



Tímová práca

Program

- **Tímová práca**
 - Tímová práca
 - Dynamika tímu
 - Tímové riešenie problémov
 - Hodnotenie výkonnosti tímov





Tímová práca

Tímová práca

- **Tímová práca**
 - Pracovná skupina
 - Víťaziace skupiny
 - Prehrávajúce skupiny
 - Prínosy tímovej práce
 - Synergický efekt
 - Efektívnosť skupiny



Tímová práca

Tímová práca znamená **výmenu názorov**, hľadanie **spoločného riešenia** a formulovanie **spoločných záverov a výsledkov**.



Tímová práca

■ Tímová práca

- Američania si myslia, že tímová práca je otázkou toho, že ja budem **mať rád Vás** a Vy budete **mať rád mňa**.
- Vzájomný **ohľad a dôvera** znamenajú, že mám dôveru v to, že budete robiť svoju prácu tak, že budeme **úspešní** ako firma, a že si toho **vážim**.
- **Neznamená to, že jeden druhého milujeme**.



Pracovná skupina

■ Pracovná skupina

- Má **spoločný cieľ**, poslanie, hodnoty.
- Podieľa sa na vykonávaní **procesu**.
- Spoločne rieši **problémy** v procesoch a na **rozhraniach** procesov.
- Má **členov**, ktorí za účelom dosiahnutia spoločného cieľa sa spoločne účastnia **komunikačného a interaktívneho** procesu a vytvárajú **pocit spolunáležitosti**.
- Je miesto, kde sa človek prostredníctvom **Ty stáva Ja**.



Pracovná skupina

■ Pracovná skupina

- Pozostáva z **5 až 10** ľudí.
- Má členov, ktorí **navzájom o sebe vedia**.
- Interaguje-ľudia sú vo **vzájomnom pôsobení**.
- Členovia skupiny pracujú v **jednej miestnosti**.
- Je **viac než priateľská skupina** ľudí umiestnená v jednej miestnosti.
- Je **špeciálna skupina** ľudí s navzájom sa **doplňujúcimi zručnosťami**.
- Tvorí dva druhy ľudí: **internisti, externisti**.
- Členovia pracujú v skupine minimálne na **75 %**.



Pracovná skupina

■ Pracovná skupina

- Poskytuje jednotlivcom “psychologický domov”.
- Skupiny tu nie sú iba preto, aby **splnili nejakú úlohu**-dávajú vám mnoho jedinečných možností, aby ste **vyrástli v osobnosť**.
- Skupina funguje na princípe **spätnej väzby**.
 - Človek v skupine vidí sám seba nielen svojimi očami, ale i očami ostatných.
 - Členovia skupiny pôsobia ako zosilňovač motivácie.
 - Vzájomné emócie prehĺbujú učenie a poznanie.
 - Rozširuje sa repertoár rolí, ktoré je človek schopný hrať.



Pracovná skupina

■ Pracovná skupina

- Musí byť **autonómna**.
- Nepotrebuje **kontrolu manažmentu**.
- Využíva spoločné postupy, štandardy, normy, pravidlá.
- Zdieľa informácie, priestor, úlohy, zodpovednosť, prospech z výsledkov.



Pracovná skupina

■ Pracovná skupina

- Vyprodukuje vcelku **menší počet nápadov**, než by vytvorili jednotliví členovia samostatne.
- Nápady skupiny sú však **lepšie vyhodnotené, lepšie premyslené a záväznejšie**.
- Prijíma **riskantnejšie riešenia**, než by prijímali jednotliví členovia.
- Existujú **rôzne druhy nátlaku** na skupinu, ktorá sa začína odlišovať, aby sa vrátila do **normálneho stavu**.



Vít'aziace skupiny

■ Vít'aziace skupiny

- Majú jasné v svojich **cieľoch**.
- Sú v kontakte s tým, čo sa deje **mimo skupiny**.
- Sú malé do veľkosti, ale veľké na **zvládnutie procesov**.
- Majú a **zvyšujú si** doplnkové **zručnosti**.
- **Cenia si vstup**, bez ohľadu na hodnotu.
- Majú **dôveru** v prekonanie **konfliktov**.
- **Podporovali sa** navzájom viac než si mysleli, že je možné.
- **Oslávili** úspech.



Prehrávajúce skupiny

- **Prehrávajúce skupiny**
 - Priviedli ľudí spolu len preto, že sa **majú radi**.
 - Sústreďujú sa viac na skupinu **dovnútra**, než na výstup.
 - Sú príliš **malé**, alebo príliš **veľké**.
 - **Nemajú** potrebné **zručnosti** pre prácu.
 - **Netrénujú** svoje **schopnosti**.
 - Prijímajú myšlienky len od **lepších**.
 - **Boj** je bežný.
 - **Nepodporujú** jeden druhého.
 - **Ignorujú** potreby pre **individuálne uznanie**.



Prínosy tímovej práce

■ Prínosy tímovej práce

– Zvýšenie efektívnosti

- Eliminácia činností nepridávajúcich hodnotu, ľudia sú zainteresovaní, aby sami zlepšovali svoju činnosť a vzájomnú komunikáciu.

– Zvýšenie rýchlosti

- Eliminácia času, kedy sa nepridáva hodnota, zlepšením komunikácie a spoločnou zainteresovanosťou.

– Zvýšenie kvality

- Ak prechádza produkt/služba mnohými izolovanými pracoviskami, dochádza ku generovaniu chýb a zvýšeniu nákladov na kvalitu.

– Zvýšenie motivácie

- Zapojenie každého pracovníka do zmien procesu ovplyvňuje výkonnosť procesu.

– Zvýšenie kreativity

- Synergický efekt.



Synergický efekt

■ Synergický efekt

- V skupine so **spoločným cieľom**, v ktorej sa dopĺňajú:
 - odborné **vedomosti** členov
 - snaha robiť veci **spoločne**
 - osobné **schopnosti** členov
- vzniká **synergický efekt**, t.j. výkon tímu je viac ako jednoduchý súčet výkonov jeho členov.



$$1 + 1 = 3$$

Efektívnosť skupiny

Efektívnosť skupiny možno posudzovať podľa **vyriešenia** danej úlohy a miery **uspokojenia členov** skupiny.





Dynamika tímu

Dynamika tímu

- **Dynamika tímu**
 - Druhy interakcie
 - Štandardy
 - Fázy vývoja tímu
 - Úloha manžéra pri budovaní tímu
 - Tímové roly
 - Typológia tímových rolí



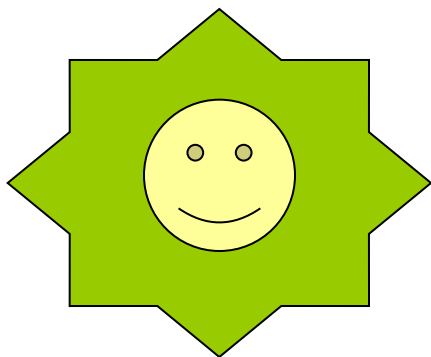
Dynamika tímu

- **Dynamika tímu**
 - Zdieľanie spoločných cieľov
 - Spoločná minulosť
 - Druhy interakcie
 - Spoločná reč a jazyk
 - Vyvážená orientácia na vzťahy aj na úlohy
 - Atmosféra

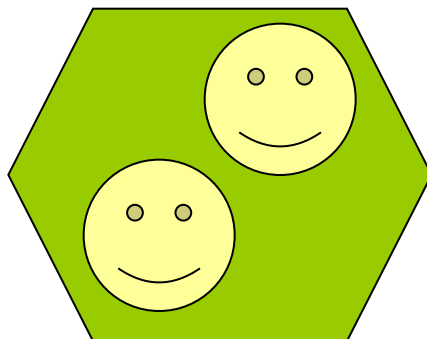
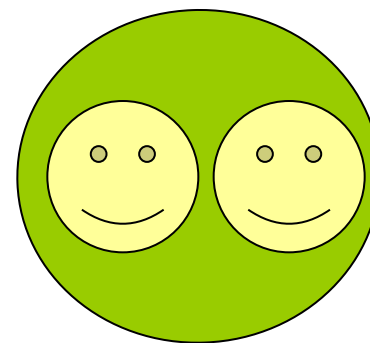


Druhy interakcie

hviezdica



kružnica



multikanály

Štandardy

■ Štandardy

– Práca

- Ako sa vykonáva
- Veci na svojom mieste

– Postoje

- Aké hodnoty vyznávame
- Čo si myslíme
- Ako sa podľa toho spávame

– Vzájomné správanie

- Pozdravy
- Úcta k autorite
- Dodržiavanie pravidiel slušného správania

– Odev a jazyk

- Firemná kultúra
- Slušné vyjadrovanie

– Morálka

- Udržiavanie konfliktov na minime



Fázy vývoja tímu

■ Fázy vývoja tímu

– Formovanie

- Zameranie na zloženie skupiny a na operatívne činnosti, obdobie všeobecnej zhody.

– Kvasenie

- Obdobie konfliktov-návrhy, roly, vzájomné testovanie, postupná tvorba realistických cieľov a pracovných postupov.

– Normovanie

- Zavedenie noriem a modelov práce.

– Fungovanie

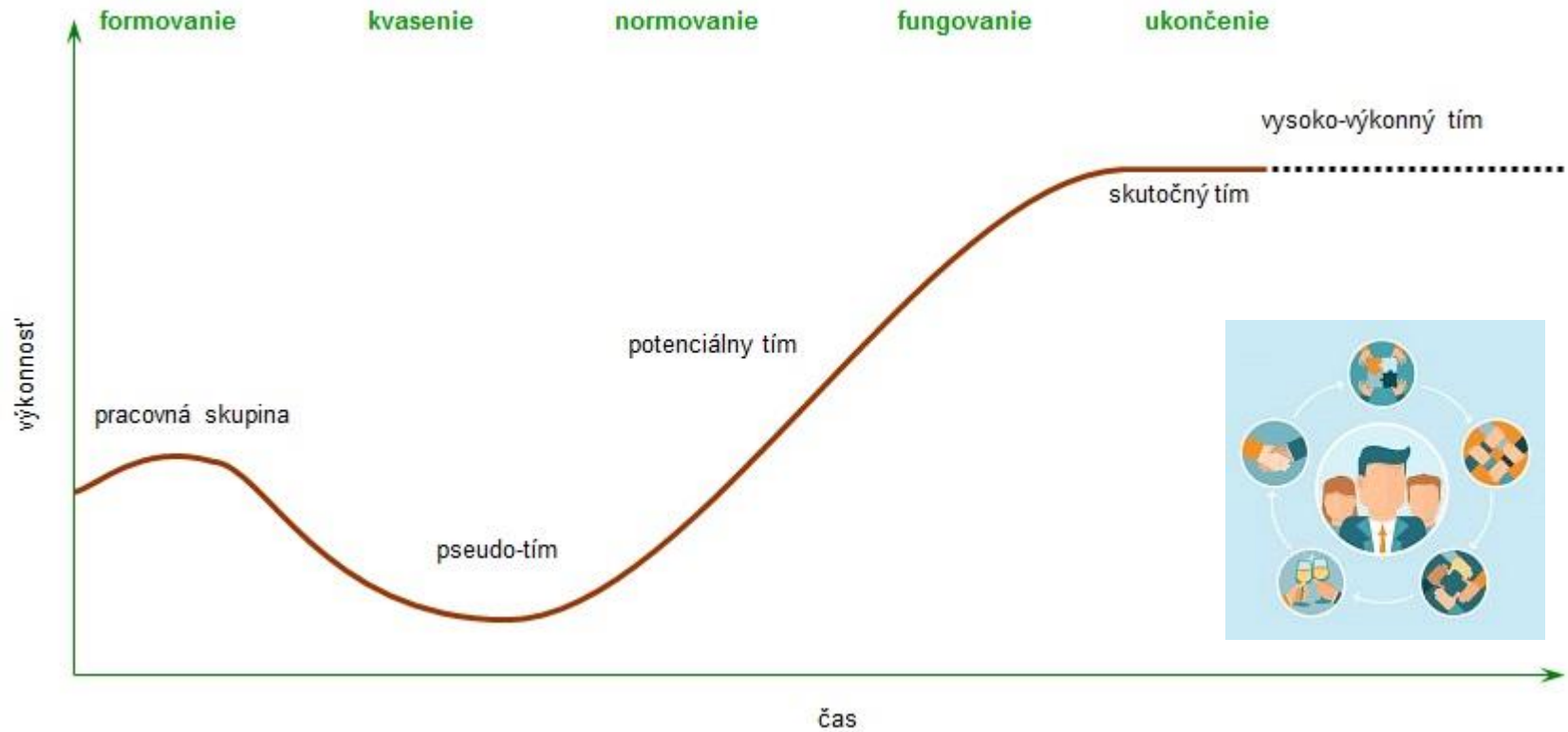
- Dosiahnutie plne produktívnej etapy, energia plne venovaná dosiahnutiu výsledkov.

– Ukončenie

- Ukončenie činnosti skupiny.



Fázy vývoja tímu



Zdroj: Tuckman a Jensen, 1977, Katzenbach a Smith, 1993

Úloha manažéra pri budovaní tímu

■ Úloha manažéra pri budovaní tímu

– Formovanie

- Poskytuje pomoc pri spoznávaní členov, vytvára pohodu, minimalizuje obavy, neistotu a nejasnosti, ujasňuje ciele, role, zodpovednosť a postupy.

– Kvasenie

- Poskytuje pomoc pri úspešnom riešení vecí, sleduje problémy, poskytuje spätnú väzbu, povzbudzuje tím.

– Normovanie

- Sleduje, aby stanovené normy smerovali k tímovej efektívnosti.

– Fungovanie

- Hodnotí efektívnosť tímu, prejavuje dôveru, odmeňuje tím, nie jednotlivca.

– Ukončenie

- Poskytuje spätnú väzbu o splnení úlohy, minimalizuje napätie spojené so zmenou, povzbudzuje členov pri udržiavaní a rozvíjaní vzťahov.



Tímové roly



Typológia tímových rolí

Rola	Povahové rysy	Prednosti	Nedostatky
Mysliteľ	Individualista, vážny, nekonvenčný	Tvorivé myslenie, intelekt, imaginácia, znalosti	Hlava v oblakoch, tendencia podceňovať praktické detaily a konvencie
Vyhľadávač zdrojov	Extrovert, aktívny a zvedavý, komunikatívny	Schopnosť zoznamovať sa s ľuďmi, orientovať sa v nových situáciách, schopnosť nachádzať nové možnosti a príležitosti	Tendencia k povrchnosti a rýchlej strate počiatočného záujmu a zaujatia pre vec
Kontrolór - vyhodnocovač	Striedmy, vecný, neemocionálny, opatrný	Bystrý úsudok, rezervovanosť, dôslednosť	Chýba mu inšpirácia a schopnosť motivovať ľudí
Realizátor	Konzervatívny, zmysel pre povinnosť, lojálny, spoľahlivý	Organizačné schopnosti, praktický úsudok, zmysel pre disciplínu, pracovitý	Nepružný, tendencia odmietat nové myšlienky a veci
Dotahovač	Pričinnivý, metodický, svedomitý, úzkostlivý	Perfekcionalista, schopnosť dotahovať veci do konca	Tendencia zveličovať malé problémy, nerád deleguje
Tímový pracovník	Sociálne orientovaný, mierny, citlivý, vnímavý, diplomatický	Schopnosť reagovať na ľudí a ich potreby, umenie vytvárať tímového ducha	Nerozhodnosť v kritických situáciách
Formovač	Napätý, dynamický, vynaliezavý	Priebojnosť a schopnosť mobilizovať tím a akciu	Náchylný k prejavom podráždenosti a netrepezivosti, sklon provokovať a urážať ostatných
Koordinátor	Kľudný, sebaistý, vie sa ovládať	Silný zmysel pre dosahovanie cieľov, vie rozoznať schopnosti jednotlivcov a využiť ich pre záujmy celého tímu	Priemerné schopnosti v oblasti intelektuálnych a tvorivých výkonov
Špecialista	Iniciatívny, profesionálny, zaujatý pre vec	Odborné znalosti, technické znalosti	Úzke zameranie, často sa nepovažuje za súčasť tímu



Dr. Meredith Belbin



Tímové riešenie problémov

Tímové riešenie problémov

- **Tímové riešenie problémov**
 - Myšlienková mapa
 - Brainstorming
 - Obrátený brainstorming
 - Brainwriting 6-3-5





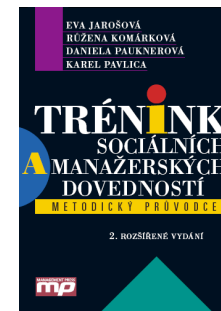
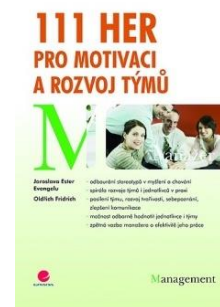
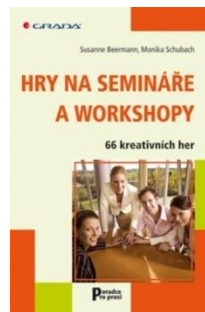
Hodnotenie výkonnosti tímov

Hodnotenie výkonnosti tímov

- **Hodnotenie výkonnosti tímov**
 - Hodnotenie tímov
 - Porovnávanie výsledkov
 - Sociogram
 - Zviera



- **James M. Heidema a Carol A. McKenzie**
 - Zanietený tím
- **Susane Beermann, Monika Schubach**
 - Hry na semináře a workshopy
- **Jaroslava Ester Evangelu, Oldřich Fridrich**
 - 111 her pro motivaci a rozvoj týmu
- **Eva Jarošová, Růžena Komárková, Daniela Pauknerová, Karel Pavlica**
 - Trénink sociálních a manažerských dovedností



Ďakujem za pozornosť

RNDr. Marta Krajčiová

konzultantka Business Process Management

e-mail: mail@krajciova.sk

mobil: +421 911 556 331



web: www.krajciova.sk

blog: martakrajciova.blogspot.com

blog: martaknihy.blogspot.com

blog: martaznalosti.blogspot.com

blog: martaseminare.blogspot.com

blog: martasloboda.blogspot.com