

ŽILINSKÁ UNIVERZITA V ŽILINE

**AUTOREFERÁT
DIZERTAČNEJ PRÁCE**

Žilina, máj, 2020

Ing.Miroslav Rehtorík

Žilinská univerzita v Žiline
Fakulta riadenia a informatiky

Miroslav Rehtorík, Ing.

Autoreferát dizertačnej práce

**RIADENIE TÍMOVEJ SPOLUPRÁCE NA ORGANIZAČNEJ
ÚROVNI**

na získanie akademického titulu „**philosophiae doctor**“ (v skratke **PhD.**)
v študijnom programe doktorandského štúdia
manažment

v študijnom odbore:
ekonómia a manažment

Žilina, máj, 2020

Dizertačná práca bola vypracovaná v internej forme doktorandského štúdia na Katedre manažérskych teórií, Fakulte riadenia a informatiky Žilinskej univerzity v Žiline

Predkladateľ: Ing. Miroslav Rehtorík
Žilinská univerzita v Žiline
Fakulta riadenia a informatiky
Katedra manažérskych teórií

Školiteľ: doc. Mgr. Jakub Soviar, PhD.
Žilinská univerzita v Žiline
Fakulta riadenia a informatiky
Katedra manažérskych teórií

Oponenti: doc. PhDr. František Pollák, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikových financií

prof. Ing. Anna Križanová, PhD.
Žilinská univerzita v Žiline
Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov
Katedra ekonomiky

Autoreferát bol rozoslaný dňa:

Obhajoba dizertačnej práce sa koná dňa 24.8.2020 o 12.30 h. pred komisiou pre obhajobu dizertačnej práce schválenou pracovnou skupinou odborovej komisie v študijnom odbore **ekonómia a manažment** v študijnom programe **manažment**, vymenovanou dekanom Fakulty riadenia a informatiky Žilinskej univerzity v Žiline dňa

prof. Ing. Josef Vodák, PhD.
predseda pracovnej skupiny odborovej komisie
študijného programu **manažment**
v študijnom odbore **ekonómia a manažment**

Fakulta riadenia a informatiky
Žilinská univerzita
Univerzitná 8215/1
010 26 Žilina

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 3.3.15 Manažment. Žilina: FRI ŽU, 2020. – 180 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 pozerieť 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 Management. Žilina: Faculty of Management Science and Informatics, University of Žilina, 2020. – 180 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.

OBSAH:

ÚVOD.....	7
1 SÚČASNÝ STAV SKÚMANEJ PROBLEMATIKY.....	8
2 METODOLÓGIA VÝSKUMU A SPRACOVANIA DIZERTAČNEJ PRÁCE.....	10
2.1 Subjekt, objekt a cieľ práce	10
2.2 Metódy použité v rámci výskumu	11
2.3 Postup spracovania dizertačnej práce	13
2.4 Hypotézy.....	14
3 VÝSLEDKY DIZERTAČNEJ PRÁCE	17
3.1 Hlavné závery	17
3.1.1 Primárny výskum v podmienkach Slovenskej republiky.....	17
3.1.2 Primárny výskum v globálnych podmienkach.....	20
3.2 Overenie hypotéz.....	22
4 NAVRHOVANÉ RIEŠENIA A DISKUSIA	27
4.1 Súbor odporúčaní pre riadenie tímovej spolupráce na organizačnej úrovni ..	27
4.2 Model riadenia tímovej spolupráce na organizačnej úrovni.....	32
4.3 Odporúčania pre implementáciu návrhového riešenia	37
4.4 Teoretické a praktické prínosy	39
4.4.1 Teoretické prínosy	39
4.4.2 Praktické prínosy	40
ZÁVER.....	42
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	44
ZOZNAM VLASTNÝCH PUBLIKÁCIÍ.....	48

ÚVOD

Pre dosahovanie organizačných cieľov je často kritická práca menších tímov zamestnancov. 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 je **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

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) 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 tisíce 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) **Pracovné tímy** tvoria podmnožinu tímov a môžu byť stručne definované ako tímy v pracovnom prostredí.

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.

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.

Pre komplexné pochopenie tímovej spolupráce v rámci tvorby dizertačnej práce bolo 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 uznávanom 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.

Organizačná úroveň bola analýzou súčasného stavu problematiky definovaná ako oblasť s najširším priestorom pre skúmanie. 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.

Vplyv vedenia organizácie na tímovú spoluprácu bol dlhodobou 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.

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.

Výstupy tímov v rámci organizácie majú preukázateľný vplyv na organizáciu a jej schopnosť konkurencieschopnosti. Miera vplyvu závisí na dôležitosti tímu, jeho integrácií 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.

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 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 zväžiť aj limitácie spojené s výskumom danej problematiky v slovenských podmienkach. Rovnako tak limitácie prinášajú aj obmedzené možnosti výskumu, ako súčasti dizertačnej práce.

V prvom rade je nutné zúžiť komplexnú problematiku tímovej spolupráce do podmienok slovenských organizácií a následne zväžiť, či v nich dochádza ku riadeniu tímov na organizačnej úrovni.

Značné limitácie pre výskum predstavujú aj špecifiká výskumu ako súčasti 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, riešiace 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.

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 manažérmi 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 poskytnú 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 implementácii 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.

Znenie cieľa dizertačnej práce je: **Navrhnuť model riadenia tímovej spolupráce na organizačnej úrovni spolu so súborom odporúčaní a návrhom implementácie do praxe.**

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.

2.2 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 spoluprácu 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 riešenie na základe empirických zistení.
- *Využitie logiky a logického myslenia*.

2.3 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.
5. **Formulácia hypotéz výskumu** sa nachádza v podkapitole 2.4 autoreferátu. 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 dizertačnej práce. 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, manažérmi 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 2.2 autoreferátu.
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 dizertačnej práce.
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.

2.4 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. Pri tvorbe hypotéz boli zvážené 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 skrátí sa ich doba tímovej orientácie, prípadne doba počiatkových 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 osov manažmentu, ale aj celej organizácií. 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 organizácií 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 riadenia 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 tímom 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 tímov, 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.

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 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.

3.1.1 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 tímom 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 tímov,
- 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 rovní 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 inovačných 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 rapidným 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 manažérmi, 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.

3.1.2 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 najväčšie 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 cieľovej komunikácii členov v rámci určených pravidiel za účelom dosiahnuť tímové ciele. Spomínaná skutočnosť je podporená aj zisteniami výskumu v podmienkach 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 inovačnej 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 komplexnejším 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 myslí 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 zlepšuje 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 otázná. V niektorých skúmaných organizáciách si ju pochvalovali 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 organizácii, 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.

3.2 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:

- a) formuláciu hypotézy,
- b) atribúty a indikátory, ktoré sa ukázali ako najklúčovejšie pre jej overenie,
- c) primárne metódy využité pre overenie danej hypotézy,
- d) 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 1: 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 pološtrukturované rozhovory. Zo spomínaného dôvodu boli zistenia z pološtrukturovaných 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 2: 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 riadenie 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 organizácií 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 3: 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 aplikácii 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 4: 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 5: 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 navrhnuť 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 tímov?
- 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 zaťaží 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. Zaviest' 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 koordinácií 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 organizácií 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 zvažované 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 prejavovať celkové zlepšenie tímovej kultúry prenášajúce sa aj do neorganicky vzniknutých tímov a zároveň zvýšenie inováčnej 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 pridelované až po vyhodnotení inováčného 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 vyžitie zaberajú v organizáciách značnú časť časových kapacít členov tímu, ale aj manažérov.

Podrobná analýza súčasného využitia kapacít v rámci tímovej spolupráce a zvaženie 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 násilu 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 organizácii.

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. Dať nenásilným spôsobom tímom a ich manažérom priestor pre budovanie sociálnych interakcií

Vytvárať v organizácii 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 efektívnosť 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 z 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 celkovú 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 rutinu 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.

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 rutinami 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 manažérov, 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 vedú 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 kritéria 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.

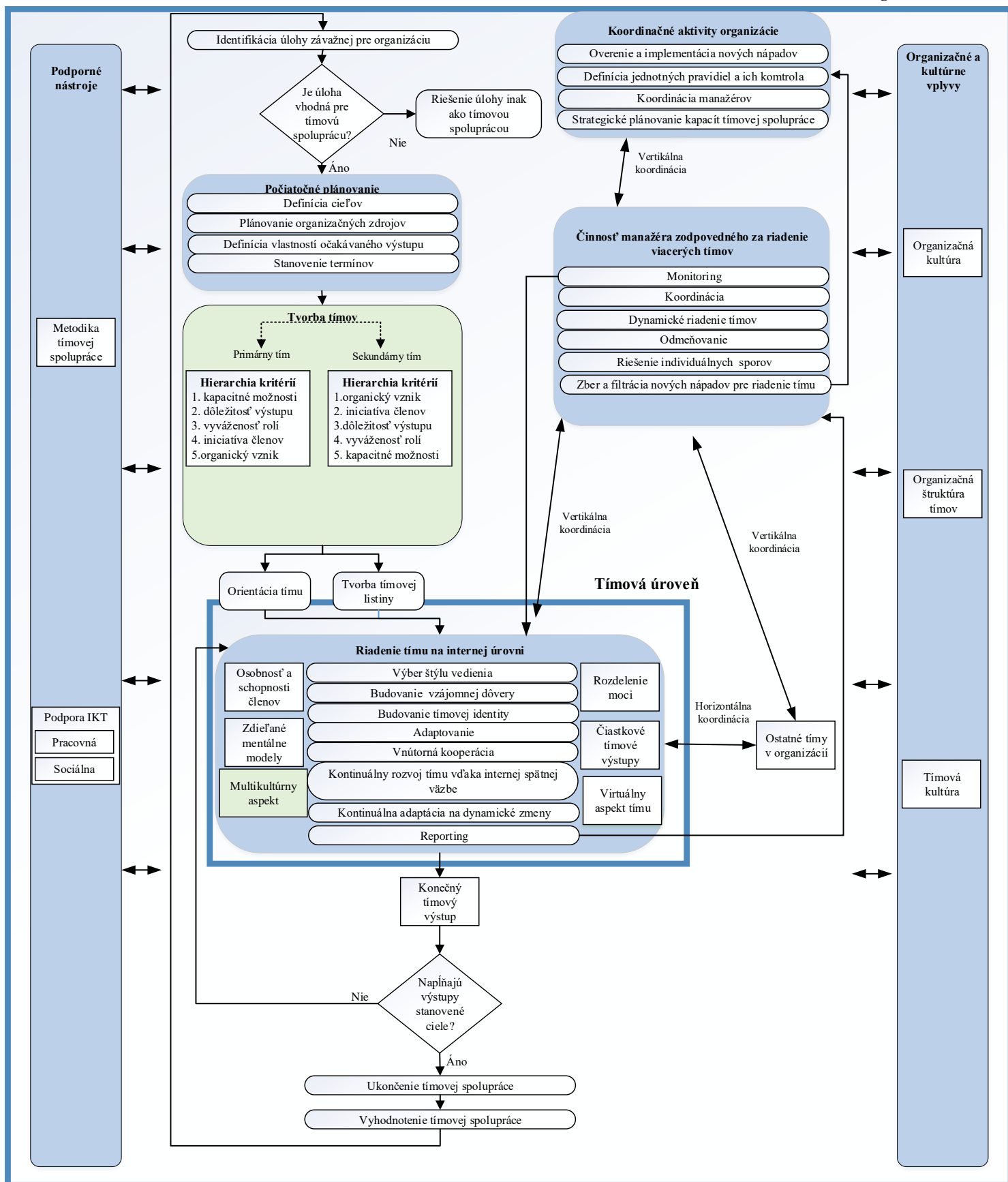
Sekundárne tímy poskytujú pri tvorbe omnoho viac flexibility. Z toho dôvodu by mali byť primárnou oblasťou pre aplikáciu organického vzniku tímov. Dôležitosť výstupu pre organizáciu je však rovnako závažným kritériom. Flexibilita, ale umožňuje lepšie využiť iniciatívu tímov a nechať vyváženosť rolí na 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 tým 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.



Obrázok 1: Modelové riešenie riadenia tímovej spolupráce na organizačnej úrovni

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.

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 zosúladzuje 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 vytvoria. 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.

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 organizácii a následná úprava spomínaného procesu. Vzhľadom na princípy tímovej spolupráce je jasné, že tím by nezaberal kompletné 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 vplývajú 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 organizácii 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 organizácii 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. Z 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 aplikácií zložiek riadenia tímovej spolupráce do skupín, ktoré vlastne ani nie sú tímy alebo ku zlyháním 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 vyrovnáť 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 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.

4.4.1 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.

4.4.2 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, splňajúce 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 kombinácii 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 organizácií. 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 Development*, 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., HOLLENBECK, 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 IMOI 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 processperformance 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. SABRIÁ, 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 okr. [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.BASECAM-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&uo=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

- 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, disribution, 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
- ČERNĀNSKÝ, 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., ČERNĀNSKÝ, 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.