

Analýza týmové práce ve společnosti Continental Matador Rubber, s. r. o.

Radka Vojtíková

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Radka VOJTÍKOVÁ**
Osobní číslo: **M09985**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza týmové práce ve společnosti Continental Matador Rubber, s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky týkající se týmu a týmové práce.

II. Praktická část

- Analyzujte týmovou práci ve společnosti Continental Matador Rubber, s. r. o.
- Na základě analýzy zhodnoťte přednosti a nedostatky týmové práce a vyjádřete závěrečná doporučení.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BAY, Rolf H. Účinné vedení týmů. 1. vyd. Praha: Grada, 2000. 152 s. ISBN 80-247-9068-8.
BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést svůj tým. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 144 s. ISBN 978-80-247-1975-7.
HORVÁTHOVÁ, Petra. Týmy a týmová spolupráce. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008. 200 s. ISBN 978-80-7357-390-4.
KRÜGER, Wolfgang. Vedení týmů: Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 112 s. ISBN 80-247-0780-2.
VYTLAČIL, Milan a Ivan MAŠÍN. Týmová společnost: Podnik v globálním prostředí. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1998. 407 s. ISBN 80-902235-2-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Janka Vydrová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **2. dubna 2012**
Termín odevzdání bakalářské práce: **18. května 2012**

Ve Zlíně dne 2. dubna 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užitje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 10.05.2011

Kajd. Gond Radka

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihledne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Táto bakalárska práca sa zaoberá tímovou prácou a najmä analýzou tímovej práce v spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o. V teoretickej časti budú popísané základné termíny z oblasti tímovej práce, rozdiel medzi skupinou a tímom, synergický efekt, tímové role a teambuilding. Praktická časť bude obsahovať základné informácie o firme, budú predstavené druhy tímov, ktoré sa v spoločnosti vyskytujú a tiež bude vykonaná analýza tímových rolí na vybrané tímy. V závere budú uvedené návrhy na možné zlepšenia tímovej práce vo firme.

Klíčová slova:

Tím, tímová práca, synergia, tímové role, teambuilding

ABSTRACT

This Bachelor's thesis deals with teamwork and especially an analysis of teamwork in the company Continental Matador Rubber, s. r. o. In the theoretical part will be described basics terms of teamwork, difference between group and team, synergic effect, team roles and teambuilding. Practical part will be contained basics information about company, will be introduced types of teams that exist in company and also will be realized analysis of team roles to teams which where chosen. In conclusion will be mentioned proposals for the improvement of teamwork in the company.

Keywords:

Team, teamwork, synergism, team roles, teambuilding

Rada by som touto cestou poďakovala vedúcej bakalárskej práce Ing. Janke Vydrovej, Ph.D., za jej pripomienky a cenné rady, ktoré mi pri spracovaní práce pomohli.

Taktiež ďakujem pánovi Ing. Marcelovi Jancovi najmä za jeho pozornosť, ochotu a čas, ktorý mi pri návštevách spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o. venoval.

Moja vďaka patrí aj zamestnancom, ktorí boli ochotní vyplniť dotazník.

OBSAH

ÚVOD.....	11
I. TEORETICKÁ ČÁST	13
1 TÍMOVÁ PRÁCA	14
1.1 TÍM VS. SKUPINA	14
1.1.1 TÍM	14
1.1.2 SKUPINA.....	15
1.1.3 ROZDIELY MEDZI SKUPINOU A TÍMOM.....	15
1.2 VÝHODY A NEVÝHODY TÍMOVEJ PRÁCE.....	17
1.3 ČLENOVIA TÍMU.....	18
1.4 TÍMOVÉ CIELE	18
2 VÝVOJOVÉ FÁZE TÍMU	20
2.1 FORMOVANIE.....	20
2.2 BÚRENIE.....	20
2.3 NORMOVANIE	21
2.4 VYKONÁVANIE	21
3 FORMY TÍMU	23
3.1 ČASOVO OBMEDZENÝ TÍM, KTORÝ JE SÚČASŤOU FORMÁLNEJ ORGANIZÁCIE	23
3.2 ČASOVO OBMEDZENÝ TÍM, KTORÝ NIE JE SÚČASŤOU FORMÁLNEJ ORGANIZÁCIE.....	24
3.3 TÍMY DLHODOBÉHO CHARAKTERU, KTORÉ NIE SÚ IDENTICKÉ S ORGANIZÁCIOU	24
3.4 TÍMY DLHODOBÉHO CHARAKTERU, KTORÉ SÚ IDENTICKÉ S ORGANIZÁCIOU	24
4 EFEKTIVITA TÍMU A SYNERGIA	25
4.1 SYNERGIA.....	26
4.2 NEEFEKTÍVNY TÍM.....	27
4.3 NEGATÍVNA SYNERGIA.....	27
5 TÍMOVÉ ROLE	29
5.1 ROLE PODĽA BENNE A SHEATS	29
5.2 ROLE PODĽA MARGERISONA A MCCANNA.....	30
5.3 ROLE PODĽA BELBINA.....	31

5.3.1	MYSLITEĽ (PLANT).....	32
5.3.2	VYHLADÁVAČ ZDROJOV (RESOURCES INVESTIGATOR).....	32
5.3.3	KOORDINÁTOR (CO-ORDINATOR, CHAIRMAN)	32
5.3.4	FORMOVAČ (SHAPER)	33
5.3.5	VYHODNOCOVATEĽ (MONITOR-EVALUATOR).....	33
5.3.6	TÍMOVÝ PRACOVNÍK (TEAM WORKER)	33
5.3.7	REALIZÁTOR (IMPLEMENTER).....	34
5.3.8	DOKONČOVATEĽ (FINISHER)	34
5.3.9	ŠPECIALISTA (SPECIALIST)	34
6	TEAMBUILDING	36
II.	PRAKTICKÁ ČASŤ	38
7	SPOLOČNOSŤ CONTINENTAL MATADOR RUBBER, S. R. O.....	39
7.1	HISTÓRIA A TRANSFORMÁCIA FIRMY	39
7.1.1	HISTÓRIA FIRMY	40
7.1.2	TRANSFORMÁCIA FIRMY	40
7.2	PROFIL CONTINENTAL GROUP	41
7.3	PODNIKATEĽSKÉ ZAMERANIE SPOLOČNOSTI	41
7.4	SWOT ANALÝZA SPOLOČNOSTI CONTINENTAL MATADOR RUBBER, S. R. O.	42
7.4.1	ANALÝZA VNÚTORNÉHO PROSTREDIA	42
7.4.2	ANALÝZA VONKAJŠIEHO PROSTREDIA	42
8	TÍMOVÁ PRÁCA V CMR, S. R. O.....	44
8.1	ŠTRUKTÚRA TÍMOVEJ PRÁCE V SPOLOČNOSTI.....	44
8.2	ZÁKLADNÉ ROZDELENIE TÍMOV V SPOLOČNOSTI.....	45
8.2.1	CHARAKTERISTIKA BUSINESS TÍMOV	45
8.2.2	CHARAKTERISTIKA PROJEKTOVÉHO TÍMU	46
8.2.3	CHARAKTERISTIKA VÝROBNÉHO TÍMU	47
8.2.4	CHARAKTERISTIKA INÝCH TÍMOV	47
9	ANALÝZA TÍMOVÝCH ROLÍ NA ZÁKLADE BELBINOVHO DOTAZNÍKA	48
9.1	ODDELENIE PRIEMYSELNÉHO INŽINIERSTVA	48
9.2	MALÝ BUSINESS TÍM – KONFEKCIA.....	51
9.3	VÝROBNÝ TÍM.....	54
9.4	ZHRNUTIE INFORMÁCIÍ O SKÚMANÝCH TÍMOCH	57
10	TEAMBUILDING.....	59

11 ZÁVEREČNÉ ZHODNOTENIE A DOPORUČENIA.....	61
ZÁVER	66
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	67
ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	69
ZOZNAM OBRÁZKOV	70
ZOZNAM TABULIEK	71
ZOZNAM PRÍLOH.....	72

ÚVOD

Charakteristickou povahovou črtou človeka je jeho spoločnosť a potreba pracovať medzi ľuďmi, či už je to pre možnosť sociálnych väzieb, medziľudskej komunikácie, porovnanie svojich schopností s druhými alebo vzájomné obohacovanie vďaka interakciám. V prípade, ak niekoho necháme niekde samého napr. v púšti, jeho reč i správanie sa v priebehu niekoľkých týždňoch zmenia. (Evangelu, 2011, s. 5)

Ľudia, ktorí nás obklopujú, nám okrem možnosti komunikácie poskytujú aj merítko pre naše správanie, jednanie, myslenie a porovnanie našich úspechov s tým, čo považujú za úspech druhí. Nevedome nás dokážu podporovať a viesť prirodzenou cestou k rozvoju, podnecujú v nás myšlienky, hľadanie otázok aj alternatívnych možností, keď niečo riešime. (Evangelu, 2011, s. 5)

Z ľudovej reči je známe príslovie „*viac hláv, viac rozumu*“ alebo ako hovorí japonské príslovie „*Nikto z nás nie je tak múdry ako my všetci dohromady.*“ (Citáty, ©2012). Už od pradávna si ľudia uvedomujú, že s pomocou úsilia ostatných ľudí dosiahnú a získajú viac, ako keby sa snažil len jednotlivec, preto tieto príslovia boli v nádeji na efektívnosť a účinnosť tímu prevzaté aj do manažmentu. Prostredníctvom tímovej práce sa dajú riešiť mnohé náročné úlohy, na ktorých sa môžu podieľať viacerí odborníci z rôznych oblastí.

Dá sa skonštatovať, že tímová práca je pojem, ktorý v posledných rokoch nabera dôležitosť na svojom význame, pretože v súčasnosti sú mnohé firmy založené práve na práci svojich zamestnancov a plnení úloh, ktoré im boli stanovené. Niekedy úlohy predstavujú výzvu, ktorú by jednotlivec len veľmi ťažko zvládol sám, a tak v tomto momente preberá úlohu tím, ktorý vďaka svojim znalostiam, schopnostiam a úsiliu dokáže úlohu splniť.

Tímová práca prináša podnikom mnohé výhody. K tým významným patrí hlavne znižovanie nákladov, efektívnejšie plnenie úloh, zvýšenie motivácie a osobného rastu.

Tému o tímovej práci som si vybrala najmä preto, lebo v súčasnosti sú o nej veľmi často vedené diskusie a zaujímalo ma, či firmy aplikujú tímovú prácu vo väčšej miere alebo majú vytvorených len niekoľko málo tímov.

Cieľom tejto práce analyzovať súčasný stav tímovej práce v spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o. a následne navrhnúť riešenia pre zlepšenie prípadných nedostatkov v tejto spoločnosti.

V teoretickej časti budú spomenuté základné pojmy z oblasti tímovej práce, rozdiel medzi tímom a skupinou, synergický efekt, tímové úlohy a stručne aj teambuilding.

V praktickej časti práce bude predstavená história a zameranie firmy, spravená SWOT analýza spoločnosti, popísané druhy tímov, ktoré sa v nej vyskytujú, bude tu vykonaná analýza tímových rolí na vybrané tímy a budú spomenuté aj teambuildingové školenia, ktoré prebiehali v priebehu minulého roka.

V závere práce uvediem odporúčania, ktoré by mohli vo firme prospieť k rozvoju a zvýšeniu efektivity tímovej práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TÍMOVÁ PRÁCA

Človek je rozumná, vnímajúca a spoločenská bytosť. Vstupuje do vzťahov s rôznymi ľuďmi, či už sú to vzťahy rodinné, pracovné alebo osobné. Už v pradávnych časoch ľudia žili v skupinách, pretože pochopili, že tak je ich život o niečo jednoduchší a majú väčšiu šancu na prežitie. V súčasnosti taktiež mnohí ľudia dávajú prednosť spolunažívaniu v manželstve ako žitiu osamote. Dalo by sa povedať, že človek vstupuje do vzťahov, aby ľahšie riešil zložité osobné problémy. Bez vzájomnej spolupráce s inými ľuďmi by bolo množstvo problémov a úloh neriešiteľných a ešte stále nevyriešených, napríklad otázku ako obmedziť šírenie choroby AIDS, by určite nevyriešil jednotlivec. To sú dôvody, prečo sa aj v manažmente venuje pozornosť vytváraniu tímov a ich aktivitám. (Porvazník, 2007, s. 193)

1.1 Tím vs. skupina

V súčasnosti existuje veľa definícií o tíme. Niektorí autori vnímajú tím ako synonymum slova skupina, iní naopak tieto termíny striktne rozlišujú.

1.1.1 Tím

Čo si predstavíme pod slovom tím? Môžeme si predstaviť hokejový tím, ktorý sa skladá zo šiestich hráčov. Každý člen tohoto tímu je zodpovedný za niečo iné, má odlišnú úlohu od ostatných členov, ale zároveň spolu s ostatnými prispieva k tomu, aby tím uspel. (Hayes, 2005, s. 39)

Slovo tím pochádza z angličtiny a tento termín nesie význam „záprah, poťah“. V prenesenom slova zmysle tím označuje športové družstvo. Človek teda môže vidieť, že slovo tím naznačuje, že tím je viac než jednotlivec. (Vytlačil a Mašín, 1998, s. 153)

V literatúre sa nachádza mnoho definíc tímu. Francis a Young popisujú tím ako „*energickú skupinu ľudí, ktorí sú rozhodnutí dosiahnuť cieľ, pracujú spoločne a túžia robiť tak, aby produkovali výsledky vysokej kvality.*“ Jonson a Jonson zdôrazňujú vzájomný vzťah medzi členmi tímu: „*Tím je zostavený na základe interpersonálnych vzťahov štrukturovaných k dosiahnutiu pevne stanovených cieľov.*“ (Vytlačil a Mašín, 1998, s. 169)

Katzenbach a Smith definujú tím takto: „*Tím je určitý počet ľudí s komplementárnymi schopnosťami, ktorí slúžia rovnakému účelu, smerujú k rovnakému výkonnostnému cieľu a majú rovnaký prístup, pričom zdieľajú vzájomnú zodpovednosť.*“ (Brooks, 2003, s. 74)

Osobne sa mi najviac páči, ako definuje tím Zahrádková (2005, s. 19): „*Tím je jasne definovaný celok spolupracujúcich ľudí s časovo obmedzeným cieľom, limitovanou veľkosťou, jasnými pravidlami a rolami a s charakteristickým procesom práce.*“

1.1.2 Skupina

Skupina je určité zoskupenie osôb, ktoré spája nejaký znak, napr. skupina ľudí čakajúcich na zastávke alebo skupina fanúšikov na koncerte.

Charles Handy definuje skupinu ako „*akékoľvek zoskupenie ľudí, ktorí samých seba vnímajú ako skupinu.*“ (Brooks, 2003, s. 73)

Podľa Rosentiela je skupina „*množstvo osôb, ktoré sú za existencie bezprostrednej interakcie a prevahy vnútorných kontaktov dlhšiu dobu pohromade, majú pritom rozdelené role, rozvíjajú spoločné normy, hodnoty a ciele a vykazujú súdržnosť v tom zmysle, že spolupatričnosť je pre členy atraktívna, z čoho vzniká pocit „my“.*“ (Bay, 2000, s. 13)

Zahrádková (2005) definuje pracovnú skupinu nasledovne: „*Pracovná skupina je skupina ľudí, ktorí sú spojení do pracovného celku náplňou práce, pri ktorej sú na sebe závislí pracovnou hierarchiou alebo cieľom práce.*“

1.1.3 Rozdiely medzi skupinou a tímom

Najvýznamnejšie rozdiely medzi pracovnou skupinou a tímom uvádza vo svojej knihe Tureckiová (2009) podľa J. Adaira (1994), ktorý ich vymedzil na základe ich odlišností v cieľoch, v úrovni dosahovaného výkonu, zodpovednosti za dosiahnutie cieľov a aj v tom, ako sú využívané a ako sa navzájom dopĺňajú schopnosti, ktoré členovia pri plnení úloh využívajú. (Adair, 1994 cit. podľa Tureckiová, 2009, s. 43)

Tab. 1 – Charakteristické rozdiely medzi znakmi pracovných skupín a tímov (Adair, 1994 cit. podľa Tureckiová, 2009, s. 43)

Charakteristika odlišnosti	Pracovná skupina	Tím
Ciel'/Účel existencie	Predávanie a zdieľanie informácií o úlohách	Spoločný výkon
Synergia	Žiadna alebo záporná	Pozitívny (synergický efekt)
Zodpovednosť	Individuálna	Individuálna a zdieľaná
Schopnosti	Náhodné a kolísavé	Vzájomne sa doplňujúce

Rozdiely medzi skupinou a tímom môžeme nájsť obšírnejšie popísané aj v diele Krügera (2004). Tieto rozdiely ukazuje nižšie uvedená tabuľka č. 2.

Tab. 2 – Rozdiely medzi skupinou a tímom (Krüger, 2004, s. 14)

Charakteristické znaky	Skupina	Vysoko výkonný tím
Ako je to so záujmami členov?	Väčšina sleduje vlastné záujmy.	Všetci ťahajú za jeden povraz.
Ako je to s cieľmi?	Sú sledované rôzne ciele.	Všetci sledujú rovnaký cieľ.
Čo má prioritu?	Príslušnosť ku skupine je podriadená osobným záujmom.	Príslušnosť k tímu má najvyššiu prioritu.
Ako to vyzerá s organizáciou?	Organizácia je uvoľnená a nezáväzná.	Organizácia je jasná, pevná a záväzná.
Aká je motivácia	Motivácia prichádza zvonku (jednoducho sa musí...).	Motivácia prichádza zvnútra (jednoducho sa chce...).
Kto a komu konkuruje?	Jednotlivci si konkurujú navzájom.	Konkurencia je zameraná smerom von.
Ako sa konkuruje?	Komunikuje sa sčasti otvorene, sčasti skryto.	Informačný proces a spätné väzby prebiehajú otvorene.
Ako je to so vzájomnou dôverou?	Vzájomnej dôvery ku skupine býva málo.	Silná dôvera medzi členmi navzájom a v tíme vôbec.

V dôsledku zaoberania sa definíciou tím versus skupina môžeme jednoducho skonštatovať, že existujú tímy s rôznym stupňom zrelosti. Tím je sám o sebe vždy nejaká skupina. Vzniká na počiatkovej úrovni a kam sa až v priebehu svojho vývoja nakoniec dostane, závisí najmä na vnútornej dynamike tímu a na podiele seberiadania, ktorý je daný organizačnou formou. (Bay, 2000, s. 13)

1.2 Výhody a nevýhody tímovej práce

Tímová práca má svoje neodškriepiteľné pozitíva. Aplikuje sa najmä na úlohách, ktoré vyžadujú kreatívny, neštandardný či nerutinný prístup a previazanosť.

Ako uvádza Bedrnová a Nový (1998), spoločnosť sa môže stretnúť s nasledujúcimi pozitívami, ak sa rozhodne využiť tímovú prácu:

- fungovanie tímu je založené na spojení znalostí jednotlivých členov,
- ľudia spoločne spravia lepšiu prácu a vymyslia viac riešení,
- členovia sa dokážu vzájomne inšpirovať ku kreatívnemu mysleniu,
- členovia spoločne zdieľajú znalosti, skúsenosti, schopnosti a učia sa od seba navzájom,
- vzájomnou komunikáciou a spoluprácou dochádza k rozvoju každého člena,
- v tíme sa eliminujú chyby jednotlivcov,
- narastá motivácia členov tímu aj vedenia,
- vedie k uspokojeniu sociologicko psychologických potrieb členov,
- rozdelenie práce medzi členov tímu je prevenciou proti stresu,
- uľahčuje koordináciu a celkovú organizáciu práce.

Všetko, čo má svoje pozitíva, má na druhej strane aj určité negatíva. Výnimkou nie je ani tímová práca. Horváthová (2008) vo svojej knihe píše, že sa môžeme stretnúť s nasledujúcimi negatívami tímu:

- hrozba možného konfliktu,
- môže dôjsť k potlačeniu individuality,
- niektorí členovia tímu nemusia vychádzať s inými,
- členovia sa musia prispôbiť pravidlám a normám,
- niektoré riešenia bývajú potlačené napriek tomu, že by mohli byť prínosné,
- spolupráca v tíme môže byť časovo náročná,
- je nutná existencia spoločného cieľa.

Je dobré, aby si tím uvedomil svoje pozitíva a negatíva. Na základe toho sa odporúča pozitíva maximálne využiť, zatiaľ čo negatíva znížiť alebo úplne eliminovať. (Horváthová, 2008, s. 30)

1.3 Členovia tímu

Ľudia bývajú vybratí do tímu najmä na základe ich:

- odborných znalostí,
- osobnostných charakteristík,
- tímových rolí, ktoré jednotlivcov najviac vystihujú. (Horváthová, 2008, s. 41)

Požiadavky na odborné znalosti závisia na zadanej úlohe, ktorá má byť splnená. Členovia sa vyberajú tak, aby v rámci útvaru alebo v rámci tímu boli pokryté rôzne odborné znalosti. Nestáva sa, že by pri zostavovaní tímu bola niektorá odbornosť vynechaná. Ak sa vyskytnú problémy v tíme, nenastávajú v dôsledku nedostatujúcej profesionality, ale nastávajú kvôli zlej skladbe osobností členov tímu. (Bělohávek, 2008, s. 29)

Do osobnostných charakteristík sa zaraďujú vlastnosti človeka, ako je napríklad flexibilita, schopnosť tímovej práce, vnútorná motivácia, komunikačné schopnosti a odolnosť voči stresu. Pre prácu v tíme nie sú vhodní ľudia, ktorí sú konfliktní, pesimistickí, ktorí sa neustále sťažujú alebo sa cítia ukrivdení. (Horváthová, 2008, s. 42)

1.4 Tímové ciele

Medzi charakteristické znaky tímovej práce patrí aj spoločný cieľ a snaha členov tímu tento cieľ dosiahnuť. Cieľ musí byť jasne stanovený a reálne splniteľný. Pri stanovovaní cieľa by mali byť prítomní všetci členovia tímu, od ktorých sa získa súhlas a oni nadobudnú pocit záväzku. (Horváthová, 2008, s. 37)

Pri stanovení cieľov by mali byť splnené určité podmienky:

- ciele by mali byť kvantifikovateľné a merateľné,
- ciele by mali byť dosiahnuteľné,
- mali by vyvolávať zaujatie a mali by byť podnetné,
- mali by byť formulované písomne, jednoznačne, stručne a jasne,

- pri ich stanovovaní by mal byť ponechaný priestor pre súčinnosť jednotlivých členov tímu. (Horváthová, 2008, s. 37)

Bay (2000) vo svojej knihe uvádza štyri druhy cieľov:

- **prvoradé ciele** – dôležité ciele, ktoré je nutné dosiahnuť. Ide najmä o strategické ciele.
- **štandardné ciele** – je pre ne charakteristické, že je potrebné ich dosahovať neustále. Sú nevyhnutné, pretože pomáhajú udržiavať dobrú úroveň výkonov. Na úrovni podnikových cieľov sem patrí cieľ vyrábať výrobky, cieľ dosiahnuť úspech a cieľ udržať likviditu.
- **ciele smerujúce k riešeniu problémov** – sú aktuálne vždy, keď sa nedarí dosiahnuť úlohu, ktorá bola predtým definovaná.
- **inovačné ciele** – ide o presadenie novinek či nových kombinácií. Často sú iniciované ako projekty a vyžadujú spoluprácu, ktorá presahuje rámec jednotlivých úsekov.

Pri dosahovaní cieľov by malo byť jasné, že tím nepredstavuje kolektívnu spoločnosť sebeobrany, v ktorej by si členovia mohli vzájomne ľubovoľne presúvať zodpovednosť. (Bay, 2000, s. 86)

2 VÝVOJOVÉ FÁZE TÍMU

Tím sa nestane úspešným v okamihu svojho vzniku. Prechádza zložitým procesom a stupňami vývoja, aby sa stal úspešným a aj tak nie je zaručené, že dosiahne efektívne fungovanie. (Horváthová, 2008, s. 135)

Bay (2000) tvrdí, že proces vývoja tímu prebieha vždy súbežne v dvoch rovinách:

- **v rovine vecnej**, ktorá spočíva vo vecnom zvládnutí úlohy vrátane sebeorganizácie tímu,
- **v rovine interakcie**, do ktorej sú zahrnuté všetky rysy medziľudských vzťahov v tíme.

V literatúre sa všeobecne vyskytujú štyri vývojové fázy tímu:

- formovanie (forming),
- búrenie (storming),
- normovanie (norming),
- vykonávanie (performing).

2.1 Formovanie

Formovanie je prvým stupňom vývoja tímu. V tejto fázi dochádza k zoskupeniu určitého počtu ľudí, ktorých správanie je neisté, dokonca môžu pociťovať obavy z neznámeho prostredia. Ich obavy môžu vyplývať aj z absencie jasného cieľa, prípadne z neistoty, ktorá sa týka budúcich úloh a ich hodnotenia. Členovia sa snažia zistiť čo najviac informácií o ostatných. (Brooks, 2003, s. 82)

2.2 Búrenie

Etapa, ktorá nastáva po formovaní. V tejto fázi vývoja dochádza ku konfrontácii a nezhodnám medzi jednotlivými členmi, ktoré môžu priniesť aj dobré výsledky. Členovia majú viac sebavedomia, sebadôvery a neboja sa vysloviť otvorene svoj názor. Môže sa objaviť aj snaha získať mocenskú pozíciu. Toto obdobie je dôležité v tom, že môže viesť k významným zmenám v kreativite a inovácii. (Brooks, 2003, s. 82)

2.3 Normovanie

Na stupni je už daný jasný zmysel identity tímu. Dochádza k formálnemu zavedniu štandardov, smerníc, procesov, rolí a štruktúr. Význam získava súdržnosť tímu. Členovia prijímajú svoje role v tíme a zodpovednosť za ne, taktiež sú k ostatným tolerantnejší a otvorenejší, vzájomne sa dokážu počúvať. (Brooks, 2003, s. 83)

2.4 Vykonávanie

V tejto fáze sa tím sústreďuje na riešenie úlohy, je efektívny a plný nápadov. Je schopný dosahovať vynikajúce výkony. Členovia sa vzájomne podporujú a dôverujú si. Okrem toho sa pravidelne uskutočňujú porady, ktoré sú zamerané na získavanie spätnej väzby k dôležitým témam. Taktiež sú upravené vzťahy k ostatnými tímom a rozdelenie pozíc v celej organizácii je jasné. (Bay, 2000, s. 21)

Tab. 3 – Vývojové fázy tímu – formovanie, búrenie (Bay, 2000, s. 22)

Fáza	Vecná rovina (úloha)	Interakčná rovina (sociálne vzťahy)
formovanie	<ul style="list-style-type: none"> • vyjasniť očakávanie • zbierať informácie • vyjasniť ciele a porozumieť im • vytvoriť štruktúru • vyvíjať metódy k plneniu úlohy 	<ul style="list-style-type: none"> • nájsť svoju vlastnú rolu • vzájomne sa "oťukať" • uzavrenosť v prejavovaní citov • závislosť na vedúcom tímu, normách, štandardoch
búrenie	<ul style="list-style-type: none"> • diskusia štýlom buď - alebo • rozpor medzi úlohou a osobnou orientáciou • odmietanie kontroly • definovanie rolí pri plnení úloh 	<ul style="list-style-type: none"> • individualita za každú cenu • bránenie pozíc • boj o moc a štatút • konflikty o otázky štýlu

Tab. 4 – Vývojové fázy tímu – normovanie, búrenie (Bay, 2000, s. 22)

Fáza	Vecná rovina (úloha)	Interakčná rovina (sociálne vzťahy)
normovanie	<ul style="list-style-type: none"> • otvorená výmena informácií, idejí, názorov • pravidlá hry pre prácu • hľadanie riešenia problému • spolupráca všetkých • vytváranie štandardov k plneniu úloh 	<ul style="list-style-type: none"> • ocenenie a akceptovanie sa navzájom • uvoľnenie a dobrý pocit z úspechu • pravý pocit spolupatričnosti • vyhýbanie sa konfliktom • vyvíja sa tímový žargón
vykonávanie	<ul style="list-style-type: none"> • aktivita úplne v službách tímovej úlohy • vysoký stupeň seberiadenia • kreatívne ideje • kontinuálny proces zlepšovania • vysoké nároky na kvalitu práce 	<ul style="list-style-type: none"> • vysoká tímová súdržnosť • otvorená spätná väzba o stave vývoja tímovej práce • štandardy správania sú vyjasnené • vysoká identifikácia s tímom

Mnoho tímov má obmedzenú životnosť, preto Tuckman pridal medzi fázy tímu ešte ďalšie štádium, ktoré nazval **zánikom (adjourning)**. Táto fáza označuje prirodzený zánik alebo rozpad tímu, tie môžu nastať jednak preto, že boli splnené úlohy a ciele alebo preto, že člen prípadne viacerí členovia odišli z tímu. Je vhodné, aby sa členovia tímu ešte pred jeho rozpadom zamysleli, čo sa im počas existencie tímu podarilo, čo nie, čo by v budúcnosti spravili inak. Takáto reflexia môže byť zdrojom poučenia pre niektorých jednotlivcov, ale aj pre celú organizáciu. (Brooks, 2003, s. 83)

3 FORMY TÍMU

V literatúre, ktorá sa zaoberá tímom a tímovou prácou sa nachádzajú rôzne pojmy, ktoré označujú formy tímu. V názve tímu býva uvedený účel jeho založenia, preto poznáme rôzne tímy projektové, inovačné, strategické, tímy na zlepšovanie kvality, procesné tímy atď. Odlišujú sa od seba najmä počtom a zložením členov, účelom a kvalitou vzťahov. (Pilařová, 2004, s. 85)

Podľa Baya (2000) je potrebné vytvoriť klasifikáciu tímových foriem na základe dvoch charakteristík, ktorými sú:

- **doba existencie tímu** – môže sa jednať o časovo obmedzené alebo časovo neobmedzené fungovanie tímu,
- **organizačná identita** – tímy môžu byť súčasťou organizácie (tím a organizácia sú identické) alebo existujú vedľa formálnej organizácie.

Tab. 5 – Formy tímu (Bay, 2000, s. 14)

		Životnosť	
		neobmedzená	s časovým obmedzením
Identický s formálnou organizáciou	nie	čiasočne autonómne pracovné skupiny	krúžky kvality
		organické pracovné tímy	
	áno	projektové tímy dlhodobého charakteru	projektové tímy
			všetky ostatné zvláštne formy tímov

3.1 Časovo obmedzený tím, ktorý je súčasťou formálnej organizácie

Zaraďujú sa sem tzv. krúžky kvality. Ide o pracovné skupiny, ktoré sú zakladané najmä vo výrobných podnikoch. Členovia týchto tímov sa navzájom poznajú najmä zo svojej práce vo výrobe napr. pri páse alebo v dielni. Ich úlohou je nájsť, analyzovať a vyriešiť problémy, ktoré sa vyskytujú na ich pracovnom úseku. Schádzajú sa na krátky časový úsek napr. 1x za 7-14 dní. Po vyriešení problému sa členovia tímu vracajú späť na svoje pracovisko. (Pilařová, 2004, s. 85)

3.2 Časovo obmedzený tím, ktorý nie je súčasťou formálnej organizácie

Predstavuje tím, ktorý je zostavený z pracovníkov rôznych hierarchických rovín, úsekov, oddelení a odborov, má špeciálnu úlohu a je vedený tímovým vedúcim. Ide prevažne o menšie tímy, ktoré sa skladajú z piatich až desiatich členov. Po splnení úlohy bývajú tieto tímy rozpustené. (Pilářová, 2004, s. 85)

3.3 Tímy dlhodobého charakteru, ktoré nie sú identické s organizáciou

Patria sem obzvlášť projektové tímy, ktoré sa zaoberajú oblasťou výskumu, vývoja alebo spracovaním dát. Ich úlohy bývajú stanovené na dobu dlhšiu ako jeden rok. Po ukončení projektu bývajú väčšinou jeho členovia poverení novým projektom. (Pilářová, 2004, s. 85)

3.4 Tímy dlhodobého charakteru, ktoré sú identické s organizáciou

Pre zriaďovanie takéhoto tímu vo výrobnom úseku sa používa výraz „čiasťočne autonómne pracovné skupiny“ a v oblasti podnikov poskytujúcich služby „organické pracovné tímy“.

Tieto tímy bývajú orientované na dosiahnutie ekonomických cieľov a najmä na zlepšenie konkurencieschopnosti. (Bay, 2000, s. 17)

Ako uvádza Bay (2000) pre čiasťočne autonómne pracovné skupiny a organické pracovné tímy sú charakteristické tieto znaky:

- môžu byť zostavené až z dvadsiatich osôb,
- reprezentujú organické jednotky organizácie,
- riadia sa sami a sami sú zodpovedné za výsledok,
- ich úlohou je kontinuálny proces zlepšovania,
- sú navonok reprezentované hovorcom tímu,
- okrem výrobných úloh vykonávajú aj úlohy v oblasti plánovania, organizácie a kontroly.

4 EFEKTIVITA TÍMU A SYNERGIA

S tímovou prácou sa spája aj pojem efektívny tím. Pre mnohých vedúcich je kľúčovým kritériom efektivity tímu len merateľný výkon alebo merateľný výstup, ktorý vznikol na základe zadanej úlohy. Avšak takýto zúžený pohľad na tímovú efektivitu nestačí. Dôležitými aspektami sú aj zamestnanecké rozhodovanie, organizačné učenie či vizionárske vedenie. (Franková, 2011, s. 157)

Aby bola efektivita tímu čo najvyššia, mali by si členovia prípadne vedúci tímu uvedomiť, aké znaky by mal vykazovať efektívny tím.

Brooks (2003) píše, že efektívny tím by mal mať nasledujúce charakteristické znaky:

- viera v určené ciele,
- pocit záväzku voči skupine,
- prijatie skupinových hodnôt a noriem,
- pocit vzájomnej dôvery a závislosti,
- plná účasť všetkých členov na procese rozhodovania,
- voľný tok informácií a komunikácia,
- otvorené vyjadrenie pocitov a nesúhlasu,
- riešenie konfliktov samotnými členmi tímu,
- nižšia miera obmeny pracovníkov, absencií, nehôd, omylov a sťažností.

Ako uvádza Bělohlávek (1996) efektívnosť tímovej práce možno posudzovať podľa troch kritérií:

1. **skupinová efektívnosť** – výsledok práce tímu sa porovnáva so štandardmi, ktoré boli stanovené pre splnenie úlohy,
2. **skupinový vývoj** – predstavuje sociálne procesy, ktoré vytvárajú alebo posilujú pripravenosť členov pracovať na úlohe spoločne,
3. **osobná spokojnosť** – uspokojenie individuálnych potrieb.

K podmienkam efektívnej tímovej práce patria spolupráca, dôvera a súdržnosť. (Bělohlávek, 1996, s. 154)

4.1 Synergia

Bělohlávek (1996) tvrdí, že výsledok tímu nie je jednoducho merateľný súčtom výsledkov jednotlivcov. Práve to, že ľudia v skupine sú vzájomne spojení určitými väzbami, že sa vzájomne dopĺňajú a že nápady jedných dokážu stimulovať myšlienky iných, vytvára novú kvalitu. Výkon skupiny prevyšuje súhrn možností jednotlivých členov. Tomu sa hovorí synergický efekt. Synergický efekt (SE) je daný rozdiel medzi výsledkom práce, ktorý dosiahol zohraný tím (VT) a výsledkom, ktorý dosiahol súhrn jednotlivcov (VSI):

$$SE = VT - VSI$$

Matematicky možno tento vzorec vyjadriť rovnicou:

$$1 + 1 = 3$$

(Záhradková, 2005, s. 23)

Povaha tímovej práce je spojená s pridanou hodnotou, ktorá môže byť spôsobená mnohými skutočnosťami:

- **rozdielne znalosti a skúsenosti** – najmä v problémoch, ktoré si vyžadujú schopnosti z viacerých odborov dochádza k vzájomnému zdieľaniu vedomostí z rôznych oblastí,
- **inšpirácia** – kreatívne nápady členov, môžu podnecovať spolupracovníkov k hľadaniu podobných riešení,
- **prístup k práci** – ľudia majú rôzny prístup k práci, niektorí pristupujú k práci kreatívne, iní zas systematicky a precízne,
- **zodpovednosť voči spolupracovníkom** – snaha nezostať pozadu a nesklamáť spolupracovníkov,
- **tlak spolupracovníkov** – povzbudenie pracovníka k zvýšeniu vlastného úsilia,
- **opora** – tím je oporou pre slabších členov,

- **prezentácia výsledkov práce** – často je prijímaná ako dôveryhodnejšia, keď za ňou stojí tím ľudí. (Bělohlávek, 2008, s. 13-14)

4.2 Neefektívny tím

V pracovnom prostredí môže nastať aj situácia, kedy tím nepracuje efektívne.

Woodcock (1989 cit. podľa Thomson, 2007, s. 133) vo svojej knihe uvádza nasledujúce problémy, ktoré boli identifikované pri neefektívnych tímoch:

- zlé získavanie a výber jednotlivých členov tímu,
- nejasné štruktúry organizácie,
- nedostatočná kontrola,
- nízka motivácia,
- nejasné ciele,
- nespravodlivé a neprímerané odmeňovanie,
- osobná stagnácia členov tímu alebo vedúceho,
- nedostatočná práca zo strany vedúceho tímu,
- nevhodné filozofie managementu.

4.3 Negatívna synergia

V praxi sa môže vyskytnúť aj situácia, kedy tímové výsledky sú horšie ako súhrn úsilí jednotlivcov, vtedy hovoríme o negatívnom synergickom efekte, ktorý sa môže zapísať ako:

Práca jednotlivcov – negatívny synergický efekt = výsledok tímu

(Bělohlávek, 2008, s. 14)

Matematicky sa môže vyššie uvedený vzorec napísať ako:

$$1 + 1 = -1$$

(Záhradková, 2005, s. 23)

Podobne ako pri synergickom efekte aj negatívny synergický efekt je spôsobený viacerými príčinami:

- **rôznosť cieľov** – jednotliví členovia sa snažia presadiť svoje vlastné záujmy na úkor spoločného cieľa,
- **silná snaha jednotlivcov o sebapresadenie** – spoločný výsledok ustupuje pred potrebou jednotlivcov vybojovať si svoj názor,
- **neschopnosť presadiť dobrý názor** – prejavuje sa u menej asertívnych ľudí a vedie ku strate užitočných myšlienok,
- **nedostatočné riadenie diskusie** – silnejší jedinci „prekričia“ slabších,
- **práca v tíme vyžaduje dlhší čas na dohodu a rozhodovanie** – nevýhoda najmä v prípadoch, kde je potrebné rýchle a operatívne rozhodnutie,
- **negatívny tlak skupiny** – ľudia znižujú výkon, aj keď to môže byť v rozpore s ich vlastnými osobnými záujmami,
- **obava z odlišnosti** – ľudia sa neradi vymykajú obecné prijímanému spôsobu jednania, často sa prispôbujú okoliu,
- **skupinová lenivosť** – ľudia poľavujú vo svojom pracovnom nasadení, keď si uvedomia, že výsledok závisí aj na ostatných,
- **zlé medziľudské vzťahy** – antipatia, arogancia a intrigy spôsobujú, že sa členovia viac sústreďujú na vzájomné konflikty ako na prácu. (Bělohávek, 2008, s. 14-15)

5 TÍMOVÉ ROLE

Pri zostavovaní tímu by sa nemali brať do úvahy len odborné znalosti jednotlivcov, ale taktiež aj ich charakteristické vlastnosti. Určitým spôsobom nám môže napomôcť aj rozlišovanie tímových rolí, ktoré predstavujú typické správanie jedinca v určitej situácii. Zastávanie určitej tímovej role závisí od znalostí, názorov, postojov, životných skúseností jedinca, ale aj od riešeného problému či konkrétnej situácie.

Človek môže v tíme zastávať aj viac ako jednu tímovú rolu, väčšinou zastáva jednu hlavnú tímovú rolu a jednu prípadne dve vedľajšie. Stanovenie týchto rolí nemusí byť pevné, ale môže sa meniť.

Odporúča sa, aby v optimálne zostavenom tíme boli zastúpené všetky typy tímových rolí. Ak nejaká rola chýba, môže sa to negatívne prejaviť fungovaní tímu. (Horváthová, 2008, s. 44-45)

5.1 Role podľa Benne a Sheats

V roku 1948 Benne a Sheats uskutočnili výskum organizácie, z ktorého načrtli zoznam rozličných skupinových rolí. Tieto role poukazovali na rôzne spôsoby, prostredníctvom ktorých sa jednotlivci môžu zúčastňovať na činnostiach skupiny. (Hayes, 2005, s. 52)

Ich typológia bola pomerne zložitá a zahrňovala tri hlavné kategórie:

1. **role zamerané na úlohu** – popisovali, ako sa skupina dokáže vyrovať s konkrétnym problémom,
2. **role zamerané na budovanie a udržovanie skupiny** – vystihovali udržovanie skupinovej kohézie a pozitívnych sociálnych interakcií,
3. **role zamerané na seba** – vyjadrovali, ako niektorým ľuďom slúži ich rola k naplneniu osobných záujmov. (Hayes, 2005, s. 52)

Celkový prehľad rolí obsahuje tabuľka v prílohe PI, z ktorej je možné vidieť, že tieto role popisujú spôsob interakcie jedinca so skupinou.

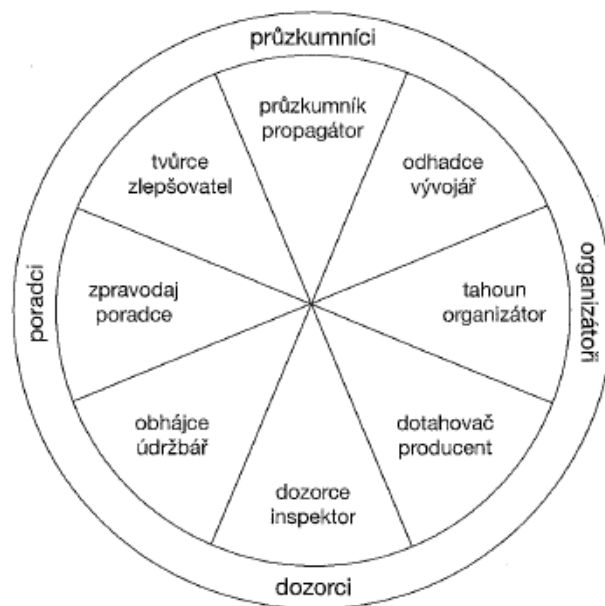
Tieto role nevystihujú osobnostné rysy, ale popisujú, čo sa deje v priebehu jednaní alebo činnosti. Táto klasifikácia umožňuje ľuďom prijať akúkoľvek úlohu, ktorá je vhodná pre daný okamih. (Hayes, 2005, s. 54)

Role boli popísané ako „role divadelných postáv“, preto si manažéri a výskumníci vytvorili mylnú predstavu, že ide o role, ktoré sú stále a ktoré si ľudia osvojujú. Mnohí si neuvedomovali, že Benne a Sheats spravili popis toho, ako sa jednotlivci môžu správať v rôznych situáciách. (Hayes, 2005, s. 54)

5.2 Role podľa Margerisona a McCanna

Margerison a McCann prostredníctvom „Kruhového modelu tímového managementu“ vymenovali osem rolí zoskupených do štyroch kategórií:

- prieskumníci,
- poradci,
- dozorci,
- organizátori. (Thomson, 2007, s. 136)



Obr. 1 – Kruhový model tímového managementu (Hayes, 2005, s. 56)

Tieto štyri kategórie sa delia na osem rolí, ktoré sa vzájomne prekrývajú namiesto toho, aby boli presne ohraničené. Role zahŕňajú podávanie správ a odporúčania k jednotlivým informáciám, inováciu a tvorbu myšlienok, propagáciu tímu navonok, doťahovanie projektov do konca a udržovanie a rozvoj spoločenských a pracovných vzťahov v tíme.

Koordináciu v tíme zabezpečuje spojka, ktorá zároveň zastupuje tím v kontakte s tými, ktorí sa nachádzajú mimo tím. Dá sa povedať, že táto spojka dodáva celému usporiadaniu určitú naviazanosť. (Hayes, 2005, s. 56)

5.3 Role podľa Belbina

R. Meredith Belbin popísal deväť tímových rolí, ktoré podľa neho tvoria jadro efektívneho rozhodovania tímu a tieto role sú zároveň neoddeliteľnou súčasťou ďalších stránok tímovej práce v pracovnom prostredí. (Hayes, 2005, s. 54)

Belbin určil tieto tímové role na základe simulujúcich cvičení, pri ktorých boli manažéri navštevujúci kurzy vývoja manažerských schopností požiadaní, aby v skupinách analyzovali dôsledky konkrétnych prípadových štúdií. Prostredníctvom toho, že dal dohromady jedincov s rôznymi prednosťami, poukázal na to, že úspešné tímy tvorí zmes rozdielnych jedincov. (Hayes, 2005, s. 54)

Podľa Horváthovej (2008) sa môže deväť tímových rolí podľa Belbina rozdeliť do troch základných skupín:

1. role „sociálne“, orientované na ľudí (symbol – srdce):
 - koordinátor,
 - tímový pracovník,
 - vyhľadávač zdrojov.
2. role „akčné“, orientované na akciu (symbol – ruky):
 - formovač,
 - realizátor,
 - dokončovateľ.
3. role „mentálne“, orientované na myslenie (symbol – hlava):
 - špecialista,
 - mysliteľ,
 - vyhodnocovateľ.

5.3.1 Mysliteľ (Plant)

Je to kreatívny človek, ktorý vidí veci inak ako ostatní a neustále prichádza s novými nápadmi. Premýšľa nad tým, čo iní považujú za samozrejmé. Tam, kde iní kladú rôzne bariéry a vyhovávajú sa na „to nejde“, je mysliteľ povznesený a uvažuje, ako by to mohlo ísť. Sú to ľudia, ktorí sa stávajú nositeľmi zmien a majú sklon posúvať veci dopredu, čo je obzvlášť cenné v súčasnom neustále meniacom sa prostredí. Myslitelia nebývajú veľmi pribojní a komunikatívni. Taktiež nevýhodou je, že ignoruje podružnosti, na úkor efektívnej komunikácie je príliš zaujatý vlastnými myšlienkami. Motiváciou je preň nový nápad, riešenie, nové možnosti, kreatívny prístup. (Bělohlávek, 2008, s. 30)

5.3.2 Vyhľadávač zdrojov (Resources Investigator)

Je to jedinec, ktorý je otvorený, spoločenský a komunikatívny. Veľa sa pohybuje, zisťuje, čo sa deje, stretáva sa s ľuďmi a kladie vhodné otázky. Svoje nápady ihneď premieta do reálnych činov. Má schopnosť získať a okúzliť zákazníka, presvedčiť partnera o svojom názore a takticky vyjednať ideálne podmienky zmluvy. Vždy je pripravený skúmať nové možnosti a vytvárať nové kontakty. Vyhľadávači zdrojov sú tiež veľmi dobrí v získavaní informácií. Pokiaľ však úloha nie je pre nich dostatočne stimulujúca, rýchlo strácajú nadšenie. (Thomson, 2007, s. 138)

5.3.3 Koordinátor (Co-ordinator, Chairman)

Predstavuje jednu z dvoch vedúcich rolí. Je to vedúci, ktorí je demokratický, priateľský a mierny. Má dostatok sebadôvery, ale nepresadzuje sa za každú cenu. Sú to ľudia, ktorí sú zodpovední a zameraní na cieľ, avšak uvedomujú si, že ciele môžu dosiahnuť len vďaka členom svojho tímu. Sú to prirodzení vodcovia tímu, zladujú potreby firmy s potrebami jednotlivcov a dokážu motivovať rôznych členov tímu s využitím nehmotných nástrojov, ako je pochvala, osobné uznanie či stimulácia myslenia. Koordinátori sa však nevyznačujú mimoriadnou pribojnosťou, taktiež ich dôverčivosť niekedy vedie k preceneniu spolupracovníkov a s tým spojenej nedostatočnej kontrole ich práce. Motiváciou je preň rozvoj riadeného tímu – rozvoj kompetencií podriadených, ich seberealizácia. (Bělohlávek, 2008, s. 32-33)

5.3.4 Formovač (Shaper)

Ide o ďalšiu vedúcu rolu, ktorá je však spojená s autoritatívnym, direktívnym, tvrdým štýlom riadenia. Formovač sa nenechá odradiť prekážkami ani výhradami či neochotou ostatných. Je náročný a kritický, neurotičný a netrpezlivý a na chyby iných reaguje hnevom. Čas a termíny sú preňho dôležité. Je to človek, ktorý vidí najmä výsledky a je pripravený urobiť čokoľvek pre ich dosiahnutie. Dokáže sa plne sústrediť na úlohu a v krízovej situácii je neoceniteľný. Je schopný sa rozhodovať pohotovo a väčšinou aj správne. Medzi jeho slabé stránky môžeme zaradiť to, že býva sebaistý, chýba mu tolerancia pre odlišné názory iných členov tímu a je príliš silno zameraný na výsledky. (Horváthová, 2008, s. 50)

5.3.5 Vyhodnocovateľ (Monitor-Evaluator)

Predstavuje chladného, zdanlivo nezúčastneného člena tímu, ktorý aktivity ostatných sleduje akoby z diaľky, bez záujmu a bez nadšenia. Vo chvíli, keď sa zdá, že konečne prišiel úspech, že tím našiel správne riešenie a je dôvod na radosť vyhodnocovateľ zasahuje. Svojím typicky ľadovým spôsobom komentuje tienisté stránky úspechu alebo nereálnosť riešenia. Vyhodnocovateľ chráni tím pred rizikom a unáhleným rozhodnutím, vníma problém širšom zmysle ako ostatní členovia a reálne odhaduje možné dôsledky. Je to človek, ktorý je odolný voči emóciám a vždy si uchováva chladnú hlavu, zrovnáva, kalkuluje a predvída. Prináša strategický nadhľad, zatiaľ čo iní členovia sú sústredení na operatívne riešenie problému. Človek, ktorý zastáva túto rolu môže vďaka svojej nadmernej kritickosti vyvolať v ostatných členoch tímu demotiváciu. (Horváthová, 2008, s. 52)

5.3.6 Tímový pracovník (Team Worker)

Tímoví pracovníci sú diplomatickí a vnímaví jedinci, ktorí majú aj výrazný záujem o ľudí. Dokážu stavať na nápadoch a návrhoch iných ľudí, zlepšujú komunikáciu medzi členmi tímu a podporujú tímového ducha. Na ostatných vidia hlavne to dobré a to negatívne sa snažia tolerovať a ospravedlňovať. Sú nenároční, nepresadzujú seba ani svoje záujmy, dôležitejšie je pre nich uspokojenie potrieb ostatných ľudí a rešpekt voči ich názorom. Majú schopnosť zabrániť konfliktom medzi ľuďmi. Ich slabou stránkou je nerozhodnosť. Tím zložený z tímových pracovníkov by mohol byť považovaný za ideálny, ale nie je to tak, jednak preto, že by mu chýbali niektoré vlastnosti ostatných rolí alebo aj preto, že

členovia takéhoto tímu by sa väčšinu času len vzájomne povzbudzovali a pomáhali si. (Thomson, 2007, s. 138)

5.3.7 Realizátor (Implementer)

Realizátor je veľmi spoľahlivý človek s mimoriadnou disciplínou a praktickými organizačnými schopnosťami. Verí, že akákoľvek činnosť vyžaduje systém, pravidlá, poriadok a pokiaľ systém existuje, je potrebné ho bezvýhradne dodržiavať. Má rad postupy, normy, harmonogramy a prekáža mu ich narušovanie. Je dobrý praktický organizátor, ktorý dokáže prepracovať do praktickej podoby aj vzletné nápady mysliteľov alebo vyhľadávačov zdrojov. Prínosom realizátora je v prvej rade systém, vnáša systém do chaosu a poriadok do neporiadku. Jeho slabou stránkou je to, že je nepružný a bráni sa zmenám. Taktiež jeho posadnutosť zavedeným systémom, normami a pravidlami môže viesť k rastúcej byrokracii. (Bělohlávek, 2008, s. 37)

5.3.8 Dokončovateľ (Finisher)

Predstavuje osobu, ktorá je sústredená na detaily. Nič preňho nie je dostatočne dokonalé a na každom ukončenom projekte nájde ešte nedostatky, ktoré treba dorobiť. Dokončovateľ je nositeľom kvality. Jeho precíznosť a zameranie na detail mu umožňujú vylúčiť akúkoľvek chybu na práci tímu. Neznáša nedbanlivosť, polovičatosť a lajdáctvo. Tam, kde kolegovia nevládzu a opúšťajú prácu, nastupuje dokončovateľ so svojou schopnosťou dotiahnuť prácu do konca. Jeho negatívnou stránkou je, že je perfekcionista, zakladá si na detailoch a podstatné veci mu unikajú. Je preň náročné delegovať a neustálym poukazovaním na množstvo podrobností sa stáva otravným. (Horváthová, 2008, s. 51)

5.3.9 Špecialista (Specialist)

Táto rola bola doplnená až v novších Belbinových prácach. Nie je toľko ovplyvnená osobnosťou nositeľa, ale skôr stojí na jeho vysokej úrovni odborných znalostí. Je preň typické obrovské zaujatie pre svoj odbor. Odborný rozvoj je preňho najvyššou hodnotou, ktorej je pripravený obetovať svoje pohodlie, kariéru aj zdravie. Dokáže si poradiť s akoukoľvek odbornou otázkou, pokiaľ sa týka jeho pôsobnosti a skoro vždy nájde nejakú cestu, ako problém vyriešiť. Dodáva tímu image, jeho meno dodáva tímu vážnosť. Špecialista nepracuje kvôli sláve – pracuje len na problémoch, ktoré ho bavia. Na druhej

strane má len jednostrannú orientáciu, a tak sa dostáva do určitej izolácie a stráca nadhľad. (Bělohlávek, 2008, s. 39)

Belbinova typológia predstavuje cenný obraz toho, ako sa ľudia môžu rôznymi spôsobmi podieľať na tímovej práci a zároveň uvádza, že pozitívna činnosť vyžaduje zmes rozličných typov aktivity. Napriek tomu je lepšie vnímať role ako typy aktivity, a nie sa nazdávať, že určití ľudia sú zástupcami určitej role. (Hayes, 2005, s. 57)

6 TEAMBUILDING

Teambuilding v pôvodnom slova zmysle sa zaoberal budovaním tímu. Ako píše Zahrádková (2005): „Zameriaval sa na rozvoj spolupráce, zvládanie náročných situácií, efektívnu prácu a komunikáciu v priamom spojení s rozborom a uvedomením si fungovania skupiny a vedomím plánovaním zmien s cieľom zvýšiť efektivitu tímu.“

V súčasnosti sa teambuilding zameriava na to, ako tímy vykonávajú svoju prácu a na to, aké vzťahy majú medzi sebou členovia tímu. (Horváthová, 2008, s. 108)

Vytlačil a Mašín (1998, s. 159-160) uvádzajú, že je vhodné rozlišovať:

- a. **intra-team-building**, ktorý je zameraný na väzby vnútri tímu, rozhodovanie, komunikáciu medzi členmi a jasnosť rolí,
- b. **inter-team-building**, ktorý sa zameriava na výstupy medzi tímami, na problémy medzi nimi z pohľadu vnútornej závislosti a zodpovednosti.

Horváthová (2008) uvádza, že teambuilding sa zaoberá nasledujúcimi oblasťami:

- rozvojom a skvalitnením efektívnej spolupráce v tíme,
- prehĺbením sebezoznania a poznania členov tímu,
- vylepšením schopností tímu zvládať náročné situácie,
- efektívnejším rozdelením tímových rolí,
- zlepšením komunikácie v tíme,
- prehĺbením vzájomnej dôvery členov tímu,
- schopnosťou riešiť konflikty v tíme.

Ak nastane v tíme taká situácia, ktorú je potrebné riešiť formou teambuildingu, môže organizácia využiť:

- vlastné teambuildingové programy,
- služby inštitúcii alebo agentúr, ktoré sa špecializujú na poskytovanie teambuildingových štandardizovaných programov alebo programov prispôbených konkrétnym požiadavkám zadávateľa. (Horváthová, 2008, s. 112)

Rozlišujú sa dva základné typy teambuildingových programov:

- **mimo organizáciu (outdoor training)** – predstavuje aktivity odohravajúce sa vonku. Tento typ je zábavný, prináša nevšedné zážitky a odohráva sa v atraktívnom prostredí, väčšinou v prírode.
- **vnútri organizácie (indoor training)** – jedná sa o aktivity, ktoré sa uskutočňujú vnútri, môže to byť buď na pracovisku, vo vzdelávacom centre alebo aj v hoteli či v konferenčnom stredisku. Tento typ je menej fyzicky náročný a väčšinou nie je tak atraktívny. Používa sa spolu so vzdelávaním a tréningom. (Horváthová, 2008, s. 113-115)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 SPOLOČNOSŤ CONTINENTAL MATADOR RUBBER, S. R. O.

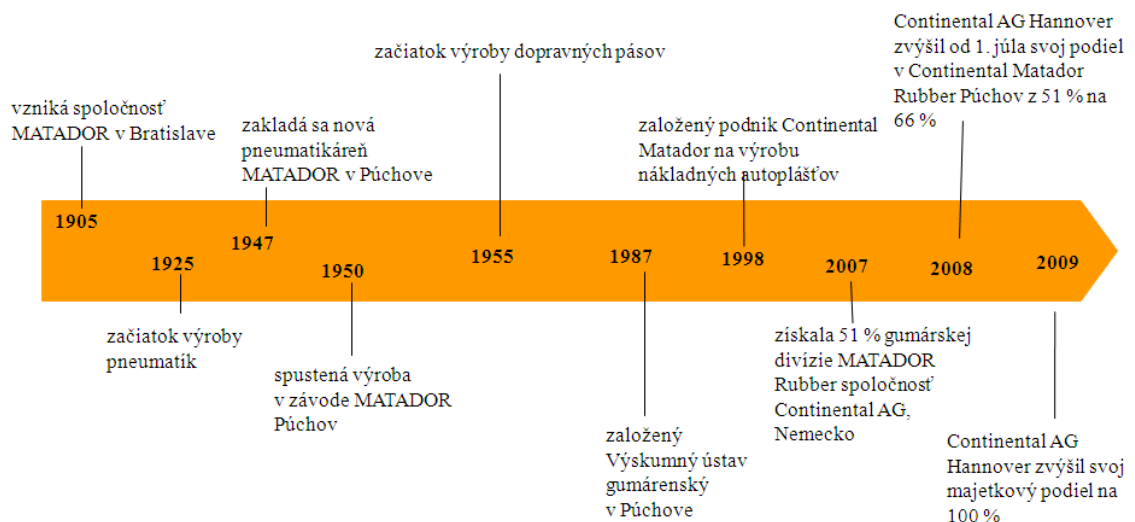
Continental Matador Rubber, s. r. o., Púchov je jedným zo 190 výrobných závodov spoločnosti Continental AG. Spoločnosť sa zaoberá podnikaním v oblasti gumárskeho a strojárskeho priemyslu. Závod zamestnáva viac ako 2 000 zamestnancov. V priebehu roka 2010 sa v ňom vyprodukovalo 10 miliónov kusov pneumatík a v roku 2011 dokonca viac ako 12 miliónov kusov. (Výročná správa, 2010, s. 5)



Obr. 2 – CMR, s. r. o. (Interný materiál CMR)

7.1 História a transformácia firmy

Počas svojho pôsobenia spoločnosť nadobudla bohatú históriu, prešla významným rozvojom a rôznymi zmenami, ktoré boli spojené s jej transformáciou.



Obr. 3 – Časová os histórie a transformácie spoločnosti (Interný materiál CMR)

7.1.1 História firmy

Spoločnosť MATADOR – gumové a balatové závody vznikla svojím zaregistrovaním vo firemnom registri v roku 1905 a v roku 1906 začala s výrobou gumových hadíc a remeňov v Bratislave. Pokusná výroba pneumatík začala v roku 1925 a až do roku 1931 bol bratislavský MATADOR jediným výrobcom pneumatík v ČSR. (Matador, ©2012)

V roku 1947 sa zakladá nová pneumatikáreň v Púchove, výroba v novovybudovanom závode sa spúšťa v roku 1950. Rok 1955 prináša začiatok výroby dopravných pásov. Od roku 1962 bola firma monopolným výrobcom autoduší v Československu. V roku 1987 bol v Púchove založený Výskumný ústav gumárenský, ktorý vznikol v súvislosti s rozširovaním výrobného sortimentu a nárastom významu vedecko-technickej základne, ktorú firma neustále posilovala. (Matador, ©2012)

7.1.2 Transformácia firmy

V roku 1990 bola firma transformovaná na akciovú spoločnosť a v roku 1994 bola dokončená transformácia akciovej spoločnosti na privátnu spoločnosť.

V roku 1998 bol v Púchove založený spoločný podnik Continental Matador na výrobu nákladných autoplášťov.

Rok 2004 sa niesol v duchu výrazných akvizícií. S etiópskou spoločnosťou Addis Tyre Company Matador založil spoločný podnik Matador ATC so sídlom v etiópskej Addis Abebe na výrobu diagonálnych a radiálnych autoplášťov pre africký trh.

V roku 2007 získala 51 % gumárskej divízie MATADOR Rubber spoločnosť Continental AG, Nemecko. Následne v roku 2008 Continental AG zvýšil svoj podiel na 66 % a v roku 2009 na celých 100 %. V priebehu roka 2009 sa v Púchove otvorilo nové distribučno-logistické centrum spoločnosti Continental pre strednú a východnú Európu.

Rok 2010 prináša to, že Continental otvára v Púchove novú výrobnú halu, ktorá umožní ďalšie navýšenie kapacít pre výrobu osobných a ľahkých nákladných pneumatík, čo má za následok v roku 2011 odsúhlasenie projektu navýšenia výrobných kapacít na cieľový stav 20 až 25 miliónov kusov pneumatík ročne. (Matador, ©2012)

7.2 Profil Continental Group

Spoločnosť Continental bola založená v roku 1871 v Hanoveri a dnes je jedným z hlavných svetových dodávateľov automobilových komponentov. Spoločnosť má komplexné know-how v oblasti pneumatík, brzdovej technológie, kontroly dynamiky motorového vozidla, elektroniky a senzorických systémov. Jej cieľom je, aby individuálna mobilita bola bezpečnejšia a pohodlnejšia. Continental je prítomný na všetkých kľúčových trhoch, má približne 148 000 zamestnancov v 46 krajinách sveta. (Výročná správa, 2010, s. 10)

7.3 Podnikateľské zameranie spoločnosti

Podnikateľské činnosti spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o. sú rozdelené do dvoch hlavných oblastí:

- **pneumatiky** – výroba, marketing, predaj a distribúcia osobných a ostatných pneumatík pre osobné, ľahké nákladné a nákladné autá;
- **dopravníkové pásy** – výroba, marketing, predaj a distribúcia dopravných pásov na prepravu tovaru a materiálov. (Výročná správa, 2010, s. 9)

Hlavnou činnosťou spoločnosti je výroba osobných, ľahkých nákladných a SUV pneumatík značiek skupiny Continental. Predajná činnosť sa delí na trhy náhradnej spotreby a trhy prvej výbavy. Činnosti v oblasti produkcie dopravných pásov pokrývajú zvyšné podnikateľské zameranie spoločnosti. (Výročná správa, 2010, s. 9)

Najdôležitejšími trhmi pre spoločnosť sú trhy: Slovenskej republiky, Belgicka, Grécka, Nemecka, Veľkej Británie, Českej republiky, Poľska, Maďarska, Ukrajiny, Ruskej Federácie, Rumunska, Bieloruska, Talianska, Rakúska, Španielska, Číny a Indie. (Výročná správa, 2010, s. 9)

Spoločnosť má niekoľko dcérskych spoločností, spoločných podnikov a finančných investícií hlavne v oblasti výroby a predaja pneumatík. Tieto spoločnosti predstavujú predajné spoločnosti v Nemecku, Rusku a Kazachstane a maloobchodnú spoločnosť na Slovensku. Spoločný podnik v Rusku a finančná investícia do podniku v Etiópii vyrábajú a predávajú pneumatiky na lokálne trhy. Ostatné finančné investície sa týkajú menšinového podielu v sesterskom závode Continental Matador Truck Tires, s. r. o., menšinového podielu VIPO, a. s. a podielu v spoločnosti VIPOTEST, s. r. o. (Výročná správa 2010, s. 9)

7.4 Swot analýza spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o.

SWOT analýza predstavuje metódu, pomocou ktorej je možné identifikovať silné stránky, slabé stránky, príležitosti a hrozby určitej firmy, projektu či podnikateľského zámeru. Je to prehľadný spôsob na základe ktorého je možné vyhodnotiť fungovanie firmy, nájsť jej problémy alebo nové príležitosti rastu. Nasledujúca SWOT analýza je vypracovaná pre spoločnosť CMR, s. r. o.

7.4.1 Analýza vnútorného prostredia

Silné stránky (Strengths):

- vlastný Výskumný ústav gumárenský,
- šírka výrokového portfólia,
- vlastná distribučná sieť Pneubox,
- tradícia spoločnosti,
- skúsenosti s obchodom aj na iných kontinentoch,
- kvalita pneumatík,
- možnosť zdieľania know-how v rámci korporácie Continental.

Slabé stránky (Weaknesses):

- reklama,
- pokles propagácie na automobilový šport,
- prírodné podmienky a iná infraštruktúra zabraňujúca zväčšovaniu sa závodu smerom za súčasný areál,
- závislosť na centrálnych rozhodnutiach, ktoré majú strategický charakter.

7.4.2 Analýza vonkajšieho prostredia

Príležitosti (Opportunities):

- rozvoj automobilového priemyslu,
- kooperácia s inými firmami,

- kooperácia so školami, prostredníctvom ktorých spoločnosť môže nájsť potenciálnych zamestnancov,
- šanca predstihnúť konkurenciu,
- vývoj nových technológií a výrobných postupov.

Hrozby (Threats):

- vstup novej konkurencie z Ázie,
- silná konkurencia v rámci gumárskeho priemyslu,
- vzájomná konkurencia medzi závodmi korporácie Continental,
- finančná kríza,
- rast cien vstupov,
- zvyšujúce sa požiadavky zákazníkov,
- možnosť vyskytnutia sa krízy v automobilovom priemysle.

8 TÍMOVÁ PRÁCA V CMR, S. R. O.

Tímová práca v spoločnosti Continental spočíva v množstve tímov, ktoré bývajú zložené z pracovníkov z viacerých organizačných celkov. Vo svojej bakalárskej práci sa budem zaoberať najmä tímovou prácou v závode PLT, ktorého organizačná štruktúra je zobrazená v prílohe PIII.

8.1 Štruktúra tímovej práce v spoločnosti

Organizácia tímovej práce v spoločnosti CMR, s. r. o. je tvorená rôznymi druhmi tímov.

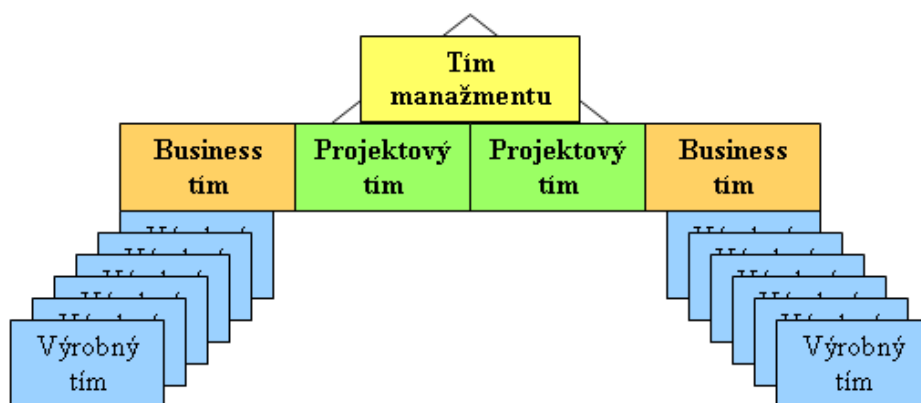
Na čele všetkých tímov stojí **tím managementu**, ktorý je zložený z vrcholových manažérov podniku a má na starosti smerovanie podniku ako celku a sledovanie jeho strategických cieľov a kontrolu nad ostatnými tímami.

Business tímy fungujú v spoločnosti v rámci budovania tímovej práce už dlhšiu dobu. Boli vytvorené pre zlepšenie spolupráce medzi ľuďmi z rôznych útvarov a procesov za účelom zlepšenia komunikácie a efektívneho prenosu informácií. Business tímy plnia ciele, ktoré sú nadefinované každý rok. Zodpovedajú sa tímu managementu.

Projektové tímy bývajú vytvorené pred začatím konkrétneho projektu, v závislosti od potrieb a požiadaviek projektu, sú vybraní konkrétni potrební pracovníci pre daný projekt. Podobne ako business tímy, aj tieto tímy sa zodpovedajú tímu managementu.

Výrobné tímy sú zložené z konkrétnych výrobných pracovníkov, väčšinou sa jedná o menšie tímy tvorené osádkami jednotlivých výrobných liniek.

Toto základné rozdelenie tímov v spoločnosti je zobrazené v nasledujúcom obrázku.



Obr. 4 – Štruktúra tímov v spoločnosti CMR, s. r. o. (Interný materiál CMR)

8.2 Základné rozdelenie tímov v spoločnosti

V tejto časti práce predstavím jednotlivé druhy tímov, ktoré sa v spoločnosti CMR, s. r. o. vyskytujú.

8.2.1 Charakteristika business tímov

Ako som už spomenula, business tímy boli vytvorené z dôvodu zlepšenia komunikácie a efektívneho prenosu informácií. Ich úlohou je plniť ciele, ktoré bývajú určené každý rok.

V závode PLT sa vyrábajú osobné plášte. V rámci výrobného procesu existuje niekoľko prevádzok, pričom každá z týchto prevádzok má vlastný business tím. Podľa týchto prevádzok sa rozlišujú na:

- business tím – miešareň,
- business tím – príprava polotovarov 1,
- business tím – príprava polotovarov 2,
- business tím – konfekcia,
- business tím – lisovňa,
- business tím – finalizácia,
- business tím – nová hala (konfekcia a lisovňa).

Všetky business tímy sa pravidelne stretávajú. Tieto stretnutia majú formálnu úroveň a prebiehajú podľa vopred dohodnutých pravidiel. Každé stretnutie vedie vedúci konkrétnej prevádzky. Má úvodné slovo a postupne dáva slovo každému prítomnému členovi. Títo ostatní členovia sú zástupcami všetkých potrebných alebo súvisiacich procesov a úsekov pre danú prevádzku. Dobré fungovanie podniku je založené na šírení správnych informácií. Práve stretnutia business tímov sú podstatným nástrojom šírenia správnych informácií v správnom čase správnym ľuďom.

Hlavnými prínosmi business tímov je teda zlepšenie a fungovanie:

- tímovej práce,
- komunikácie a spolupráce medzi ľuďmi a prevádzkami,
- prenosu informácií medzi jednotlivými oddeleniami,

- procesov,
- plnenia cieľov firmy.

Tieto tímy na rozdiel od iných typov tímov nedisponujú vlastnými finančnými rozpočtami. V prípade riešenia zložitejších problémov, napr. väčšie opravy strojov, musí ich financovanie byť odsúhlasené managementom firmy. Naopak, úsek údržby, ktorý má v každom business tíme svojho zástupcu, má v rozpočte vyčlenené prostriedky na riešenie drobných problémov, ktoré sa dajú operatívne odstrániť, napr. drobné opravy strojov.

V jednotlivých prevádzkach sú vytvorené tzv. veľké a malé business tímy, ktoré sa od seba odlišujú určitými charakteristickými znakmi, a to najmä samostatným zložením a frekvenciou stretnutí.

*Tab. 6 – Rozdiel medzi veľkým a malým business tímom
(Interný materiál CMR)*

	Veľký business tím	Malý business tím
Členovia	vedúci prevádzky	vedúci prevádzky
	priemyselný inžinier	priemyselný inžinier
	zmenový majster	zmenový majster
	zástupca kvality	zástupca kvality
	zástupca z údržby	zástupca z údržby
	plánovač	plánovač
	inštruktor	inštruktor
	zástupca z technického servisu	
	zástupca z predchádzajúceho procesu	
	zástupca z nasledujúceho procesu	
	zástupca vrcholového manažmentu	
	zástupca z úseku investícií a rozvoja	
Frekvencia stretnutí	1x v týždni	5x v týždni
Úloha	určenie dlhodobých a strednodobých cieľov z hľadiska výroby a kontrola ich plnenia	sledovanie a riešenie operatívneho riadenia

8.2.2 Charakteristika projektového tímu

Projektový tím je vytvorený na základe požiadaviek plnenia úloh pre konkrétny projekt, teda jednotliví členovia sú vyberaní na základe ich znalostí a zručností z procesov súvisiacich so zameraním projektu.

Momentálne sa pracuje na projekte:

- expanzia,
- logistika, a pod.

8.2.3 Charakteristika výrobného tímu

Výrobné tímy bývajú zložené z výrobných pracovníkov, vo väčšine prípadov predstavujú menšie tímy, ktoré sú tvorené pracovníkmi, ktorí pracujú na jednotlivých výrobných linkách. Ich vstupom je výrobný plán na ich pracovnú zmenu, ktorý dostanú od zmenového plánovača. Úlohou výrobného tímu je zabezpečiť plynulý výrobný proces, ktorého výstupom je konkrétny výrobok z konkrétneho výrobného zariadenia. Za svoju prácu sa zodpovedajú zmenovému majstrovi.

8.2.4 Charakteristika iných tímov

Pod pojmom iné tímy si môžeme predstaviť všetky ostatné tímy, ktoré formálne nie sú definované ako tímy, ale majú všetky znaky tímu a fungujú ako tím. Medzi takéto tímy patrí napr. oddelenie priemyselného inžinierstva. Je to samostatná divízia v rámci organizačnej štruktúry a má vlastného riaditeľa.

9 ANALÝZA TÍMOVÝCH ROLÍ NA ZÁKLADĚ BELBINOVHO DOTAZNÍKA

Ako už bolo spomenuté v teoretickej časti práce, členovia tímu zastávajú rôzne tímové role. Každý člen tímu má vo svojej osobe niekoľko tímových rolí. Väčšinou sa jedná o jednu hlavnú a jednu alebo dve vedľajšie role.

K určení tímových rolí bol v tejto práci použitý dotazník doktora R. M. Belbina, ktorý sa nachádza v prílohe PII. Nový Belbinov dotazník, ktorý bol upravený, pretože bola nadefinovaná nová tímová rola – Špecialista, je chránený licenciou a nemožno ho reprodukovat' bez povolenia autora. Pre účely tejto práce bol použitý prvý Belbinov dotazník, ktorý bol publikovaný v literatúre v roku 2004 a prostredníctvom ktorého sa dá vyhodnotiť len osem tímových rolí.

Dotazník pozostáva zo siedmich sekcií, pričom každá z nich obsahuje osem odpovedí. Respondent môže medzi odpovede rozdeliť 10 bodov. Tieto body rozdeľuje medzi rôzne odpovede, v krajnom prípade môže prideliť všetky body jednej vete. Výber viet charakterizuje správanie respondenta a priradenie viacero počtu bodov jednej vete určuje jeho povahu.

Respondenti nie sú vo vyhodnocovacích tabuľkách označení svojimi menami, ale písmenami abecedy.

Analyzovať všetky spomínané tímy by bolo časovo náročné a ťažko realizovateľné v dôsledku pracovnej vyťaženia zamestnancov, preto analýza tímových rolí bola uskutočnená v nasledujúcich troch tímoch:

1. oddelenie priemyselného inžinierstva,
2. malý business tím – konfekcia,
3. výrobný tím.

9.1 Oddelenie priemyselného inžinierstva

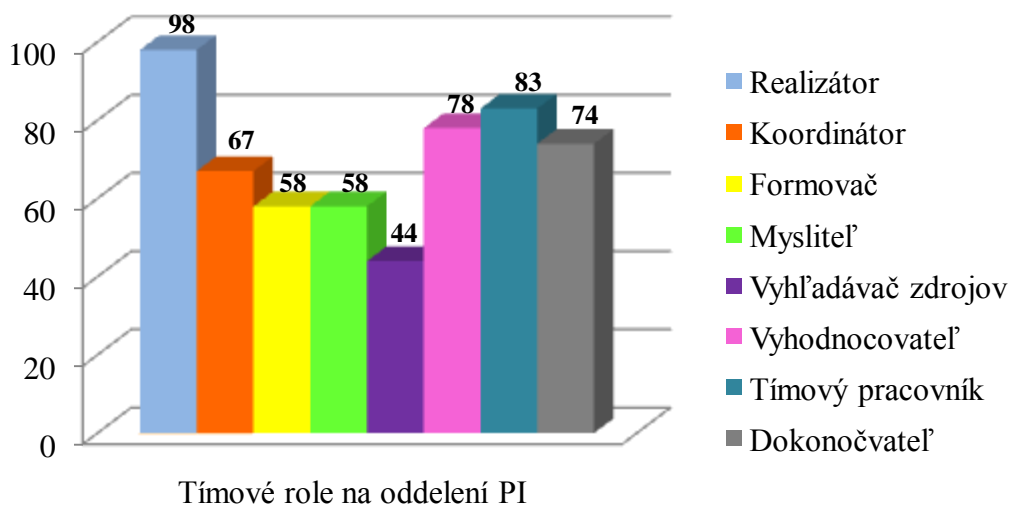
V predchádzajúcej kapitole bolo spomenuté, že oddelenie priemyselného inžinierstva nepredstavuje formálne definovaný tím, avšak vykazuje všetky známky tímu. Predstavuje samostatnú divíziu, ktorá má osem pracovníkov a vlastného riaditeľa, ktorý však do analýzy tímových rolí zahrnutý nebol.

V nasledujúcej tabuľke č. 7 sú uvedené výsledky, ktoré vznikli po vyhodnotení Belbinovho dotazníka.

Tab. 7 – Výsledková tabuľka Belbinovho dotazníka
– oddelenie PI (vlastné spracovanie)

	RE	KO	FO	MY	VZ	VY	TP	DO
A	17	9	5	5	9	15	8	2
B	2	9	9	8	14	11	14	3
C	22	10	10	6	0	5	15	2
D	12	11	9	3	11	12	8	4
E	7	11	0	16	0	6	6	24
F	9	11	12	4	5	4	16	9
G	9	4	3	11	2	14	13	14
H	20	2	10	5	3	11	3	16
Celkom	98	67	58	58	44	78	83	74

Na základe výsledkovej tabuľky bol spracovaný graf, ktorý nám ukazuje zastúpenie tímových rolí v celom oddelení priemyselného inžinierstva.

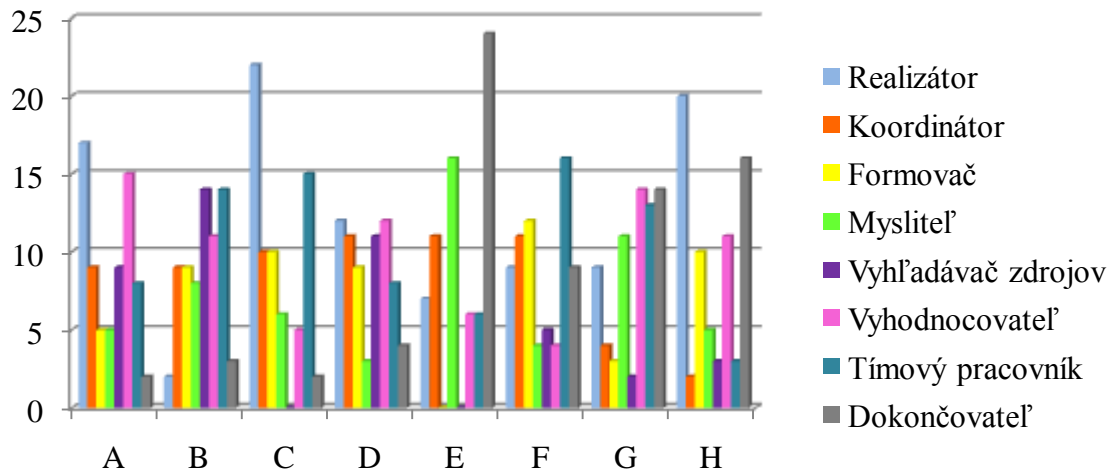


Obr. 5 – Graf zastúpenia tímových rolí – oddelenie PI (vlastné spracovanie)

Z obrázku č. 5 je možné vidieť, že dominantnou rolou je Realizátor, nasledovaný Tímovým pracovníkom a Vyhodnocovateľom. Realizátori predstavujú vhodné osoby na vykonávanie činností, kde sú nevyhnutné organizačné schopnosti a systematické myslenie. Môžeme teda povedať, že táto dominantná rola je vhodná pre oddelenie priemyselného inžinierstva, nakoľko priemyselný inžinier má na starosť integráciu strojov, ľudí a práce. Taktiež sa dá hodnotiť kladne vysoké zastúpenie role Tímového pracovníka, pre ktorého sú dôležité

medziľudské vzťahy na pracovisku, pretože priemyselní inžinieri bývajú častokrát spojkou medzi managementom a líniovými pracovníkmi.

Nasledujúci obrázok popisuje rozloženie tímových rolí podľa členov.



Obr. 6 – Graf rozloženia tímových rolí podľa členov – oddelenie PI
(vlastné spracovanie)

Obrázok č. 6 nám ukazuje, že pre väčšinu pracovníkov je charakteristická rola Realizátora. U člena E, ako u jedného z mála, dominujú role Dokončovateľa a Mysliteľa. Člen B má role Tímového pracovníka a Vyhľadávača zdrojov na rovnakej úrovni, avšak rola Vyhľadávača zdrojov sa uňho prejavuje najvýraznejšie zo všetkých členov tímu. Podľa grafu môžeme povedať, že členovia tímu sa spoločne vzájomne dopĺňajú.

V teoretickej časti práce bolo spomenuté, že tímové role podľa Belbina je možné rozdeliť do troch skupín – role sociálne (Koordinátor, Tímový pracovník, Vyhľadávač zdrojov), role akčné (Formovač, Realizátor, Dokončovateľ) a role mentálne (Špecialista, Mysliteľ, Vyhodnocovateľ). Ich zastúpenie na oddelení PI popisuje tabuľka č. 8.

Tab. 8 – Zastúpenie rolí podľa skupín
- oddelenie PI (vlastné spracovanie)

Zastúpenie rolí podľa skupín	Výpočet	Výsledok
Sociálne	$(67 + 83 + 44)/560$	34,64%
Akčné	$(58 + 98 + 74)/560$	41,07%
Mentálne	$(58 + 78)/560$	24,29%

Zastúpenie rolí podľa skupín sme získali z výpočtu riadku celkom, ktorý sa nachádza v Tabuľke č. 7. Sčítali sme spolu body jednotlivých rolí z riadka celkom, ktoré patria do skupiny, napríklad do skupiny rolí sociálnych patria Tímový pracovník, Vyhľadávač zdrojov a Koordinátor a následne sa tento súčet vydělil súčtom všetkých bodov celkom.

U tohto tímu prevládajú role akčné, čo nie je veľmi prekvapujúce, nakoľko väčšina členov mala vo svojej osobe zastúpenú najmä rolu Realizátora. Za nimi nasledujú role sociálne zastúpené hlavne rolou Tímového pracovníka. Najmenším percentuálnym podielom sú zastúpené role mentálne.

9.2 Malý business tím – konfekcia

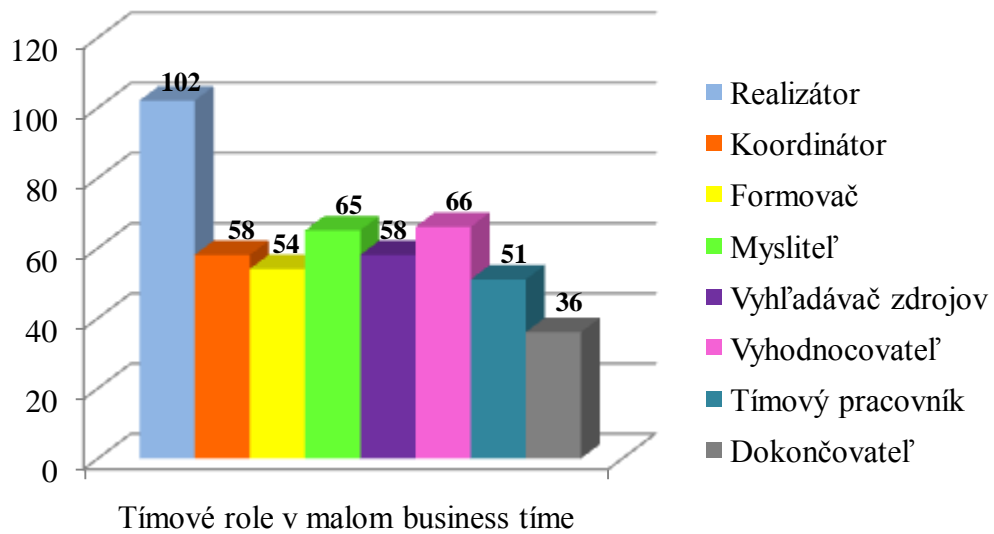
Konfekcia autoplášťa sa v gumárenskej terminológii považuje za kľúčový proces najmä z hľadiska jeho kvality. Business tím na konfekcii bol vytvorený a špeciálne určený na to, aby sa zaoberal riešením otázok a problémov súvisiacich s procesom konfekcie. Vedúci tohto tímu, ktorý je zároveň aj vedúcim prevádzky konfekcia pravidelne informuje členov business tímu o všetkých dôležitých veciach a súčasne dostáva informácie od ostatných členov business tímu ohľadom výroby, kvality, stavu strojov apod.

Nasledujúca tabuľka zobrazuje výsledky, ktoré vznikli vyhodnotením Belbinovho dotazníka.

Tab. 9 – Výsledková tabuľka Belbinovho dotazníka
– malý business tím (vlastné spracovanie)

	RE	KO	FO	MY	VZ	VY	TP	DO
K	20	8	4	14	6	5	6	7
L	8	3	6	11	10	12	7	13
M	5	15	11	12	12	7	7	1
N	20	4	8	4	4	14	10	6
O	21	10	0	13	10	9	7	0
P	16	7	16	8	5	7	6	5
R	12	11	9	3	11	12	8	4
Celkom	102	58	54	65	58	66	51	36

Na základe vyššie uvedenej tabuľky č. 9, bol vypracovaný nasledujúci obrázok č. 7, ktorý zobrazuje graf. Graf ukazuje zastúpenie tímových rolí v malom business tíme – konfekcia.



Obr. 7 – Graf zastúpenia tímových rolí – malý business tím
(vlastné spracovanie)

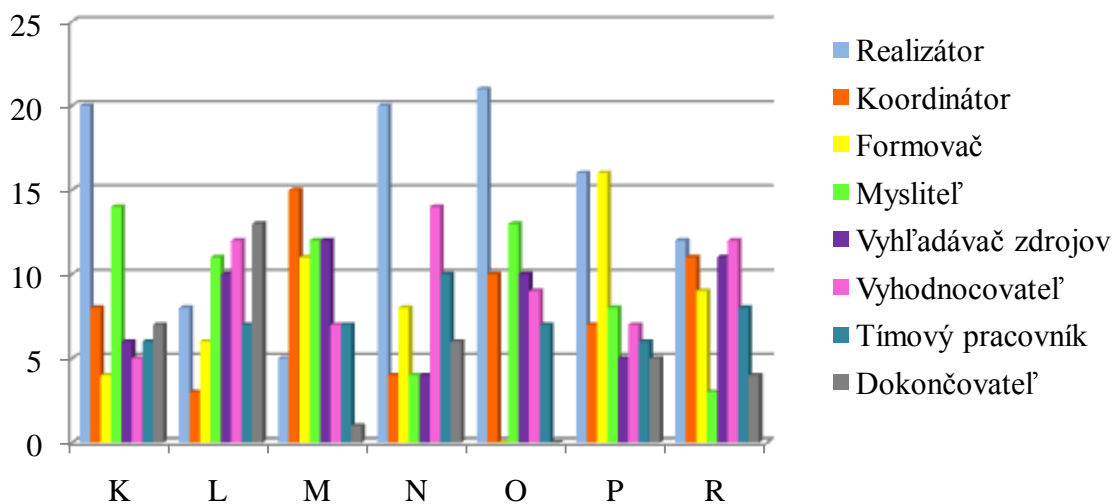
Obrázok č. 7 nám ukazuje, že spomedzi tímových rolí opäť dominuje rola Realizátora, nasledovaná rolou Vyhodnocovateľa a Mysliteľa.

K úlohám malých business tímov patrí aj sledovanie a riešenie operatívneho riadenia, preto sa dá povedať, že takéto zastúpenie tímových rolí je vhodné. Príkladom môže byť situácia, kedy sa vyskytne problém, ktorý je nutné operatívne vyriešiť. Mysliteľ môže priniesť návrhy na vyriešenie problému, Vyhodnocovateľ tieto návrhy posúdi z rôznych uhlov a vyberie ten najlepší a následne, úlohou Realizátora je spracovať návrh do reálnej podoby, a tým problém odstrániť.

Najnižší počet bodov má rola Dokončovateľa, je však pomerne zastúpená niektorými členmi tímu (napr. L a K).

Podľa obrázku č. 7 môžeme povedať, že tímové role v tomto tíme majú vyrovnané zastúpenie až na výnimku dominantnej role Realizátora a nízkeho zastúpenia role Dokončovateľa.

Zastúpenie rolí u jednotlivých členov tímu nám zobrazuje nižšie uvedený obrázok č. 8.



Obr. 8 – Graf rozloženia tímových rolí podľa členov – malý business tím
(vlastné spracovanie)

Z obrázku č. 8 je viditeľné, že hlavnou rolou u väčšiny členov tímu je rola Realizátora. Členovia K a O majú výraznú vedľajšiu rolu Mysliteľa a člen N pre zmenu Vyhodnocovateľa. Pracovník P má tímovú rolu Realizátora a Formovača na rovnakej úrovni, taktiež aj pracovník R má veľmi vyrovnané tímové role, pretože ako hlavné role mu vyšli role Realizátora a Vyhodnocovateľa a ako vedľajšie role na rovnakej úrovni má role Vyhľadávača zdrojov a Koordinátora. Jediní členovia, u ktorých sa prejavila iná hlavná rola ako rola Realizátora sú členovia M a L, u člena M je to rola Koordinátora nasledovaná rolou Mysliteľa a Vyhľadávača zdrojov a člen L má hlavnú rolu Dokončovateľa, ktorá je nasledovaná rolou Vyhodnocovateľa a Mysliteľa ako vedľajšími rolami.

Tabuľka č. 10 poukazuje na zastúpenie skupín, v ktorých sú zahrnuté jednotlivé tímové role.

Tab. 10 – Zastúpenie rolí podľa skupín – malý business tím (vlastné spracovanie)

Zastúpenie rolí podľa skupín	Výpočet	Výsledok
Sociálne	$(58 + 51 + 58)/490$	34,08%
Akčné	$(36 + 102 + 54)/490$	39,18%
Mentálne	$(65 + 66)/490$	26,73%

Podobne ako pri oddelení priemyselného inžinierstva aj v malom business tíme – konfekcia prevládajú role akčné, nakoľko u väčšiny členov bola hlavnou rolou rola Realizátora a pomerne veľké zastúpenie mala aj rola Formovača. Ako druhé najviac zastúpené sú role sociálne, kde vynikajú najmä rola Koordinátora a Vyhľadávača zdrojov. Najnižšie percentuálne zastúpenie v tíme majú role mentálne, avšak veľmi silno sa prejavujú u niektorých členov ako vedľajšie role.

Z percentuálneho rozdelenia v tabuľke č. 10 je zreteľné, že tímové role sú celkom vyvážené.

9.3 Výrobný tím

Pre analýzu tímových rolí vo výrobnom tíme bola vybraná osádka konkrétnej linky, kde je kladený veľký dôraz na vzájomnú spoluprácu.

Osádka linky pozostáva zo 4 pracovníkov:

1. predák – riadi linku,
2. zástupca – jeho úlohou je dopĺňať zmes,
3. šéfovač – náplňou jeho práce je kontrolovať výstupný profil polotovaru,
4. navíjač – je zodpovedný za výmenu nosičov s polotovarmi.

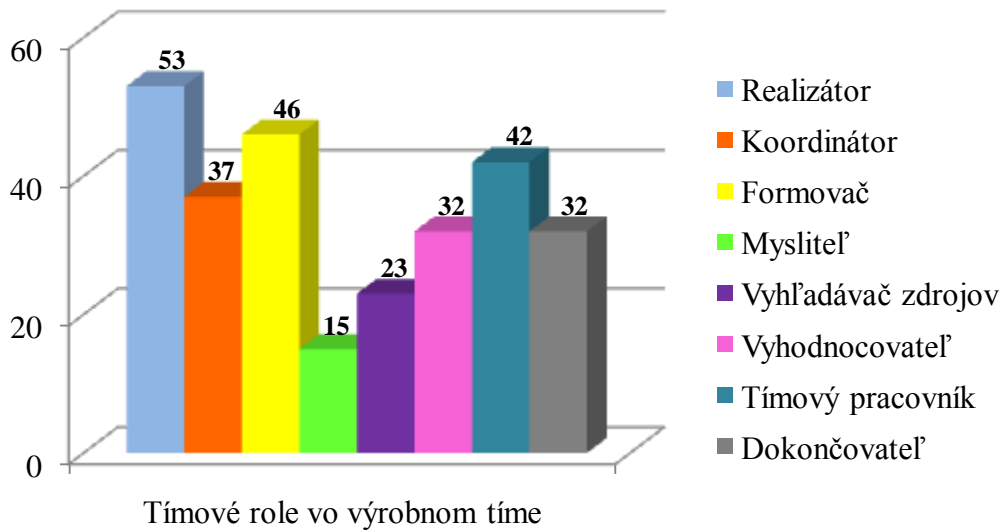
Na základe vyhodnotenia Belbinovho dotazníka, ktorý vyplnili jednotliví členovia výrobného tímu, vznikla nasledujúca tabuľka č. 11 s výsledkami.

Tab. 11 – Výsledková tabuľka Belbinovho testu – výrobný tím

(vlastné spracovanie)

	RE	KO	FO	MY	VZ	VY	TP	DO
T	9	11	10	10	1	2	16	11
U	19	9	1	0	11	8	12	10
X	19	8	15	5	4	8	5	6
Y	6	9	20	0	7	14	9	5
Celkom	53	37	46	15	23	32	42	32

Vyššie uvedená tabuľka č. 11 bola podkladom pre spracovanie nasledujúceho grafu, ktorý vyjadruje zastúpenie jednotlivých tímových rolí vo výrobnom tíme.



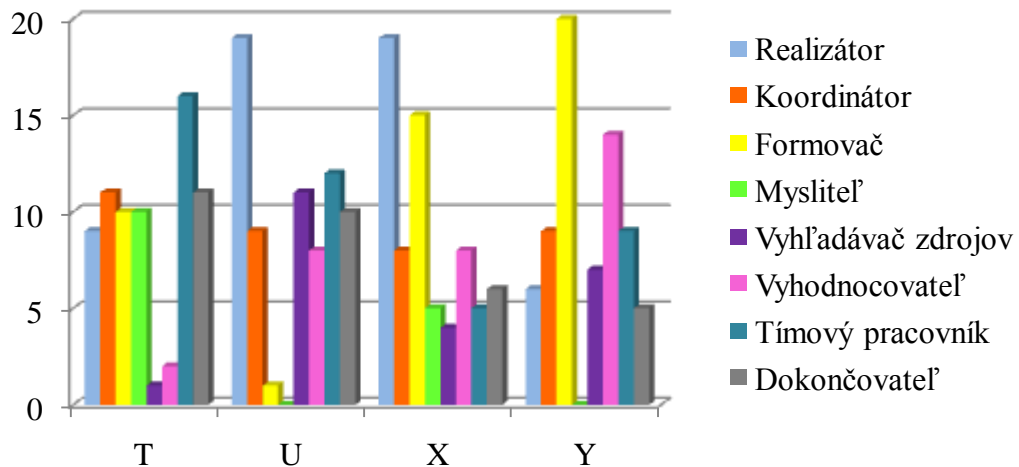
Obr. 9 – Graf zastúpenia tímových rolí – výrobný tím (vlastné spracovanie)

Podobne ako pri predchádzajúcich dvoch tímoch, aj u tohto môžeme prostredníctvom obrázku č. 9 vidieť, že najviac zastúpenou tímovou rolou je rola Realizátora nasledovaná rolou Formovača a Tímového pracovníka. Formovači bývajú koncentrovaní na výkon a táto rola sa často uplatňuje práve v tímoch, ktoré sa vyznačujú svojou rutinnosťou. Tímový pracovníci sa snažia o dobré medziľudské vzťahy na pracovisku a Realizátori chcú dosiahnuť stanovený cieľ. Dalo by sa skonštatovať, že takéto zloženie tímu môžeme vnímať kladne.

Najnižšie bodové zastúpenie má rola Mysliteľa, ale ako je možné z tabuľky č. 11 vidieť, sklon k tejto roli má člen T.

V tomto tíme sa role nevyznačujú svojou vyváženosťou. Dominujú tri role a za nimi postupne nasledujú ostatné, pričom si môžeme všimnúť, že rola Dokončovateľa a Vyhodnocovateľa sú na rovnakej úrovni.

Rozloženie tímových rolí u jednotlivých členov výrobného tímu popisuje nasledujúci graf.



Obr. 10 – Graf rozloženia tímových rolí podľa členov – výrobný tím
(vlastné spracovanie)

Ako je z obrázku č. 10 zjavné, členovia U a X majú ako hlavnú rolu rolu Realizátora. Člen Y má dominantnú rolu Formovača nasledovanú rolami Vyhodnocovateľa, Tímového pracovníka a Koordinátora. Pracovník T sa vyznačuje pomerne vyrovnanými rolami, pričom hlavnú rolu predstavuje Koordinátor, za ním sú na rovnakej úrovni Mysliteľ a Formovač a tesne za nimi rola Realizátora. Môžeme konštatovať, že členovia výrobného tímu sa vzájomne dopĺňajú.

Zastúpenie skupín, v ktorých sú zahrnuté jednotlivé tímové role výrobného tímu nám zobrazuje tabuľka č. 12.

Tab. 12 – Zastúpenie rolí podľa skupín –
výrobný tím (vlastné spracovanie)

Zastúpenie rolí podľa skupín	Výpočet	Výsledok
Sociálne	$(46 + 42 + 23)/280$	36,43%
Akčné	$(32 + 53 + 46)/280$	46,79%
Mentálne	$(15 + 32)/280$	16,79%

Ako aj pri predchádzajúcich skúmaných tímoch aj vo výrobnom tíme prevládajú role akčné, ktoré majú najvýraznejšie percentuálne zastúpenie. Táto skutočnosť je spôsobená tým, že u väčšiny členov prevláda najmä rola Realizátora a Formovača. Akčné role sú nasledované rolami sociálnymi, v ktorých sa najvýraznejšie prejavuje rola Koordinátora.

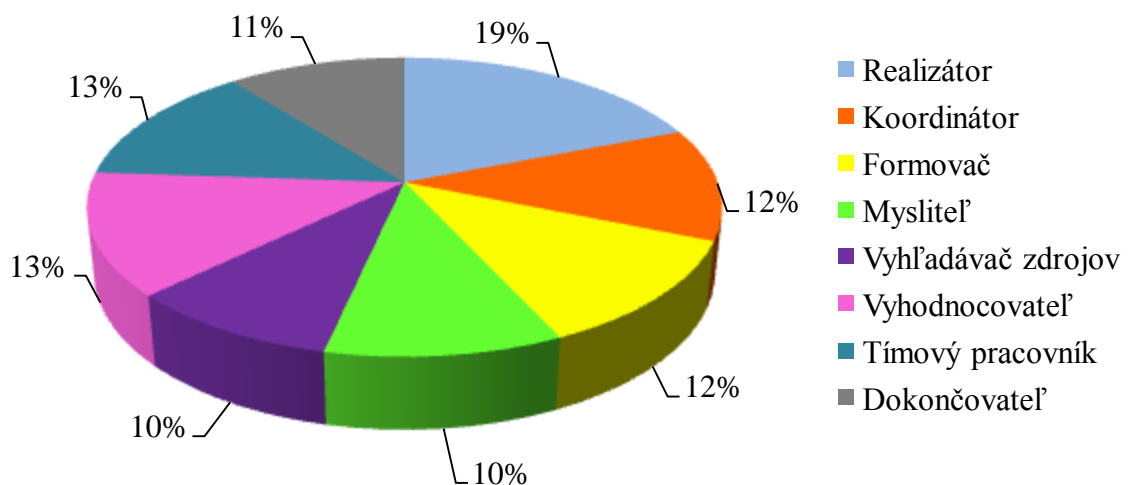
S najnižším percentuálnym podielom vystupujú role mentálne, kde má význačné zastúpenie rola Vyhodnocovateľa.

9.4 Zhrnutie informácií o skúmaných tímoch

Belbinov dotazník vypracovalo celkovo 19 respondentov, ktorí pochádzali z troch rôznych tímov, a to:

1. 8 respondentov z oddelenia priemyselného inžinierstva,
2. 7 respondentov z máleho business tímu – konfekcia,
3. 4 respondenti z výrobného tímu.

Na základe všetkých vyplnených dotazníkov bol vypracovaný graf, ktorý je uvedený nižšie a znázorňuje celkové zastúpenie tímových rolí.



Obr. 11 – Graf celkového zastúpenia tímových rolí (vlastné spracovanie)

Z celej skúmanej vzorky sú zastúpené výraznejšie oproti iným role: Realizátor (19 %), Tímový pracovník (13 %) a Vyhodnocovateľ (13 %).

Dalo sa očakávať, že rola Realizátora bude mať najväčšie percentuálne zastúpenie, nakoľko vo všetkých troch tímoch mala najvyšší hodnotový podiel. Najmenšie percentuálne zastúpenie má rola Vyhľadávača zdrojov. Aj napriek tomu, že niektoré role sú zastúpené v tímoch menej, častokrát sa výraznejšie prejavujú u jednotlivcov, a preto sa tento nedostatok viac-menej kompenzuje.

Celkovo však môžeme zhodnotiť, ako je aj z grafu zrejmé, že percentuálne podiely rolí sú vyrovnané a výrazný nedostatok sa neprejavuje ani pri jednej z nich.

Prostredníctvom tabuľky č. 13 je možné vidieť percentuálny podiel skupín, do ktorých sú zahrnuté jednotlivé role. Tabuľka bola vypracovaná na základe odpovedí všetkých respondentov, ktoré boli zaznamenané v tabuľkách pri hodnotení jednotlivých tímov.

*Tab. 13 – Celkové zastúpenie rolí podľa skupín
(vlastné spracovanie)*

Zastúpenie rolí podľa skupín	Výpočet	Výsledok
Sociálne	$(162 + 176 + 125)/1330$	34,81%
Akčné	$(158 + 253 + 142)/1330$	41,58%
Mentálne	$(138 + 176)/1330$	23,61%

Ako aj pri zhodnocovaní jednotlivých tímov aj pri celkovom zhodnotení je možné spozorovať, že najvyšším percentom sú zastúpené role akčné (Formovač, Realizátor, Dokončovateľ) a za nimi nasledujú role sociálne (Kordinátor, Tímový pracovník, Vyhľadávač zdrojov) so svojimi 34,81 %. Role mentálne (Mysliteľ, Vyhodnocovateľ, Špecialista), ktoré bývajú označované aj ako mozgové, majú najnižší percentuálny podiel. Tento fakt, že role mentálne sú najmenej zastúpené, je spôsobený aj tým, že rola Špecialistu bola medzi ostatné role nadefinovaná neskôr a ako bolo spomenuté na začiatku 9. kapitoly, pre účely tejto práce bol použitý Belbinov dotazník, ktorý bol zverejnený v roku 2004, v ktorom rola Špecialistu ešte nebola zahrnutá.

10 TEAMBUILDING

Teambuilding ako taký je nesmierne dôležitý pri tímovej práci. Jeho dôležitosť spočíva najmä v schopnosti zlepšovať komunikáciu, spoznávanie sa medzi členmi tímu, dôveru medzi členmi tímu, skvalitňuje efektívnu spoluprácu a má mnoho iných výhod, ktoré boli spomenuté v teoretickej časti v kapitole 6. Skutočnosť, že teambuilding je nevyhnutný pre zlepšenie tímovej práce si uvedomuje aj spoločnosť CMR, s. r. o.

V decembri 2011 boli ukončené školenia s názvom „Program rozvoja pracovných tímov“, ktoré boli realizované v rámci projektu „Budujeme podnik svetovej triedy“. Projekt bol podporovaný Európskym sociálnym fondom. Vzdelávanie prostredníctvom týchto školení prebiehalo od septembra 2010 do decembra 2011. Na školeniach sa zúčastnilo 435 pracovníkov.



Obr. 12 – Riešenie úlohy v tíme na školení „Program rozvoja pracovných tímov“ (Interný materiál CMR)

Školenia prebiehali formou externých stretnutí mimo firmu v Beluškých Slatinách počas dvoch dní zhruba v každom týždni. Ich cieľom bolo prehĺbenie spolupráce tímov a lepšie spoznanie sa medzi členmi navzájom.

Školenia boli rozdelené do troch blokov. Prvý blok bol zameraný na Výrobný systém Continental a bol vedený pracovníkmi z divízie Priemyselného inžinierstva. Hlavnou úlohou tohoto bloku bolo, aby sa pracovníci prostredníctvom práce v tímoch podieľali na riešení úloh prostredníctvom ktorých, sa zoznámili so základnými metódami Výrobného systému Continental ako napr. tímová práca, 5S, TPM, SMED, DMAIC apod. Pracovníci

mali tiež možnosť na týchto školeniach odhaliť príčiny plytvania v ich vlastnom pracovnom procese, a tým zlepšiť pracovné podmienky v závode. Ich pripomienky a poznatky boli zaznamenané a predložené na riešenie do business tímov danej prevádzky. Následne prostredníctvom nich boli problémy odstránené prípadne nové realizovateľné nápady pracovníkov boli aplikované.

Druhý a tretí blok školení bol uskutočňovaný prostredníctvom externej spoločnosti. Tá sa v týchto blokoch zameriavala najmä na osobný rozvoj pracovníkov a prehĺbovanie tímovej spolupráce.

Tieto školenia mali najmä pozitívny vplyv na vzájomné porozumenie a prehĺbenie spolupráce tímov, čo v konečnom dôsledku viedlo k zvýšeniu produktivity práce.

Spoločnosť vníma takéto vzdelávanie kladne, nakoľko aj prostredníctvom takýchto školení dochádza k rozvoju firmy, a tým aj k približovaniu púchovského závodu k špičke medzi závodmi spoločnosti Continental.

11 ZÁVEREČNÉ ZHODNOTENIE A DOPORUČENIA

Spoločnosť CMR, s. r. o. si uvedomuje, že tímová práca je jedným zo základných pilierov, na ktorých stavia svoje úspešné podnikanie, a aj preto má vo svojej štruktúre vybudovaných niekoľko druhov tímov a snaží sa podporovať tímovú spoluprácu na všetkých úrovniach firemnej štruktúry. Firma chápe, že lepšia spolupráca vzniká medzi ľuďmi, ktorí sa vzájomne poznajú a dôverujú si. V praxi je overené, že ľudia, ktorí sa cítia na svojom pracovisku dobre, vychádzajú so svojimi spolupracovníkmi a sú súčasťou dobrého tímu či kolektívu podávajú vyššie výkony a zároveň sú voči firme loajálni. K prednostiam tímovej práce patrí aj zvyšovanie motivácie pracovníkov, eliminácia chýb jednotlivcov, pozitívne pôsobí na psychiku zamestnancov a zároveň vďaka vzájomnej spolupráci častokrát vznikajú kreatívne nápady pri riešení problémov. Všetky tieto faktory v konečnom dôsledku prispievajú k napĺňaniu jednotlivých cieľov v rámci spoločnosti či už v podobe zvyšovania produktivity práce, zlepšovania pracovného prostredia alebo napĺňania iných cieľov v rámci firemnej stratégie.

Na druhej strane práca v tíme má aj niekoľko nedostatkov, ktoré si uvedomuje aj management spoločnosti. Medzi ne patrí napríklad to, že mnohým ľuďom nevyhovuje tímová práca, podávajú nižšie výkony ako pri individuálnej práci, narúšajú tímovú atmosféru, vyvolávajú konflikty alebo využívajú práce ostatných a sami sa do nej nezapájajú. Spoločnosti by som preto odporučila, aby zamestnancov, ktorí lepšie pracujú individuálne, presunula z pracoviska s možnosťou tímovej spolupráce a zaradila ich na miesto, kde sa dá uplatniť ich individualizmus. Vhodným príkladom je obsadenie výrobného pracovníka na linku, kde stačí obsluha linky jedným zamestnancom. V takomto prípade však musí mať zamestnanec určité technické zručnosti, ktoré sa vďaka samostnanej práci a plnej zodpovednosti môžu zdokonaľiť.

Analytická časť tejto práce bola založená najmä na analýze tímových rolí podľa doktora M. R. Belbina. Analyzované boli tri tímy. Na základe analýzy sme mohli vidieť, že každý človek sa vyznačoval inou tímovou rolou. Aj napriek tomu, že medzi respondentmi prevládala ako hlavná rola rola Realizátora, mnohí iní respondenti sa vyznačovali inou rolou. Odporúčala by som, aby spoločnosť aj vďaka Belbinovej typológii osobností vyberala a obsadzovala pracovníkov na také pozície a do takých tímov, kde najlepšie využijú svoje charakteristické vlastnosti. Vhodné by bolo tiež, aby sa členovia tímu vďaka

svojim rozdielnym vlastnostiam navzájom dopĺňali, a tým zároveň rozvíjali a obohacovali vzájomnú spoluprácu.

Teambuildingový program s názvom „Program rozvoja pracovných tímov“ priniesol firme niekoľko výhod. Veľkou výhodou bolo určite zvýšenie produktivity práce, ktorú firma zaznamenala v priebehu a po ukončení teambuildingového programu. Ďalšími výhodami boli najmä oboznámenie výrobných pracovníkov so základnými metódami výrobného systému, prehĺbenie spolupráce tímov a vzájomné porozumenie medzi členmi tímov. Dalo by sa povedať, že je veľmi dobré, že sa spoločnosť zameriava aj na výrobných pracovníkov.

Aj napriek tomu, že teambuildingové akcie bývajú veľkým výdajom pre spoločnosti, odporúčam firme CMR, s. r. o., aby v nich naďalej pokračovala. Inšpiráciu pre ďalšie teambuildingové akcie by spoločnosť mohla nájsť v už zrealizovanom a spomenutom Programe rozvoja pracovných tímov. Teambuildingu by sa mohli zúčastniť tímy, ktoré boli analyzované pomocou Belbinovho dotazníka a taktiež ostatné, im podobné tímy. Navrhujem, aby teambuilding prebiehal aspoň dva dni za pomoci externého školiteľa, ktorý by mal byť špecialistom na tímovú prácu a vedenie ľudí, ale aj s vyškolenými ľuďmi z firmy. V súčasnosti nie je náročné nájsť vhodného externého školiteľa, nakoľko na trhu je viacero firiem, ktoré ponúkajú uvedené služby. Uvedená akcia by mohla prebiehať na mieste, s ktorou má spoločnosť dobré skúsenosti, najlepšie v prírodnom prostredí, kde by mohli prebiehať aj outdoorové aktivity. Program takejto akcie by mohol byť nasledovný:

1. deň:

7,00 – stretnutie sa na informáciach v budove spoločnosti

7,15 – odchod autobusom na miesto konania teambuildingu

8,30 – zoznámenie sa s externým školiteľom

9,00 – zúčastnenie sa teambuildingových aktivít organizovaných vo vnútorných priestoroch

12,00 – obed

13,00 – teambuildingové aktivity realizované vo vonkajšom prostredí, v prípade nevyhovujúceho počasia alternatívny program vo vnútorných priestoroch

17,00 – osobné voľno

18,00 – večera

19,00 – voľný program

20,30 – občerstvenie

2. deň:

7,00 – raňajky

8,00 – aktivity s externým školiteľom

12,00 – obed

13,00 – ukončenie

13,30 – spoločný návrat autobusom

Samozrejme, že takéto školenia nie sú zadarmo, preto firma musí mať vyčlenené dostatečné finančné prostriedky na realizáciu takýchto aktivít. Ako príklad si môžeme uviesť, že by firma uskutočnila takéto školenia pre výrobný tím – vytlačovanie, za predpokladu tréningu pre všetkých pracovníkov vytlačovacích liniek, čo je približne 80 ľudí. Keďže by nebolo vhodné, aby takéto množstvo ľudí sa zúčastnilo školenia naraz, bolo by dobré, aby sa školenia zúčastnilo max. 20 ľudí, čo predstavuje 5 tímov. Odhadované náklady pre jednu skupinu, ktorá sa zúčastní teambuildingových aktivít by boli nasledovné:

- Odmena externým školiteľom – 1 000 €
- Prenájom priestorov, ubytovanie a strava – 1 500 €
- Mzda zamestnancov – 1 000 €
- Iné výdavky – 100 €

Celkové odhadované náklady na jednu akciu pre 20 ľudí by boli 3 600 €. Teambuildingové aktivity pre všetkých pracovníkov vytlačovacích liniek by firmu stáli 14 400 €.

Myslím si, že takéto dvojdňové školenie by mohlo byť celkom prínosné a bolo by dobré, aby čo najviac pracovníkov prešlo takýmito akciami, aj keď sú finančne náročné, pretože prostredníctvom týchto akcií a školení sa ľudia lepšie spoznávajú, čo vedie k lepšej spolupráci a zvyšovaniu výkonnosti. Výhodou taktiež je, že takýmto spôsobom majú zamestnanci zmenu od pracovného stereotypu a pomocou rôznych hier a aktivít môžu rozvíjať svoju kreativitu. Na druhej strane ako už bolo spomenuté vyššie, nie každý

zamestnanec je vhodný pre tímovú prácu a vďaka svojej hanblivosti či neochoty pracovať s inými môže narušiť atmosféru kolektívnej práce. Všeobecne však teambuildingové akcie a hry prinášajú dobrú náladu, ponúkajú zábavu a sú základom pre zlepšenie tímovej práce.

Odporúčam aj, aby firma pri teambuildingových aktivitách nespolupracovala len s externými spoločnosťami, ale aby aj sama skúsila moderovať prostredníctvom svojich vedúcich pracovníkov nejaké teambuildingové akcie. Vhodné by bolo tiež uskutočňovať akcie, ktoré sa budú odohrávať najmä vonku, nakoľko vonkajšie prostredie ponúka viacero možností na hranie hier a realizovanie iných tímových aktivít. Výhodou tiež je, že vonkajšie prostredie vplýva na človeka častokrát lepšie ako prostredie v rámci firmy, kde je množstvo rušivých prvkov. Príkladom tohto návrhu môže byť firmou organizovaný piknik alebo grilovanie, na ktorý si príslušníci tímu môžu priviesť aj svojich rodinných príslušníkov. Takéto akcie prinášajú so sebou uvoľnenú a pohodovú atmosféru, prostredníctvom ktorej sa môžu členovia tímu lepšie vzájomne spoznať, získať viac informácií o ostatných členoch a ich rodinách, prehodnotiť svoje predsudky či zlepšiť komunikáciu so svojimi spolupracovníkmi. Akcia by mohla byť uskutočnená napríklad v sobotu a jej program by mohol byť nasledovný:

9,30 – individuálny príchod na firmou stanovené miesto

10,00 – hry a aktivity určené pre všetkých účastníkov

12,00 – príprava jedla, obed

13,00 – zvlášť určené aktivity pre pracovníkov firmy a osobitné aktivity pre rodinných príslušníkov

17,00 – individuálny návrat domov

Odhadované náklady na takúto akciu sú nasledovné:

- Prenájom priestorov – 200 €
- Strava – 350 €
- Iné výdavky – 50 €

Takáto akcia by podľa mňa mala mať pozitívny vplyv najmä na správanie a psychiku pracovníkov. Zamestnanci si na základe aktivít, ktoré spoločnosť pre nich robí nad rámec zamestnávateľských povinností môžu uvedomiť, že firma sa o nich stará a snaží sa, aby sa

v práci i mimo nej cítili dobře. Aj takýmto spôsobom si spoločnosť môže získať lojalitu pracovníkov, znížiť ich odchody, zlepšiť tímovú atmosféru a zvýšiť produktivitu práce.

Uvedomujem si, že odporúčania sa v praxi sa nedajú veľmi ľahko aplikovať najmä z časového a finančného hľadiska. Napriek tomu, by bolo dobré, keby firma naďalej rozvíjala tímovú prácu a pokračovala v teambuildingových aktivitách.

ZÁVER

V súčasnosti podniky a organizácie neustále zisťujú, že tímová práca má ďalekosiahlejšie dôsledky ako by sa dalo očakávať. Tieto dôsledky sa prejavujú najmä v ekonomickej a personálnej oblasti, napr. rastie zisk, podniková stratégia predaja a marketingu sa zlepšuje, zlepšuje sa pracovná morálka a znižuje sa fluktuácia zamestnancov. Dôležité ekonomické výhody na strane podniku sú najmä v tom, že tímová práca môže vychádzať z existujúcich stratégií bez veľkých investícií. Taktiež výhody tímovej práce sa objavujú aj na strane pracovníkov, nakoľko tímová práca uspokojuje ľudské potreby z hľadiska sociálneho kontaktu, poskytuje istotu, uznanie a ocenenie.

Vďaka tímovej práci sa objavuje aj tzv. synergický efekt, ktorý je spôsobený aj tým, že v tíme sa nachádza viac ľudí s viacerými myšlienkami, znalosťami a nápadmi. Podpora tímu motivuje jeho členov k vyššej výkonnosti a kreativite. Členovia tímu sú osoby s rôznymi schopnosťami a vlastnosťami, ktoré sa pri dobre fungujúcom tíme dokážu vzájomne dopĺňať.

Nie však každý tím dokáže efektívne spolupracovať, pri vyskytnutí sa takéhoto problému prichádza pojem teambuilding. Teambuilding alebo inak nazývaný ako budovanie tímu má za úlohu vytvárať vzťahy, dôveru, harmóniu a súdržnosť tímu, ale zároveň sa zameriava aj na to, aby boli dosiahnuté vytýčené ciele tímu.

Spoločnosť Continental Matador Rubber, s. r. o. si uvedomuje výhody tímovej práce, a preto sa vytvárajú tímy, v ktorých sa členovia schádzajú z rôznych organizačných celkov. Keďže členovia pochádzajú z rôznych divízií, majú rôzne znalosti a vlastnosti, ktoré im napomáhajú pri plnení vytýčených cieľov tímu. Spoločnosť sa tiež zameriava na rozvoj rôznych druhov tímov ako sú napríklad projektové tímy, business tímy alebo výrobné tímy.

V analytickej časti bola skúmaná malá vzorka tímov, ktoré boli dotazované Belbinovým dotazníkom, na základe ktorého sa zistilo, že u väčšiny respondentov prevládala ako hlavná rola určená pomocou typológie osobností podľa doktora Belbina rola Realizátora.

Firma sa snaží budovať dobré vzťahy v tímoch aj prostredníctvom teambuildingových aktivít, ktoré napomáhajú lepšie sa spoznať medzi členmi tímu, zlepšovať dôveru a komunikáciu, a tým zvyšovať produktivitu práce tímov.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

ADAIR, John, 1994 cit. podľa TURECKIOVÁ, Michaela, 2009. Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-66-2.

BAY, Rolf. H, 2000. Účinné vedení týmů: efektivní řízení lidí na dálku. Praha: Grada. ISBN 80-247-9068-8.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan, NOVÝ, 1998. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press. ISBN 80-859-4357-3.

BĚLOHLÁVEK, František, 1996. Organizační chování: efektivní řízení lidí na dálku. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-09-1.

BĚLOHLÁVEK, František, 2008. Jak vést svůj tým: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1975-7.

BROOKS, Ian, 2003. Firemní kultura: Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-763-9.

EVANGELU, Jaroslava Ester, 2011. Virtuální tým: efektivní řízení lidí na dálku. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2877-0.

FRANKOVÁ, Emilie, 2011. Kreativita a inovace v organizaci. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3317-3.

HAYES, Nicky, 2005. Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů. Praha: Portál. ISBN 80-7178-983-6.

HORVÁTHOVÁ, Petra, 2008. Týmy a týmová spolupráce: strategie efektivního vedení týmů. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-390-4.

KRÜGER, Wolfgang, 2004. Vedení týmů: Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým. Praha: Grada. ISBN 80-247-0780-2.

PILAŘOVÁ, Irena, 2004. Základy psychologie práce a organizace pro policejní manažery. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1102-X.

PORVAZNÍK, Ján a kol., 2007. Celostný manažment: Piliere kompetentnosti v manažmente. 3. preprac. a dopl. vyd. Žilina: Poradca podnikateľ'a. ISBN 978-80-88931-73-7.

THOMSON, Rosemary, 2007. Řízení lidí: managing people. Praha: ASPI. ISBN 978-807-3572-679.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2009. Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-66-2.

VYTLAČIL, Milan a Ivan, MAŠÍN, 1998. Týmová společnost: Podnik v globálním prostředí. Liberec: Institut průmyslového inženýrství. ISBN 80-902235-2-4.

WOODCOCK, Mike, 1989 cit. podľa THOMSON, Rosemary, 2007. Řízení lidí: managing people. Praha: ASPI. ISBN 978-807-3572-679.

ZAHRÁDKOVÁ, Eva, 2005. Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci. Praha: Portál. ISBN 80-7367-042-9.

Internetové zdroje:

Citaty.info: Citáty o spolupráci [online]. ©2007-2012. [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <<http://citaty.pelmei.info/citaty/c40-spoluprace>>.

Matador.sk: História [online]. ©2003-2012. [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <<http://matador.sk/index.cfm?Module=ActiveWeb&page=WebPage&s=history&a=1>>.

Matador.sk: Výročná správa 2010 [online]. ©2003-2012. [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <<http://matador.sk/uploads/file/annual-report-cmr-2010.pdf>>.

Ostatné zdroje:

Interné materiály spoločnosti Continental Matador Rubber, s. r. o.

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

SE	Synergický efekt
VT	Výsledok tímu
VSI	Výsledok súhrnu jednotlivcov
CMR	Continental Matador Rubber
PLT	Passenger and light truck tyres
PI	Priemyselné inžinierstvo
RE	Realizátor
KO	Koordinátor
FO	Formovač
MY	Mysliteľ
VZ	Vyhľadávač zdrojov
VY	Vyhodnocovateľ
TP	Tímový pracovník
DO	Dokončovateľ

ZOZNAM OBRÁZKOV

<i>Obr. 1 – Kruhový model tímového managementu (Hayes, 2005, s. 56)</i>	30
<i>Obr. 2 – CMR, s. r. o. (Interný materiál CMR)</i>	39
<i>Obr. 3 – Časová os histórie a transformácie spoločnosti (Interný materiál CMR)</i>	39
<i>Obr. 4 – Štruktúra tímov v spoločnosti CMR, s. r. o. (Interný materiál CMR)</i>	44
<i>Obr. 5 – Graf zastúpenia tímových rolí – oddelenie PI (vlastné spracovanie)</i>	49
<i>Obr. 6 – Graf rozloženia tímových rolí podľa členov – oddelenie PI (vlastné spracovanie).....</i>	50
<i>Obr. 7 – Graf zastúpenia tímových rolí – malý business tím (vlastné spracovanie)</i>	52
<i>Obr. 8 – Graf rozloženia tímových rolí podľa členov – malý business tím (vlastné spracovanie).....</i>	53
<i>Obr. 9 – Graf zastúpenia tímových rolí – výrobný tím (vlastné spracovanie).....</i>	55
<i>Obr. 10 – Graf rozloženia tímových rolí podľa členov – výrobný tím (vlastné spracovanie).....</i>	56
<i>Obr. 11 – Graf celkového zastúpenia tímových rolí (vlastné spracovanie).....</i>	57
<i>Obr. 12 – Riešenie úlohy v tíme na školení „Program rozvoja pracovných tímov“ (Interný materiál CMR)</i>	59

ZOZNAM TABULIEK

<i>Tab. 1 – Charakteristické rozdiely medzi znakmi pracovných skupín a tímov (Adair, 1994 cit. podľa Tureckiová, 2009, s. 43)</i>	16
<i>Tab. 2 – Rozdiely medzi skupinou a tímov (Krüger, 2004, s. 14)</i>	16
<i>Tab. 3 – Vývojové fázy tímu – formovanie, búrenie (Bay, 2000, s. 22)</i>	21
<i>Tab. 4 – Vývojové fázy tímu – normovanie, búrenie (Bay, 2000, s. 22)</i>	22
<i>Tab. 5 – Formy tímu (Bay, 2000, s. 14)</i>	23
<i>Tab. 6 – Rozdiel medzi veľkým a malým business tímom (Interný materiál CMR)</i>	46
<i>Tab. 7 – Výsledková tabuľka Belbinovho dotazníka – oddelenie PI (vlastné spracovanie).....</i>	49
<i>Tab. 8 – Zastúpenie rolí podľa skupín - oddelenie PI (vlastné spracovanie)</i>	50
<i>Tab. 9 – Výsledková tabuľka Belbinovho dotazníka – malý business tím (vlastné spracovanie).....</i>	51
<i>Tab. 10 – Zastúpenie rolí podľa skupín – malý business tím (vlastné spracovanie)</i>	53
<i>Tab. 11 – Výsledková tabuľka Belbinovho testu – výrobný tím (vlastné spracovanie).....</i>	54
<i>Tab. 12 – Zastúpenie rolí podľa skupín – výrobný tím (vlastné spracovanie).....</i>	56
<i>Tab. 13 – Celkové zastúpenie rolí podľa skupín (vlastné spracovanie)</i>	58

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha PI: Role podľa Benne a Sheats

Príloha P II: Belbinov dotazník

Príloha P III: Organizačná štruktúra CMR, s. r. o. – závod PLT

PRÍLOHA PI: ROLE PODĽA BENNE A SHEATS

Role v pracovných skupinách (Hayes, 2005, s. 53)

Role zamerané na úlohu	Iniciátor	prichádza s novými nápadi, ktoré sa vzťahujú k problému alebo jeho riešeniu
	Hľadač informácií	kladie dôraz na fakty a ďalšie informácie od ostatných
	Hľadač názorov	vyzýva k vyjadreniu postojov a pocitov okolo diskutovaných myšlienok
	Spracovateľ	vyjasňuje a rozpracováva názory predložené ostatnými
	Koordinátor	integruje informácie prichádzajúce zo skupiny
	Kormidelník	usmerňuje diskusiu a vracia ju k téme, keď sa od nej skupina odchýli
	Hodnotiaci kritik	používa štandardy k hodnoteniu výsledkov skupiny
	Hýbateľ	povzbudzuje skupiny, aby jednala
	Procedurálny technik	stará sa o rutinné úlohy, ako je zaistenie materiálu alebo zásob
	Zapisovateľ	vedie záznam o aktivitách skupiny a zapisuje poznámky zo schôdz
Role zamerané na budovanie a udržiavanie skupiny	Povzbudzovateľ	povzbudzuje ostatných, aby sa zapojili
	Mediátor	pokúša sa riešiť konflikty medzi členmi skupiny
	Hľadač kompromisov	pokúša sa ponúknuť členom, ktorí sú v konflikte, obojstranne prijateľné riešenie
	Strážny	reguluje tok komunikácie tak, aby sa všetci členovia mohli vyjadriť
	Normovač	určuje štandardy a termíny skupinových aktivít
	Pozorovateľ	objektívne komentuje atmosféru interakcií v skupine
	Stúpenec	prijíma myšlienky ostatných a drží sa skupinovej väčšiny
Role zamerané na seba	Agresor	snaží sa presadiť v skupine tým, že napadá ostatných
	Brzdič	snaží sa brzdiť aktivity skupiny a odmieta ísť so skupinou
	Hľadač uznania	pokúša sa vyzdvihovať vlastné úspechy, aby získal pozornosť skupiny
	Spovedník	využíva skupinu k tomu, aby sa vysporiadal s osobnými problémami
	Playboy	vtipkuje a odvádza pozornosť od úlohy
	Vládca	snaží sa skupinu ovládnuť
	Hľadač pomoci	snaží sa vyvolať súcit tým, že vyjadruje vlastnú neistotu či neschopnosť
	Obhájca vlastných záujmov	donekonečna presadzuje vlastné želanie

PRÍLOHA P II: BELBINOV DOTAZNÍK

Dobrý deň,

Volám sa Radka Vojtíková a som študentkou 3. ročníka bakalárskeho štúdia na Univerzite Tomáša Baťu v Zlíne. Témou mojej bakalárskej práce je „Analýza tímovej práce“. Keďže s tímovou prácou súvisí aj rozdelenie tímových rolí podľa doktora M. Belbina, chcela by som Vás touto cestou požiadať o vypracovanie nasledujúceho testu, ktorý nadefinoval už spomínaný doktor Belbin.

Výsledky budú spracovávané v praktickej časti práce.

Vopred ďakujem za Váš čas a ochotu.

Inštrukcie ohľadom vyplnenia testu:

V každej sekcii (I – VII) priradíte spolu desať bodov medzi vety (a – h), podľa toho, čo si myslíte, že najlepšie vystihuje Vaše správanie.

V každej otázke môže byť 10 bodov rozdelených medzi rôzne vety. V extrémnych prípadoch môžu byť rozdelené medzi *všetky* vety alebo môže byť celých desať bodov pridelených jednej vete. Suma bodov v každej otázke je desať. Zapisujte body priebežne na okraj.

I. Čo si myslím, že môže byť z mojej strany prínosom tímu:

- a) Myslím, že dokážem rýchlo postrehnúť nové príležitosti a využiť ich.
- b) Viem dobre pracovať so širokým spektrom ľudí.
- c) Produkovanie nápadov je jeden z mojích prirodzených talentov.
- d) Moja schopnosť spočíva v tom, že dokážem dostať z ľudí to, čo treba, keď zistím, že majú niečo hodnotné, čím môžu prispieť k cieľom skupiny.
- e) Moja schopnosť dotiahnuť veci do konca má veľa spoločného s mojou osobnou efektivitou.
- f) Som ochotný čeliť dočasnej strate popularity, ak to nakoniec vedie k užitočným výsledkom.

- g) Obvykle som schopný vycítiť, čo je realistické a bude pravdepodobne fungovať.
- h) Viem ponúknuť zdôvodnenú eventualitu pre alternatívny priebeh projektu, bez toho, že by som do toho zaťahoval predsudky alebo predpojatosť.

II. Ak mám v tímovej práci nejaký nedostatok, môže to byť tým, že:

- a) Necítim sa dobre, pokiaľ sú porady zle štruktúrované, bez kontroly a všeobecne zle vedené.
- b) Hodnotím aj ostatných, ktorí majú platný názor, o ktorom sa ale dostatočne nehovorilo.
- c) Mám tendenciu veľa rozprávať, akonáhle skupina príde na nové myšlienky.
- d) Môj objektívny pohľad mi sťažuje, aby som sa pohotovo a nadšene pridal k svojim kolegom.
- e) Niekedy ma považujú za autoritatívneho a energického, ak sa jedná o dôležitú úlohu.
- f) Je pre mňa zložité viesť, pretože príliš reagujem na atmosféru v skupine.
- g) Som náchylný nechať sa uniesť vlastnými myšlienkami, ktoré ma napadajú, a tak strácam prehľad o tom, čo sa deje.
- h) Moji kolegovia majú sklon vidieť ma ako príliš strachujúceho sa kvôli detailom a možnosti, že by niečo mohlo zle dopadnúť.

III. Keď pracuje na nejakom projekte s inými ľuďmi:

- a) Mám vlohý na to, aby som ľudí bez použitia nátlaku ovplyvňoval.
- b) Moja všeobecná bdelosť bráni tomu, aby dochádzalo k chybám z nedbanlivosti prehliadnutia.
- c) Som pripravený tlačiť ľudí k produktívnemu jednaniu, aby som sa postaral o to, že na poradách sa neplytvá časom a sleduje sa hlavný cieľ.
- d) Dá sa na mňa spoľahnúť, že prispem niečím originálnym.

- e) V spoločnom záujme som vždy ochotný podporiť dobrý návrh.
- f) Dychtím po vyhľadávaní najnovších myšlienok a posledného vývoja.
- g) Verím, že moja schopnosť dobrého úsudku môže pomôcť k správnym rozhodnutiam.
- h) Dá sa na mňa spoľahnúť, že dohliadnem na to, aby bola všetka podstatná práca zorganizovaná.

IV. Môj charakteristický prístup ku skupinovej práci je nasledovný:

- a) Nenápadne sa snažím lepšie spoznať svojich kolegov.
- b) Neodmietam porovnávať názory ostatných. Nevadí mi ani zastávať svoj názor, aj keď menšinový.
- c) Obvykle dokážem nájsť dostatok argumentov na vyvrátenie nerozumného návrhu.
- d) Myslím, že mám talent postarať sa, aby veci fungovali, pokiaľ už bol stanovený plán.
- e) Radšej obídem bežné spôsoby a otvorím cestu novému.
- f) Do každej činnosti, ktorú podnikám, vnášam perfekcionizmus.
- g) Som ochotný využívať kontakty aj mimo samotnej skupiny a firmy.
- h) Aj keď sa zaujímam o všetky názory, neváham sa rozhodnúť, akonáhle je nutné nejaké rozhodnutie urobiť.

V. Z práce mám uspokojenie, pretože:

- a) Rád analyzujem situáciu a zvažujem všetky možnosti.
- b) Zaujíma ma hľadanie praktických riešení k problémom.
- c) Mám rád pocit, že upevňujem dobré pracovné vzťahy.
- d) Silne ovplyvňujem rozhodovanie.
- e) Rád sa stretávam s novými ľuďmi a s novými názormi.
- f) Podporujem ľudí, aby sa dohodli na potrebnom priebehu ďalšej činnosti.

- g) Som vo svojom živle, keď sa môžem venovať úlohe s plným nasadením
- h) Vyhľadávam príležitosti, ktoré mi pomôžu rozšíriť obzor.

VI. Keby som náhle dostal zložitú úlohu, ktorú musím splniť v krátkom termíne a s ľuďmi, ktorých dobre nepoznám:

- a) Mal by som chuť stiahnuť sa do kúta a vymyslieť spôsob, ako sa dostať zo slepej uličky predtým, než by som stanovil smer postupu.
- b) Bol by som ochotný spolupracovať s človekom, ktorý by mi dal najavo najpozitívnejší prístup.
- c) Našiel by som spôsob, ako zredukovať rozsah úlohy tým, že si zistím, čím môžu prispieť jednotliví členovia tímu.
- d) Môj prirodzený zmysel pre naliehavosť by mi pomohol zaistiť, aby sme nezostávali pozadu za časovým rozvrhom.
- e) Verím, že zachovám klud a budem schopný racionálne uvažovať.
- f) Zachoval by som si bez ohľadu na tlaky okolia neochvejný zmysel pre konečný cieľ.
- g) Bol by som ochotný ujať sa pozitívneho vedenia, keby som mal pocit, že táto skupina nerobí žiadne pokroky.
- h) Otvoril by som diskusiu s cieľom stimulovať nové myšlienky a činy.

VII. S ohľadom na problémy, ktoré mi prináša práca v skupinách:

- a) Som náchylný dať najavo netrepezlivosť voči ľuďom, ktorí prekážajú pri dosiahnutí pokroku.
- b) Ostatní ma môžu kritizovať za to, že som príliš analytický a nedostatočne intuitívny.
- c) Snažím sa zaistiť, aby bola práca poriadne urobená, čo môže zdržovať postup vpred.

- d) Mám sklon začať sa ľahko nudiť a spoliehať sa na to, že jeden alebo dvaja stimulujúci členovia podnietia moje nadšenie.
- e) Je pre mňa ťažké začať, ak nie je jasne stanovený cieľ.
- f) Niekedy mám problém vysvetliť nejakú zložitú záležitosť, ktorá ma napadne.
- g) Uvedomujem si, že vyžadujem od ostatných to, čo nemôžem urobiť sám.
- h) Váham s presadzovaním svojich myšlienok, keď narazím na skutočnú opozíciu.

PRÍLOHA P III: ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA CMR, S. R. O. – ZÁVOD PLT

