

# MODERNÝ ROZVOJ TÍMOVÝCH ZRUČNOSTÍ

## MODERN DEVELOPMENT OF TEAM SKILLS

*Rastislav, DURÍŠ, Alena, DURÍŠOVÁ-DŽUGANOVÁ*

**Abstrakt:** Článok približuje, prečo je tímová práca kľúčová kompetencia v 21. storočí a ako ju rozvíjať. V prvej časti sa venuje súčasným očakávaniam zamestnávateľov, ktoré výborne zhrňa psychologický model zamestnateľnosti RAW. V ďalšej časti autori predstavujú svoj pohľad na to, ako rozvíjať tímovú prácu a ktorá časť jej rozvoja je podceňovaná. V poslednej časti článok predstavuje dva praktické modely, vychádzajúce zo psychológie a organizačných vied – Raketový model a Management 3.0 –, ktoré umožňujú tímovú prácu systematicky rozvíjať.

**Abstract:** The article explains why teamwork is a key competency in the 21st century and how to develop it. The first part describes current expectations of employers that are well summarized in the psychological RAW model of employability. In the next part the authors introduce their own perspective on how to develop teamwork and especially which part of its development is understimulated. The last part presents two applied models, based on psychology and organizational science – The Rocket Model and Management 3.0 – that can be used for systematic team development.

**Kľúčové slová:** zamestnateľnosť; tímová práca; tímy; rozvoj tímov a skupín; TQ; leadership

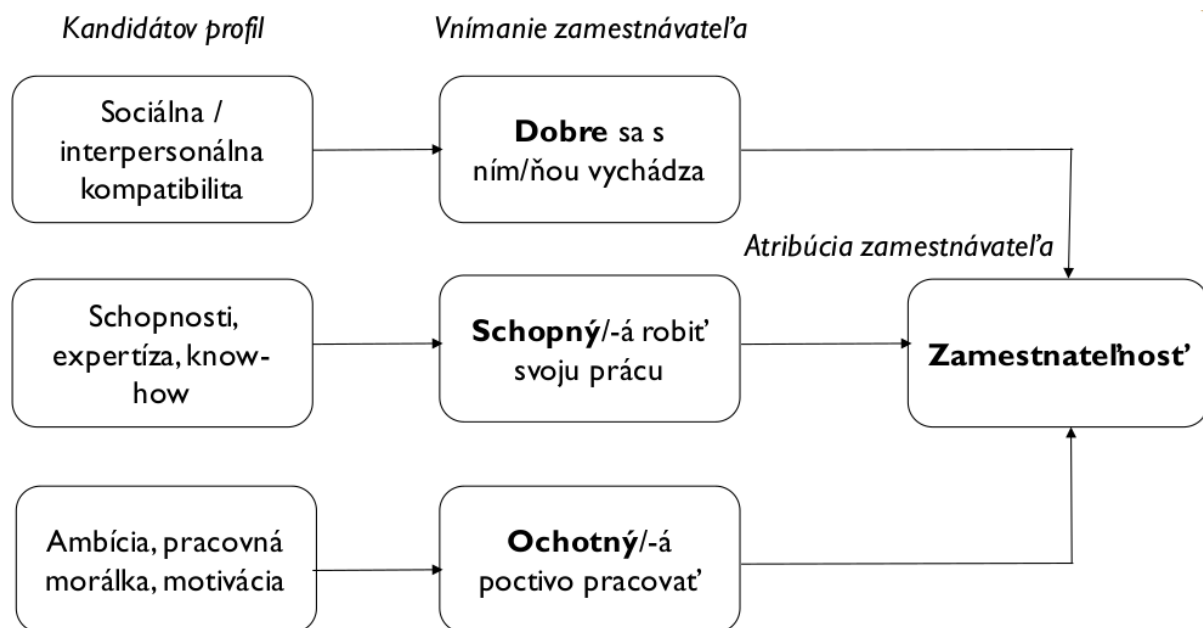
**Keywords:** employability; teamwork; teams; team and group development; TQ; leadership

Jednou z pozoruhodných ciest, ako skúmať očakávania zamestnávateľov v praxi (nielen na absolventov vysokých škôl), je analyzovať **obsah pracovnej inzercie**. Tento spôsob výskumu zvolili už v roku 1994 v USA Hoganová a Brinkmeyerová (cit. podľa Hogan, Chamorro-Premuzic, Kaiser, 2013) keď šesť mesiacov odoberali noviny z rôznych demografických regiónov v krajine, vystrihovali inzeráty (ktorých nazbierali celkovo 6326) a následne preskúmali ich obsah. Už v tom čase zistili, že v 47 % inzerátov zamestnávateľa požadovali "dobré interpersonálne zručnosti".

Napriek tomu, že tento výskum prebehol bezmála pred štvrtstoročím, poukazuje na kľúčové očakávanie zamestnávateľov, ktoré v 21. storočí pretrváva, resp. silnie. 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 také technologické giganty ako **Google**, ktorý v roku 2015 zverejnil výsledky svojho niekoľkoročného výskumu, vôbec prvého svojho druhu v histórii spoločnosti (Rozovsky, 2015). **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 – takisto 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 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* 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 autorov). V tomto modeli sa objavuje schopnosť vychádzať a spolupracovať s ostatnými ako jedna z troch kľúčových zložiek.

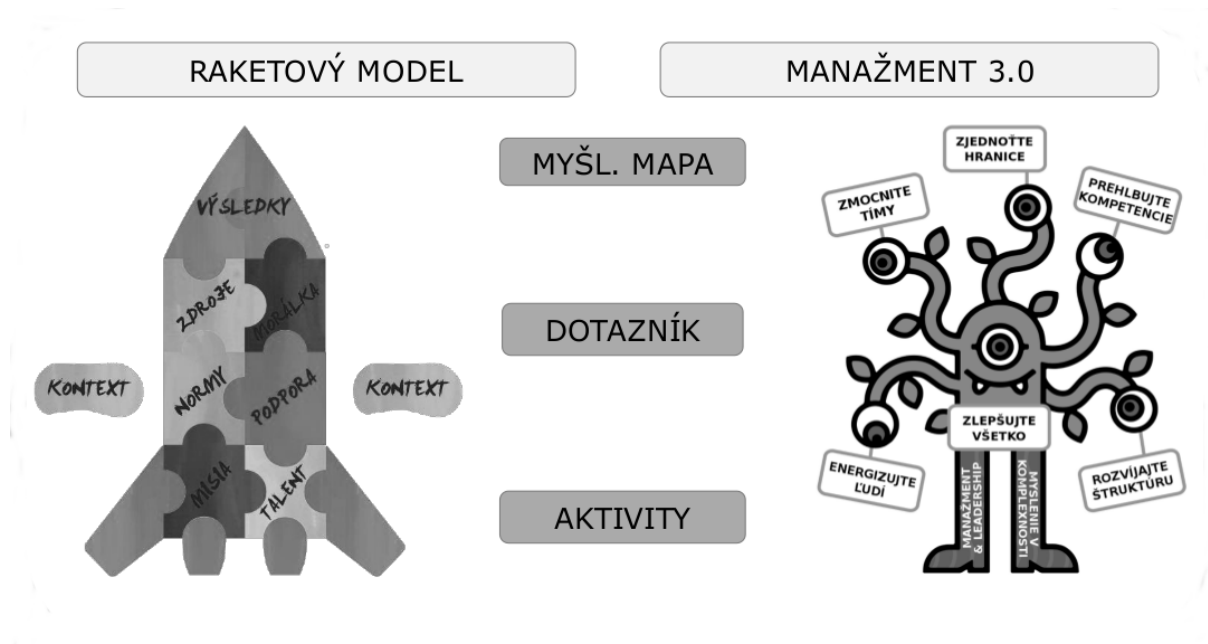


Obr. 1 Model zamestnateľnosti RAW od autorov Hogan, Chamorro-Premuzic a Kaiser

Ak teda vieme, že **spolupráca s ostatnými je kľúčovou kompetenciou pracovníka v 21. storočí**, vzniká otázka, ako ju rozvíjať. Z pohľadu autorov je možné vzdelávanie v oblasti spolupráce, resp. „tímovania“ vnímať v dvoch rovinách:

1. **Rozvoj individuálnych zručností podporujúcich spoluprácu** (napr. seba-reflexie, asertívnej komunikácie, empatie či podávania spätnej väzby). Špecificky by sme vyzdvihli rozvoj zručností v oblasti vedenia a podpory skupinovej diskusie, t. j. facilitačných zručností, a rozvoj improvizácie.
2. **Rozvoj znalostí o procese skupinovej/tímovej práce a o tom, ako ho pozitívne ovplyvňovať**. Tu máme na mysli znalosť súčasných (psychologických) modelov tímovej práce a aktivít, techník, cvičení či hier, ktoré tímovú prácu rozvíjajú.

Zo skúsenosti autorov je dnes prvá rovina častokrát súčasťou firemného vzdelávania, zatiaľ čo druhá z veľkej časti chýba, pričom je minimálne rovnako podstatná. To bol jeden z dôvodov, prečo sa autori v roku 2014 a 2017 rozhodli do SR a ČR priniesť dva zahraničné **modely, vychádzajúce zo psychológie a ďalších organizačných vied**, vhodné na pochopenie, diagnostiku a rozvoj tímovej práce – americký Raketový model a holandský Management 3.0 (viď Obrázok 2 nižšie). 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). 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. Vo veľkej miere ju ovplyvňuje aj líder a jeho osobnosť.
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, 2018).

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 **šest'zložkový 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) (Happy Melly One BV, 2018).

## 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 Leadership Solutions. (2018). *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.

Happy Melly One BV. (2018). *Management 3.0 Official Website*. Dostupné z: <https://management30.com/>

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.

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/>

### **Základné informácie o autorovi/autorke**

Rastislav Duriš je pracovný psychológ. Špecializuje sa na psychológiu manažmentu, diagnostiku a rozvoj tímov a využitie hier vo vzdelávaní dospelých. Pôsobí v spoločnosti spoluHRame, ktorá je oficiálnym partnerom Raketového modelu tímovej práce a agilného prístupu Management 3.0 v SR.

Alena Durišová-Džuganová je konzultantka v oblasti tímovej práce a kariérová poradkyňa. Špecializuje sa na vývoj aktivít a hier na rozvoj tímov. Pôsobí v spoločnosti spoluHRame, ktorá je oficiálnym partnerom Raketového modelu tímovej práce a agilného prístupu Management 3.0 v SR.

### **Kontaktné údaje**

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

Alena Durišová-Džuganová: [alena@spoluhrame.sk](mailto:alena@spoluhrame.sk), +421 905 875 235