie v rámci organizácie:

Otázka č. 20 neprináša priamo informácie o organizácii, ale o postavení zástupcu, ktorý dotazník vyplňal. Pre získanie čo najprínosnejších informácií pre výskum bolo nutné získať perspektívu všetkých zainteresovaných strán na procese riadenia tímovej spolupráce na org. úrovni.

Tabuľka 55: Vaše primárne postavenie v rámci organizácie:

Možnosti odpovede	Počet respondentov
Člen tímu	112
Manažér tímu	28
Manažér viacerých tímov alebo zástupca vedenia	3
Samostatne pracujúci mimo tímovej štruktúry.	10

Najčastejšie sa do dopytovania zapojili zástupcovia na pozícií člena tímu. Získané však boli informácie od zástupcov zo všetkých skupín.



■ Člen tímu
 ■ Manažér tímu
 ■ Manažér viacerých tímov alebo zástupca vedenia
 ■ Samostatne pracujúci mimo tímovej štruktúry.

Obrázok 48: Vaše primárne postavenie v rámci organizácie:

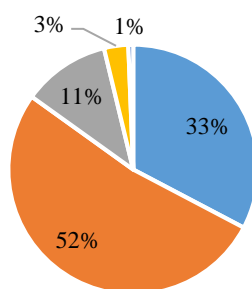
21. Forma podnikania Vašej organizácie:

Posledná otázka dopytovania bola zameraná na zistenie formy podnikania danej organizácie

Tabuľka 56: Forma podnikania Vašej organizácie:

Možnosti odpovede	Počet respondentov
Akciová spoločnosť	52
Spoločnosť s ručením obmedzeným	83
Štátny alebo verejný podnik, inštitúcia (vrátane škôl a úradov)	18
Živnosť	0
Verejná obchodná spoločnosť	5
Družstvo	1

Najčastejšie patrili oslovené organizácie do kategórie spoločností s ručením obmedzeným. Spomínané zistenie logicky súhlasí so zisteniami o veľkosti oslovených organizácií.



- Akciová spoločnosť
- Spoločnosť s ručením obmedzeným
- Štátny alebo verejný podnik, inštitúcia (vrátane škôl a úradov)
- Verejná obchodná spoločnosť
- Družstvo

Obrázok 49: Forma podnikania Vašej organizácie:

PRÍLOHA E: PREHĽAD INDIKÁTOROV ZÍSKANÝCH V RÁMCI ROZHOVOROV

Prehľad indikátorov sa nachádza v priloženom súbore typu Microsoft Excel s názvom Rehtorik_data_rozhovory s veľkosťou 22kb.

PRÍLOHA F: PRVÁ ÚLOHA PRE ŠTUDENTSKE TÍMY V DRUHOM KOLE EXPERIMENTU

Úloha – vylúpenie banky

Podľa - Stanford, G. and Stanford, B. (1975). Learning discussion skills through games. New York: Citation Press.

Na začiatku sa im povie, že budú hrať hru, v ktorej majú za úlohu nájsť vinníka/vinníkov na základe poskytnutých informácií. Ide o lúpež banky. Ich úlohou je nie len nájsť správne riešenie v čo najkratšom čase, ale nájsť ho s využitím tímovej spolupráce. Ja som aj sľúbil bod najlepšej skupine.

Potom:

1. Rozdajú sa im nastrihané papieriky prázdnu stranou nahor. (ideálne je mať papieriky nastrihané po 1 odseku, aby sa dali dobre rozdeliť medzi tímy s rôznymi členmi tímu 4-5. To strihanie, ale zaberá dosť času, čiže ja som to nastrihal na 5 kusov a ak ich je v tíme menej, tak som im povedal nech si to nejak rozdelia.) Správne riešenie majú napísať na papier spolu s časom a prihlásiť sa.
2. Na projektor sa vysvietia online stopky (stránok je kopa), povie sa im, že to môžu otočiť a spustia sa stopky.
3. Počas práce sa sleduje ich tímová spolupráca. (čítajú každý svoje a potom iba komunikujú? Zložia to dokopy a čítajú všetci všetko? Snažia sa vôbec spolupracovať?...)
4. Keď sa prihlásia skontroluje sa čas, či nepodvádzajú a či majú správne riešenie. Ak áno povedz im, aby napísali ako postupovali ako tím (nie aby vysvetlili to ich riešenie ale iba ako spolupracovali) – hlavne veci z excelu.

1. Lúpež bola nahlásená v piatok ráno o 8.00 dňa 12. novembra. Banka bola zatvorená od 17.00 predošlého dňa.
2. Lúpež ako prvá objavila slečna Margaret Ellington, obchodná asistentka banky. Dvere trezora boli odpálené dynamitom.
3. Prezident banky, pán Albert Greenbags odišiel z mesta pred tým ako bola lúpež nahlásená. Bol zatknutý mexickými úradmi na letisku v Mexico City na obed v piatok 12. Novembra.
4. Prezident banky mal dlhodobé manželské problémy, pretože jeho manželka utrácala všetky ich peniaze a dlhodobo hovoril o tom, že od svojej manželky odíde.
5. Vchodové dvere boli otvorené kľúčom.
6. Jediní ľudia, ktorí mali kľúče od vchodových dverí boli vrátnik a prezident banky.
7. Slečna Ellington si často požičiavala kľúč od prezidenta banky, aby mohla prísť do práce skôr ak mala veľa práce.
8. Podozrivá osoba postávala pri banke vo štvrtok 11. novembra a pozorovala zamestnancov a zákazníkov banky.
9. Značné množstvo dynamitu bolo ukradnuté zo spoločnosti Acme Construction Company v stredu 10. novembra.
10. Zamestnanec spoločnosti Acme Howard Ellington povedal, že podozrivá osoba s podobným popisom ako tá, ktorá postávala pri banke, bola videná v stredu 11. novembra poobede aj na pozemkoch spoločnosti Acme.
11. Meno podozrivej osoby je Dirsey Flowers, ktorého nedávno vyhodili z blízkej univerzity. Polícia ho našla v mestečku East Birdwatch 10 km od mesta s vykradnutou bankou.
12. Dirsey Flowers mal pri sebe 500 dolárov keď ho polícia chytila a pred tým ako ho chytili hodil neznámi balík do rieky.
13. Anastázia Walflower z East Birdwatch povedala, že kúpila Indiánske korálky lásky od Dirsey Flowersa v hodnote 500 dolárov, aby ich mohla ďalej predávať vo svojom obchode.
14. Anastázia povedala, že Dirsey prespal v dome jej rodičov v noci 11. novembra a odišiel po príjemných raňajkách v piatok 12. novembra ráno.
15. Polícií sa spočiatku nepodarilo lokalizovať vrátnika Elwooda Smitha pretože sa zdá, že zmizol.
16. Slečna Ellingtonová povedala, že jej brat Howard vo štvrtok 11. novembra večer okolo 23.00, po ceste do kaviarne videl pána Smitha ako uteká od banky.
17. FBI neskôr 12. novembra zadržala pána Smitha v inom americkom štáte v meste Dogwalk, kam dorazil letom 414 o 17.00 dňa 11. novembra.
18. Zamestnanec aeroliniiek potvrdil príchod pána Smitha.
19. Pán Greenbags bol jediná osoba, ktorá mala kľúč od trezora.
20. Z Dogwalku neleteli žiadne lietadlá medzi 16.00 dňa 11. novembra a 7.00 dňa 12. novembra.
21. Okrem uchovávania výplatných pásov bol pán Ellington v spoločnosti Acme zodpovedný aj za zásoby dynamitu.
22. Nevlastný brat pána Greenbagsa, pán Arthur Nodough na neho vždy veľmi žiarlil.
23. Nodough chodieval v piatok do baru piť a v pondelok 8. novembra sa objavil v Chicagu a mal pri sebe vysoký obnos peňazí.
24. Arthur si chcel vziať Cameliu Smith.
25. Slečna Ellington povedala, že pán Smith s ňou často flirtoval.

26. Otec pána Smitha pracujúci ako hľadač zlata zomrel v septembri.
27. Pán Greenbags čakal v termináli na letisku O'Hare 16 hodín kvôli poruche motoru pred tým

PRÍLOHA G: DRUHÁ ÚLOHA PRE ŠTUDENTSKE TÍMY V DRUHOM KOLE EXPERIMENTU

Stratení na mori – tímová úloha

Spolu s priateľmi ste si na prázdniny prenajali jachtu a rozhodli ste sa preplachtiť cez Atlantický oceán. Pretože nikto z vás nemá skúsenosti s jachtingom, najali ste si trojčlennú posádku, aby vám s plavbou pomohli.

Nanešťastie, približne v strede oceánu vypukol na vašej jachte požiar a najatá posádka prišla o život, keď sa snažila uhasiť požiar. Veľká časť jachty je zničená a pomaly sa potápa. Vašu polohu neviete presne určiť, pretože navigačné zariadenie a rádio boli poškodené pri požiari. Odhadujete však, že najbližšia pevnina je vzdialená stovky kilometrov. Spolu s priateľmi sa vám podarilo zachrániť 15 predmetov, ktoré sú nepoškodené požiarom a funkčné. Okrem spomínaných predmetov sa vám podarilo nájsť ešte nepoškodený gumový záchranný čln a krabičku zápaliek.

Vašou úlohou je zoradiť spomínaných 15 predmetov podľa ich dôležitosti pre vaše prežitie, pokiaľ budete čakať na záchranu. Číslo 1 pridajte k najdôležitejšiemu predmetu a pokračujte pokiaľ nebudete mať zoradených všetkých 15 predmetov.

Predmety	Krok 1	Krok 2	Krok 3	Krok 4	Krok 5	Krok 6	Krok 7
	Individuálne (10 min.)	Tímovo (15 min.)	Správne riešenie	Rozdiel medzi 1 a 3	Rozdiel medzi 2 a 3	Absolút na hodnota kroku 4	Absolút na hodnota kroku 5
Sextant (astrologický merač)							
Malé zrkadielko							
Veľa sieťok na komáre							
25 lit. nádoba s vodou							
Krabica armádných prídeltov							
Mapa oceánu							
Plávajúce sedadlá							
10 lit zmesi oleja a benzínu							
Malé tranzistorové rádio							
2 m ² igelitu							
Sprej odpudzujúci žralokov							
Fľaša 80 % rumu							
5 m nylonového lana							
2 krabice čokolády							
Súprava na rybolov v oceáne							
					Súčet:		