

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 manažérmi 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 skracujú 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 nespolicupracovali, 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.

[Tímová práca: článok](#)

Tímová práca: produkty

Tímová práca: služby

Literatúra

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

Pekný začiatok týždňa vám praje

Marta Krajčiová