

# TÍMOVÁ SPOLUPRÁCA: MODERNÉ PRÍSTUPY PRE FIRMY A KARIÉROVÝCH PORADCOV

Rastislav Ďuriš

## Abstrakt

Článok približuje, prečo je tímová práca kľúčová kompetencia v 21. storočí, ako ju chápať, diagnostikovať a rozvíjať v kontexte organizačnej práce a budovania kariéry. V prvej časti sa venuje súčasným očakávaniam zamestnávateľov a prostredníctvom rôznych zdrojov dokladá, že tímová práca má v rámci nich významné miesto. V nasledujúcej časti predstavujú dva pohľady na to, ako možno tímové zručnosti vnímať. V tretej časti zhŕňa diagnostické a rozvojové prístupy, ktoré sa dajú do týchto dvoch perspektív zaradiť, a opisuje súčasný stav organizačného vzdelávania v tejto oblasti. V štvrtej časti približuje dva moderné prístupy k hodnoteniu a rozvoju tímovej práce - Raketový model tímovej práce a Management 3.0. Na záver článok prináša odporúčania pre jednotlivcov, firmy a kariérových poradcov, ako tieto modely v praxi využiť.

**Kľúčové slová:** spolupráca; tímová práca; tímy; skupiny; tímové zručnosti; rozvoj tímovej práce; facilitácia; zamestnateľnosť; model RAW; Raketový model; Management 3.0; diagnostika a hodnotenie

## Abstract

The article presents teamwork as a key competency in the 21st century, and how to understand, assess and develop it in the organizational and career context. In the first part, it focuses on the current expectations of employers and, by using evidence from different sources, proves that teamwork has an important place within them. In the second part, it introduces two perspectives on how to develop team skills. The third part summarizes assessment and development approaches to these perspectives and describes current state of organizational learning and development in this area. The fourth part presents two modern approaches towards assessment and development of teamwork – The Rocket Model of teamwork and Management 3.0. The conclusion contains recommendations for individuals, companies and career advisors on how to use these models in practice.

**Keywords:** cooperation; collaboration; teamwork; teams; groups; team skills; teamwork development; facilitation; employability; RAW model; The Rocket Model; Management 3.0; diagnostics and assessment

Schopnosť spolupráce predstavuje kľúčové očakávanie zamestnávateľov. Napríklad podľa každoročného globálneho HR prieskumu poradenskej spoločnosti Deloitte (2016, 2017, 2018) organizácie celosvetovo čoraz intenzívnejšie podporujú a využívajú neformálne komunikačné

siete a tímovú prácu. Ich význam dokladá aj rastúca popularita agilného hnutia, ktoré oficiálne vzniklo na prelome tisícročia v oblasti softvérového vývoja a dnes preniká do všetkých oblastí podnikania a riadenia (Denning, 2018) - jeho pilierom je totiž práve práca vykonávaná v malých, vysoko efektívnych tímoch.

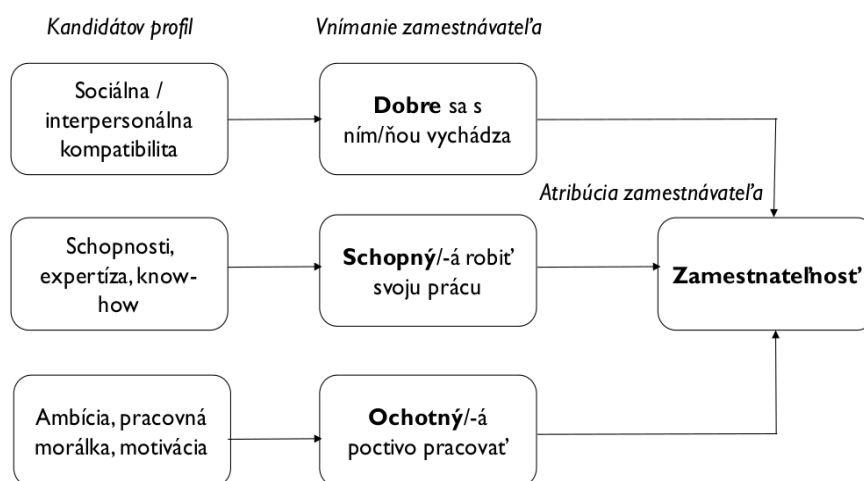
Okrem toho, tímom začínajú venovať pozornosť aj technologické giganty ako Google, ktorý v roku 2015 zverejnil výsledky svojho niekoľkoročného výskumu, vôbec prvého svojho druhu v histórii spoločnosti (Rozovsky, 2015). Spoločnosť Toyota zase tvrdí, že tímová práca je jedným z troch kľúčových pilierov organizácií, ktoré uspejú v komplexnom svete 21. storočia (Rivera, Thurlow, Turner, 2019).

Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (OECD), ktorá pravidelne mapuje úroveň vzdelávania v krajinách na celom svete, sa v roku 2015 rozhodla do testovania študentov zaradiť aj hodnotenie spolupráce pri riešení problémov – prvýkrát v histórii. Vo svojej tlačovej správe k výsledkom (OECD, 2017) toto rozhodnutie zdôvodňuje tým, že potreba spolupráce s ostatnými v čoraz prepojenejšom svete vzrastá.

Harvardská výskumníčka Amy Edmondson (2012) dokonca vo svojej knihe *Teaming* poukazuje na slovesnú povahu slova tím a hovorí o tzv. tímovaní, zdôrazňujúc, že mnohé moderné pracoviská vyžadujú expresné zoskupovanie, spoluprácu „za pochodu“ a následné preskupovanie, resp. rozpustenie skupiny.

Hogan, Chamorro-Premuzic a Kaiser (2013) sa vo svojom článku *Zamestnateľnosť a kariérový úspech: Premosťovanie priepasti medzi teóriou a praxou* zase zamýšľajú, čo všetko vlastne prispieva k úspechu v práci, a teda vôbec k zamestnateľnosti človeka (či už absolventa alebo človeka s praxou). Tento článok je pozoruhodný tým, že čerpá ako z psychometrického výskumu, tak z očakávaní zamestnávateľov v praxi, pričom na konci ponúka jednoduchý, prehľadný a najmä praktický sumár – psychologický model zamestnateľnosti RAW (viď Obrázok 1, v preklade autora). V tomto modeli sa objavuje schopnosť vychádzať a spolupracovať s ostatnými ako jedna z troch kľúčových zložiek.

**Obr. 1 Model zamestnateľnosti RAW od autorov Hogan, Chamorro-Premuzic a Kaiser**



Ak teda vieme, že spolupráca s ostatnými je kľúčovou kompetenciou pracovníka v 21. storočí, vzniká otázka, čo presne zahŕňa a následne ako ju možno hodnotiť a rozvíjať. Z nášho pohľadu možno schopnosť spolupráce, resp. „tímovania“ vnímať v dvoch rovinách:

1. V prvom rade sa ľudia líšia v individuálnych zručnostiach, ktoré spoluprácu umožňujú. Do tejto kategórie spadajú ako osobnostné predpoklady tak samotné kompetencie, resp. prejavy správania. Konkrétne môžeme spomenúť napríklad mieru seba-reflexie, asertívnej komunikácie, empatie či podávania spätnej väzby. Špecificky by sme vyzdvihli zručnosti v oblasti vedenia a podpory skupinovej diskusie (facilitačné zručnosti) a rozvoj improvizácie.

2. Druhú rovinu (či skôr meta-rovinu) predstavujú znalosti o procese skupinovej/tímovej práce a o tom, ako ho mapovať a pozitívne ovplyvňovať. Tu máme na mysli znalosť súčasných modelov tímovej práce, spôsobov jej hodnotenia a aktivít, techník, cvičení či hier, ktoré tímovú prácu rozvíjajú. Inými slovami, ide o znalosti z oblasti sociálnej psychológie, leadershipu, sociológie, organizačného správania a ďalších príbuzných disciplín, ktoré umožňujú pochopiť, ako vôbec interakcia medzi ľuďmi – bez ohľadu na ich individuálne rozdiely – funguje a ako sa do nej dá zasahovať.

Pokiaľ ide o diagnostiku a rozvoj prvej oblasti, z našej skúsenosti sa využíva niekoľko osvedčených metód a v rámci nich nespočetne veľa nástrojov. Hodnotenie typicky prebieha prostredníctvom:

- dotazníkov (najčastejšie sa používajú osobnostné dotazníky vychádzajúce z Big 5, resp. špecializované dotazníky zamerané na tímové roly)
- interview
- pozorovania (napr. Assessment Centrá alebo pozorovanie v práci)
- získavania spätnej väzby od okolia (referencie, resp. takzvaná 360-stupňová spätná väzba)

Rozvoj tímových zručností v rámci tejto oblasti najčastejšie prebieha prostredníctvom školení, konzultácií, koučovania, simulácií či samotnej praxe.

Diagnostické nástroje spadajúce do druhej oblasti sú z nášho pohľadu:

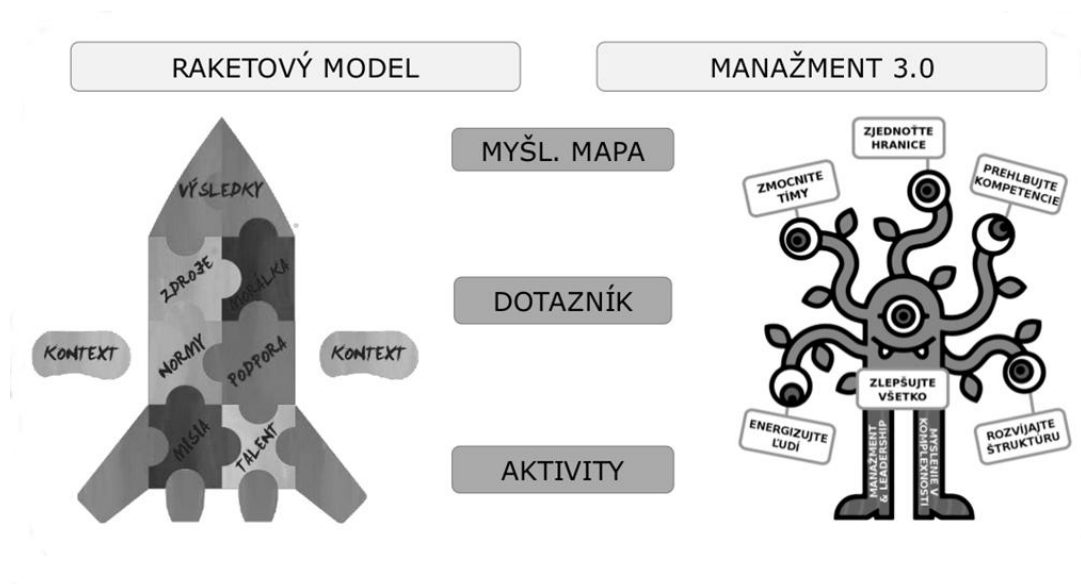
- dotazníky tímovej práce, t. j. dotazníky, ktoré vyplňajú všetci členovia tímu a ktoré mapujú proces tímovej práce
- tímové interview, t. j. interview s členmi tímu o procese spolupráce a interakciách v tíme
- pozorovanie tímovej práce, t. j. interakcie/procesu (nie samotných ľudí)
- klasická sociometria (sociogramy)
- moderné prístupy mapujúce interakcie v skupine (napr. analýza sociálnej siete, sociomapovanie, monitorovanie cez digitálne odznaky a i.)

Rozvoj v tejto oblasti najčastejšie prebieha prostredníctvom formálneho (VŠ) alebo neformálneho štúdia, vedeckej činnosti či špecializovaných školení, čiastočne aj samotnej praxe.

Pokiaľ ide o firemné vzdelávanie, zo skúsenosti autora je dnes prvá rovina častokrát jeho súčasťou, zatiaľ čo druhá z veľkej časti chýba, pričom je minimálne rovnako podstatná, obzvlášť pre manažérov. To bol jeden z dôvodov, prečo sa autor v roku 2014 a 2017 rozhodol do SR a

ČR priniesť dva zahraničné modely (viď Obrázok 2 nižšie), vychádzajúce z pracovnej psychológie a ďalších organizačných vied, vhodné na pochopenie, diagnostiku a rozvoj tímovej práce – americký Raketový model (Curphy, Hogan, 2012) a holandský Management 3.0 (Appelo, 2011). Nižšie každý model krátko približujeme.

**Obr. 2: Modely na pochopenie, diagnostiku a rozvoj tímovej práce Raketový model a Manažment 3.0**



Raketový model pochádza od renomovaných amerických psychológov Gordona Curphyho a Roberta Hogana a opiera sa najmä o poznatky z pracovnej a sociálnej psychológie. Vznikal postupne (od konca 90. rokov 20. storočia) ako výsledok bádania a poradenskej činnosti autorov, oficiálne bol zverejnený v roku 2012 v knihe *The Rocket Model: Practical Advice for Building High Performing Teams* (Curphy, Hogan, 2012) a ďalej rozpracovaný v knihe *The Ignition: A Guide to Building High-Performing Teams* (Curphy, Hogan, Nilsen, 2019). Model prináša spôsob, ako rozmýšľať nad tímovou prácou (myšlienkovú mapu), a zároveň sadu konkrétnych nástrojov na jej diagnostiku a zlepšenie (dotazník tímovej práce a aktivity). Raketový model pokrýva osem kľúčových zložiek, ktoré sú dôležité pre fungovanie tímu a na ktoré je nutné sa v rámci tímového rozvoja zamerať:

1. Kontext – hybné sily z vonkajšieho a vnútorného prostredia, ktoré tím ovplyvňujú. Napr. dodávatelia, zákazníci, konkurencia, nadriadení, procesy, kultúra, pracovný trh, ekonomická situácia, investori atď.
2. Misia – vyšší zmysel a konkrétne ciele, kvôli ktorým tím existuje.
3. Talent – správny počet ľudí so správnymi schopnosťami v správnej štruktúre.
4. Normy – nepísané pravidlá, ktoré členovia tímu v práci dodržiavajú. Napr. sedenie na porade, komunikácia so zákazníkom, rozhodovanie, práca na projektoch atď.
5. Podpora – miera oddanosti a angažovanosti členov tímu voči cieľom, normám, rolám, výsledkom.
6. Zdroje – počet a typ zdrojov, ktoré tím potrebuje k svojmu fungovaniu. Napr. dáta, financie, nábytok, softvér, ale aj rozhodovacie právomoci.

7. Morálka – silné emocionálne väzby medzi členmi, blízke vzťahy, vysoká miera dôvery, konštruktívna komunikácia, resp. riešenie konfliktov.
8. Výsledky – jednoducho ako sa tímu darí a nakoľko obstojí v konkurencii iných tímov.

O Raketovom modeli sa možno dozvedieť viac aj na pravidelne aktualizovanom webe: [www.therocketmodel.com](http://www.therocketmodel.com) (Curphy Leadership Solutions, 2020).

Poslaním prístupu Management 3.0 je hľadať praktické spôsoby, ako dosahovať ciele prostredníctvom tímovej práce a ako zvyšovať šťastie ľudí v práci. Management 3.0 vychádza z princípov medzinárodného softvérového hnutia Agile a poznatkov systémových vied, pričom manažment vníma ako skupinovú zodpovednosť. Jeho autorom je uznávaný holandský autor v oblasti leadershipu a organizačného rozvoja Jurgen Appelo (2011, 2016), ktorý svoj šesťzložkový model (viď Obrázok 2 vyššie) prvýkrát publikoval v roku 2011 v rovnomennej knihe *Management 3.0*. V roku 2016 vydáva druhú knihu *Managing for Happiness* zameranú čisto prakticky – t. j. prinášajúcu konkrétne aktivity, nástroje a hry určené na motiváciu a rozvoj tímov. Aj Management 3.0 predstavuje myšlienkovú mapu a zároveň súbor overených, okamžite použiteľných aktivít. Viac informácií možno nájsť aj na pravidelne aktualizovanom webe: [www.management30.com](http://www.management30.com) (Management 3.0 BV, 2020).

Článok by sme radi ukončili prakticky – ako sa dajú predstavené modely (RAW, Raketový model, Management 3.0) využiť v praxi kariérového poradenstva? Či už z pohľadu záujemcu o poradenstvo, pracovníka firmy alebo kariérového poradcu.

Model zamestnateľnosti RAW z nášho pohľadu poskytuje návod, na aké oblasti sa zamerať, ak chceme ako človek zvýšiť svoju šancu zamestnať sa, resp. ostať zamestnaný v akomkoľvek povolání. Okrem budovania vzťahov odporúča zlepšovať odbornosť a vlastnú pracovnú morálku. Firmám zase model ponúka možnosť zlepšiť výberový proces, keďže označuje tri (meta-)kompetencie, ktoré je kľúčové u pracovníkov hľadať. Na model možno namapovať rôzne diagnostické metódy – či už interview, dotazníky, referencie a i. Autori modelu vytvorili aj vlastný dotazník zamestnateľnosti, ktorý je pre firmy globálne dostupný. Napokon, v role kariérového poradcu je takisto model RAW dôležité poznať a zapájať do poradenského procesu. Ak totiž kariérový poradca nadizajnuje aktivity, ktoré budú rozvíjať jednu alebo viacero z oblastí, výrazne zvýši šance na úspech svojho klienta v zamestnaní. Už len samotná informácia o modeli môže klientovi pomôcť zamyslieť sa, na čom by mal/chcel počas poradenstva pracovať.

Raketový model a M3.0 poskytuje pre pracovníkov firiem, t. j. členov rôznych tímov, návod, ako tímovú prácu zhodnotiť a systematicky zlepšovať. Výhodou však je, že nemusia nutne poznať a uplatniť tieto modely v celku, ale jednoducho siahnuť po konkrétnej technike alebo hre samostatne. Firmy zase naopak môžu ľuďom v rámci vzdelávania ponúknuť práve ucelený kurz k obojm prístupom. Obzvlášť manažment je cieľovou skupinou, ktorá z poznania kompletnej metodiky dokáže výrazne profitovať. Pokiaľ ide o kariérových poradcov, poznanie Raketového modelu a M3.0 im pomôže u tých klientov, ktorí sa kariérovým orientujú na skupinovú prácu (napr. manažéri, učители, lektori). Dokážu ich nasmerovať, prípadne priamo u nich rozvíjať facilitačné zručnosti.

## Literatúra

Appelo, J. (2011). Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders. USA: Pearson Education.

Appelo, J. (2016). Managing for Happiness: Games, Tools, and Practices to Motivate Any Team. USA: John Wiley & Sons.

Curphy, G., Hogan, R. (2012). The Rocket Model: Practical Advice for Building High Performing Teams. USA: Hogan Press.

Curphy, G., Hogan, R., Nilsen, D. (2019). The Ignition: A Guide to Building High-Performing Teams. USA: Hogan Press.

Curphy Leadership Solutions. (2020). The Rocket Model Official Website. Dostupné z: <http://www.therocketmodel.com/>

Deloitte. (2016). Global Human Capital Trends 2016. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2016.html>

Deloitte. (2017). Global Human Capital Trends 2017. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017.html>

Deloitte. (2018). Global Human Capital Trends 2018. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2018.html>

Denning, S. (2018). The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done. USA: AMACOM.

Edmondson, A. (2012). Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy. USA: Jossey-Bass.

Hogan, R., Chamorro-Premuzic, T., Kaiser, R. B. (2013). Employability and career success: Bridging the gap between theory and reality. Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice, 6, 3-16.

Management 3.0 BV. (2020). Management 3.0 Official Website. Dostupné z: <https://management30.com/>

OECD (2017, 21. november). First OECD PISA report on collaborative problem-solving launches Tuesday 21 November 2017 [vid. 2018-04-10]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/newsroom/first-oecd-pisa-report-on-collaborative-problem-solving-launches-tuesday-21-november-2017.htm>

Rozovsky, J. (2015, 17. november). The five keys to a successful Google team. [vid. 2018-04-10]. Dostupné z: <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>



**Rastislav Duriš** je pracovný psychológ a facilitátor. Špecializuje sa na leadership, diagnostiku a rozvoj tímov, organizačný change management a využitie hier vo vzdelávaní dospelých. Pôsobí v spoločnosti spoluHRame, ktorá je oficiálnym partnerom Raketového modelu tímovej práce a Management 3.0 v SR.

Kontaktné údaje:

[rastislav.duris@spoluhrame.sk](mailto:rastislav.duris@spoluhrame.sk), +421 908 733 509

Citujte ako:

Đuriš, R. (2020). Tímová spolupráca: moderné prístupy pre firmy a kariérových poradcov. In: *Kariérové poradenstvo v teórii a praxi* [online], 2020 (17), str. 80-86. Dostupné na internete: <https://www.euroguidance.sk/>. ISSN 1338-8231