

## TÍMOVÁ PRÁCA



Procesné riadenie je o ľuďoch a o prekonávaní bariér v ich vzájomných vzťahoch.

### Procesné riadenie a tímová práca

Základnou myšlienkou procesného prístupu je skutočnosť, že procesy sa vykonávajú naprieč organizačnou štruktúrou, cez viaceré organizačné útvary. Proces je organizovaná skupina vzájomne súvisiacich činností/podprocesov, ktoré prechádzajú jedným alebo viacerými **organizačnými útvarmi/organizáciami**, ktoré spotrebávajú materiálne, ľudské, finančné a informačné vstupy a ktorých výstupom je produkt, ktorý má hodnotu pre externého alebo interného zákazníka. [1]

### Pracovné tímy

Z uvedenej definície vyplýva, že procesy vykonávajú ľudia z rôznych organizačných jednotiek, s rôznym odborným zameraním a s rôznymi znalosťami. Pred manažermi preto stoja otázky, ako manažovať prácu ľudí v tímoch. Pred zamestnancami stojí ťažká úloha, naučiť sa spolupracovať s kolegami v tíme. Prechod organizácie na tímovú prácu je náročná zmena, pretože je o ľuďoch a prekonávaní bariér v ich vzájomných vzťahoch. Tímová práca má však svoje pravidlá a zákonitosti, ktoré keď poznáme, môžeme predchádzať problémom, ktoré sprevádzajú jej zavádzanie do praxe.

### Procesy

Hlavným dôvodom pre vznik tímovej práce sú procesy. Štruktúra a počet procesných tímov závisí od štruktúry a počtu procesov. Procesné tímy sú tu preto, aby riešili nejaký proces a jeho zlepšovanie. Členovia tímu musia preto dobre poznať začiatok a koniec procesu, rozhrania medzi procesmi, vstupy do procesu, činnosti procesu a pridanú hodnotu pre interného, alebo externého zákazníka. V procese sa nachádza práca, ktorú treba urobiť, preto jej zamestnanci musia rozumieť a musia byť spôsobilí a kvalifikovaní pre jej vykonanie.

### Mnohostranná práca

Je dobré, ak členovia tímu ovládajú rôzne druhy zručností, aby v prípade potreby boli medzi sebou zastupiteľní. Vyžaduje si to tréning rôznych druhov odborných zručností a prípravu na tento typ spolupráce.

### Vzdelávanie

Vedúci a členovia procesných tímov by mali dobre poznať základy procesného riadenia a tímovej práce, aby rozumeli dôvodom, prečo je tímová práca efektívnejším spôsobom organizovania práce a čo sa od nich očakáva. Z dlhodobého hľadiska je výhodné pre organizáciu rozvinúť celoživotné vzdelávanie manažérov a zamestnancov, aby boli pripravení na výkon práce a aby vedeli pružne reagovať na zmeny v požiadavkách zákazníkov. Rozvoj schopností a zapojenie zamestnancov so zvyšujúcimi sa znalosťami je tiež silným motivačným faktorom.

### Právomoci zamestnancov

Členovia tímu sú zodpovední za celý proces, preto im musí byť zverená zodpovednosť za prácu, ktorú majú vykonať. Procesný tím má úplnú autonómiu a právo rozhodovať o procese.

### Spolupráca v tíme

Základom tímovej práce je spolupráca, preto je potrebné v organizácii vytvoriť také prostredie-kultúrne a fyzické, ktoré túto spoluprácu podporuje. Pre rýchlú spoluprácu je dôležité vyhradiť spoločnú miestnosť v ktorej prebiehajú stretnutia tímu, prípadne práca samotná. V spoločnom priestore je priama komunikácia, problémy sa riešia okamžite, čím sa skrátujú aj časy vykonania procesu. Komunikáciu v tíme a súťaživosť v tímoch podporuje vizualizácia výsledkov práce.

### Vzťahy v tíme

Tímová práca nie je otázkou toho, že ja budem mať rád vás a vy budete mať rád mňa. Tímová práca neznamena to, že jeden druhého milujeme. Tímová práca je založená na vzájomnom ohľade a dôvere v to, že budeme robiť svoju prácu ako najlepšie vieme, že si vážime príspevie druhých a že sme spolu pre firmu užitoční.

### Výkonnosť tímu

Podobne ako meriame výkonnosť procesov, je možné merať aj výkonnosť tímov. Dôležité je poznanie cieľov tímu, aby tím vedel, prečo vykonáva svoj proces a ako svojou prácou prispieva k naplneniu cieľov organizácie. Asi nemusím zdôrazňovať, že ciele tímu musia byť v súlade s cieľmi organizácie. Úspešnosť tímovej práce a efektívnosť tímu možno posudzovať podľa vyriešenia danej úlohy a aj miery uspokojenia členov skupiny. Ukazovatele výkonnosti tímu musia byť definované na začiatku zavádzania tímovej práce.

### Motivácia tímu

Motivácia v tíme je založená na tom, akú má tím slobodu a dôveru manažmentu, ako prispieva svojou prácou k úspechu organizácie, ako prispieva k pridanej hodnote pre zákazníka, aké výsledky dosahuje v porovnaní s inými tímami a akú má možnosť priamo ovplyvňovať svojou prácou odmeňovanie v tíme.

### Odmeňovanie tímu

Meradlom pre hodnotenie tímu je okrem výkonu činnosti aj výsledok procesu, úroveň spolupráce a komunikácia v tíme. Pravidlá odmeňovania tímu musia byť dohodnuté na začiatku zavádzania tímovej práce.

### Vedenie tímu

Kľúčovú úlohu v tímovej práci zohrávajú manažéri, vedúci tímov, vlastníci procesov, pretože poskytujú pomoc, podporu a ochranu procesnému tímu, zabezpečujú zdroje a keď treba, vedia urobiť aj odbornú prácu. Pri tímovej práci sa uplatňuje konzultatívny štýl riadenia.

Úspech tímovej práce a dobré nastavenie tímu závisí od toho, ako dobre vedúci tímu pozná členov tímu, ich tímové roly, odbornosť členov tímu, rozdielnosť ľudí v tíme a ako túto rozdielnosť vie tolerovať, využiť v prospech tímu a ako vie stmeliť rôzne profesie do jedného celku. Od vedúceho tímu sa vyžaduje dobrá znalosť fáz vývoja tímu, najmä v prípade nových tímov, ktoré prechádzajú zložitými fázami vzájomného poznávania, formovania, kvasenia, normovania až k fungovaniu tímu.

V praxi som sa stretla s prípadmi, kedy členovia tímu navrhovali odmenu svojim manažérom, ktorá sa odvíjala od úrovne ich participácie a príspevia k výsledkom práce tímu.

### Chyby pri zavádzaní tímovej práce

- Neznalosť pravidiel tímovej práce.
- Nebol definovaný cieľ.
- Neboli definované štandardy tímovej práce.
- Členovia tímu nespolupracovali, nepriateľské, konkurenčné vzťahy.
- Tímom nebola odovzdaná zodpovednosť a právomoci.
- Tím nemal autonómiu.
- Členovia tímu sedeli oddelene, v rôznych miestnostiach.
- Direktívny štýl riadenia.
- Príliš veľká orientácia na úlohu.
- Neznalosť členov tímu.
- Neznalosť rozdielnosti členov tímu.
- Neznalosť odbornosti členov tímu.
- Neznalosť tímových rolí.

Želám vám, zamestnancom aj manažérom, veľa úspechov pri zavádzaní tímovej práce.

Literatúra

[1] Filip Šmída, Zavádení a rozvoj procesního řízení ve firmě, Grada Publishing, 2007

Pekný začiatok týždňa vám praje

Marta Krajčiová