



CONVERT YOUR FUTURE

Kapitola 8:

Tímová práca a spolupráca



Co-funded by
the European Union



Tento dokument bol vytvorený pod licenciou Creative Commons:

Attribution-Non-Commercial-Share Alike (CC BY-NC-SA).

Celý tento dokument alebo jeho časť môže byť použitý, kopírovaný a zverejnený za predpokladu, že je uvedený pôvod, nie je používaný komerčne a jeho licencia nie je upravená.

Všetky práva vyhradené.

© Copyright 2023 ConvertYourFuture

Vylúčenie zodpovednosti

Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a názory sú však len názormi autora (autorov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a názory Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nezodpovedajú.

Informácia

| | |
|----------------|--|
| Projekt | Premeňte svoju budúcnosť – Profesionálna konverzia na zaistenie lepšej profesijnej budúcnosti |
| Projekt N° | 2022-1-ES01-KA220-ADU-000085069 |
| Pracovný balík | 2 – online kurz – Zručnosti pre profesionálnu premenu |
| Dátum | 30/06/2023 |
| Typ dokumentu | príručka |
| Jazyk | Slovenský |
| Editors | Eduardo Isla, Cristina Liqueste, Manuel Carabias Herrero, Flavia Chiarelli, Eirini Theochari, Maria Malliora, Marek Lukáč, Klaudius Šilhár, Sophie Pérez Poveda, Rita Silva Varisco, Guillaume Henri |

Konzorcium

CEOE
Castilla y León



Index

Úvod

Vzdelávacie ciele

8.1. Tímová práca a spolupráca

8.1.1. Definícia

8.1.2. Vlastnosti a hodnoty

8.1.3 Význam tímovej práce a spolupráce v modernom živote

8.2 Vzdelávacie prístupy k tímovej práci a spolupráci

8.2.1 Výzvy/prekážky

8.2.2 Úloha lektora

8.2.3 Charakteristika vzdelávania

8.2.4 Hodnotenie

8.3 Osvedčené postupy/aplikácie vo vzdelávaní dospelých

Zdroje

Úvod

Cieľom tejto kapitoly je predstaviť pojmy a význam tímovej práce a spolupráce ako prostriedku na rozvoj zručností a kompetencií na efektívnu spoluprácu a dosahovanie stanovených cieľov. Obsah poskytuje prehľad dvoch zručností, vrátane hlavných charakteristík, výziev a prekážok na ich uplatnenie v praxi, predpokladov na vytvorenie dynamiky skupinovej práce, na rozvoj sociálnych a kolaboratívnych zručností a na zvýšenie schopnosti účastníkov efektívne spolupracovať.

Vzdelávacie ciele

- Pochopenie operatívneho rámca, potrieb a dôležitosti tímovej práce a spolupráce pre úspech v úlohách skupinovej práce.
- Prekonávanie osobných prekážok riešením tímovej práce a praktík spolupráce: ako uľahčiť prostredie vzájomného učenia sa, ako zlepšiť postoje typu spolupráce a rozvíjať zručnosti na maximalizáciu pracovných výstupov.
- Integrovať znalosti a technické kapacity pre pracovné skupiny.
- Aplikovanie skutočných prípadov tímovej práce a spolupráce, hodnotenie procesu vzájomného učenia sa a preskúmanie výsledkov na základe získaných skúseností.

8.1. Tímová práca a spolupráca

8.1.1. Definícia

Aj keď jednotná definícia tímovej práce a spolupráce nie je široko formalizovaná, pretože je hlboko ovplyvnená niekoľkými faktormi, ktoré sa neobmedzujú len na kultúrne pozadie a individuálne vnímanie, je možné načrtnúť širší význam oboch. Pomôže to pochopiť koncept a rozlišovacie znaky medzi nimi.

Tímová práca aj spolupráca zahŕňajú skupinu ľudí, ktorí spolupracujú na dosiahnutí spoločného cieľa. Kľúčový rozdiel medzi spolupracou a tímovou prácou je v tom, že tímová práca spája individuálne úsilie všetkých členov tímu na dosiahnutie cieľa alebo dokončenie danej úlohy, ľudia pracujúci spoločne dokončia projekt, vyriešia problém alebo spoločne vytvoria nejakú novú stratégiu.

Inými slovami, ak skupina zamestnancov spolupracuje na včasnom dokončení projektu, pracuje ako tím. Ak však vymýšľajú nové nápady pre projekt, spolupracujú.

Tí, ktorí spolupracujú pracujú spoločne ako rovný s rovným, zvyčajne bez vedúceho, aby spoločne prišli s nápadiami alebo prijali rozhodnutia na dokončenie cieľa.

Zatiaľ čo vedúci tímu zvyčajne dohliada na tímovú prácu a jednotlivci v tíme sú poverení plnením jednotlivých úloh, aby prispeli k dosiahnutiu konečného cieľa tímu.

Kedy použiť tímovú prácu

Ak sa úloha javí ako relatívne nekomplikovaná a všetci členovia tímu sú na rovnakej vlne, najlepšou možnosťou môže byť tímová práca.

Tímová práca sa bežne vzťahuje na väčšiu skupinu ľudí, ktorí pravidelne spolupracujú a majú medzi sebou jasne stanovené úlohy a zodpovednosti.

Kedy použiť spoluprácu

V prípade, že daná úloha vykazuje veľkú zložitosť alebo skrýva potenciál nezhôd medzi členmi tímu, môže byť spolupráca potrebná na zabezpečenie toho, aby všetci pracovali na rovnakom ciele. Spolupráca zvyčajne zahŕňa menšiu skupinu, ktorá úzko spolupracuje na konkrétnom projekte. Tento typ dohody si často vyžaduje častú komunikáciu a vysokú úroveň dôvery medzi členmi tímu.

8.1.2. Vlastnosti a hodnoty

Tieto dva koncepty prinášajú osobité charakteristiky, ktoré pomáhajú definovať pracovné modality. Tímová práca sa zvyčajne realizuje za jasných okolností, ktoré si vyžadujú dokončenie projektov/úloh alebo dosiahnutie cieľov. Je založená na nasledujúcich vlastnostiach a hodnotách:

- Vedenie, ktoré deleguje pracovný tok a dohliada na súvisiaci výkon, zvyčajne riadi tímovú prácu. Samotné vedenie môže orientovať tímovú prácu podľa svojich vodcovských schopností (t. j. na základe motivácie, empatie a time managementu).
- Nastavenie dobrého pracovného prostredia v tíme zahŕňa: i) poskytnutie jasného kontextu tým, že dobre opíšete požadované činnosti, ii) definujte organizačné úlohy, iii) v prípade potreby podporte pracovný tok, iv) zabezpečte efektívnu komunikáciu vrátane postupov budovania tímu.
- Zvyčajne sa vzťahuje na manažérov, ktorí preberajú vedúcu úlohu a štrukturujú pracovný tok tímu.
- Proces tímovej práce je riadený faktorom efektívnosti, pretože si vyžaduje koordináciu medzi pridelenými zdrojmi na dokončenie úloh.
- Zahŕňa silnú a efektívnu komunikáciu medzi pridelenými ľuďmi.
- Hodnoty platné pre tímovú prácu zahŕňajú koordináciu, monitorovanie, silnú komunikáciu, vzájomnú dôveru a porozumenie, postoje k predchádzaniu konfliktom.

Na druhej strane sa spolupráca zvyčajne realizuje pre brainstormingové stretnutia alebo skupinové diskusie, ktoré zahŕňajú určité rozpracovanie definovania strategických línií. Je založená na nasledujúcich vlastnostiach a hodnotách:

- Spolupráca je väčšinou riadená zdieľaním obsahu pracovného toku medzi účastníkmi bez presvedčivých smerníc alebo hierarchickej dynamiky.
- Nastavenie dobrého prostredia spolupráce zahŕňa: i) poskytnutie súboru otázok na uľahčenie formulácie cieľov alebo definovanie problému ii) zdieľanie modalít pracovného toku iii) efektívne definovanie stratégie na zabezpečenie dosiahnutia implementácie stratégie riešenia problému iv) ukončiť prebiehajúcu prácu a dospieť k dohodnutým záverom.

- Proces spolupráce je poháňaný faktorom spolupráce a efektívnosti (napr. zníženie úzkych miest, maximalizácia produktivity alebo výkonu, plány na zníženie nákladov atď.), a preto je vhodný medzi rovesníkmi, s určitou zodpovednosťou, napr. .
- Zahŕňa aj silnú a efektívnu komunikáciu medzi pridelenými ľuďmi.
- Hodnoty, ktoré sa vzťahujú na spoluprácu, zahŕňajú koordináciu, schopnosť stavať na vzájomnej práci, zdieľanie pracovných dokumentov, komunikáciu a predchádzanie konfliktom.

8.1.3 Význam tímovej práce a spolupráce v modernom živote

Moderná práca je organizovaná do oblastí/oddelení, ktoré si vyžadujú organizované pracovné postupy. Niekoľkokrát sa tento typ organizovaného pracovného toku ukazuje ako mimoriadne dôležitý, najmä pri riešení zložitých projektov alebo činností. V mnohých prípadoch je to „povinnosť“ a nie „potreba“, z tohto hlavného dôvodu je dôležité vedieť sa s tým efektívne vysporiadať. To je dôvod, prečo je dôležité, aby si uchádzači o zamestnanie zlepšili svoje zručnosti nadobudnutím niekoľkých prenosných zručností.

Ako už bolo uvedené, zručnosti spolupráce sú to, čo ľudia používajú pri práci s ostatnými, či už virtuálne, osobne, synchronne alebo v rôznych časových pásmach.

Zamestnávateľia chcú, aby ich zamestnanci nielen dávali najavo svoju prítomnosť na tímových stretnutiach, ale aby sa zapájali, komunikovali, prispievali a zároveň motivovali ostatných k tomu istému. Schopnosti spolupráce robia z človeka človeka, s ktorým sa ľahko pracuje, a efektívneho člena tímu bez ohľadu na zameranie práce a kolegov, s ktorými pracujete.

Širšie povedané, tímová práca a spolupráca predstavujú základ pre rozvoj vedomostí a prežívanie hodnôt, čím umožňujú jednotlivcom budovať ich mäkké zručnosti, ako je prispôbenie, zdieľanie, vzájomné porozumenie a efektívna komunikácia.

8.2 Vyučovacie prístupy k tímovej práci a spolupráci

8.2.1 Výzvy / Bariéry

Tímová práca a spolupráca so sebou nesú aj určité hrozby, ktoré môžu výrazne znížiť priaznivý vplyv alebo dokonca výrazne zabrzdiť výsledok. Niektoré z týchto aspektov sa môžu vyskytnúť bez ohľadu na typ práce, vzťah alebo hierarchické aspekty. Neúplný zoznam najčastejších faktorov, ktoré bránia efektívnej tímovej práci a spolupráci, predstavujú:

1. Nedostatok jasnosti o cieľoch
2. Nedostatok jasnej vízie
3. Vznik nedôvery medzi členmi tímu
4. Nedostatočná produktivita vi) Dynamika spojená s mocou
5. Nesprávna komunikácia

Opakovanie jednej alebo viacerých z týchto dynamík môže skutočne negatívne ovplyvniť tímovú prácu a spoluprácu. Budúci školitelia si musia byť vedomí nápravných opatrení, ktoré treba prijať, aby sa predišlo realizácii takýchto nežiaducich negatívnych výsledkov.

8.2.2 Úloha lektora

Úlohou lektora je zabezpečiť maximalizáciu výsledkov vzdelávania pre všetkých po pridelení pracovného postupu. Pritom sa od neho očakáva, že prostredníctvom priameho pozorovania a analýzy pochopí individuálnu a skupinovú dynamiku. Lektor/vzdelávateľ bude musieť byť schopný prípadne priradiť a nastaviť skupiny tak, aby každá osoba priniesla svoj osobný prínos a cítila sa priamo zapojená do procesu. V tomto zmysle je úlohou vzdelávateľa zapojiť dospelých učiacich sa do vyjadrovania sa. Jeho úlohou je tiež zabezpečiť, aby sa minimalizovali hlavné opakujúce sa prekážky a bariéry.

Najlepší spôsob, ako prekonať problémy tímovej práce a spolupráce, sa bude líšiť v závislosti od konkrétnej situácie a kontextu. Medzi niektoré, ktoré však musia mať budúci lektor na prekonanie výziev spolupráce, patria:

1. Jasne definovať ciele a úlohy a zabezpečiť, aby boli jasné.
2. Vytvoriť jasné komunikačné kanály a protokoly a zabezpečiť, aby o nich všetci vedeli a mali k nim ľahký prístup.
3. Podporujte a propagujte otvorenú komunikáciu a transparentnosť
4. Zabezpečte, aby existovali mechanizmy na riešenie nezhôd a konfliktov tak, aby neovplyvňovali pracovný proces.
5. Monitorovať pokrok v tímovej práci/spolupráci a podľa potreby ho upravovať.

8.2.3 Charakteristika vzdelávania

Neexistujú žiadne vopred stanovené charakteristiky triedy, pretože jednotlivci sú tí, ktorí ich skladajú a formujú. Pri riadení triedy dospelých účastníkov sa bude musieť lektor správať tak, aby sa trieda cítila príjemne a participatívne. Najmä pokiaľ ide o poskytovanie školení na budovanie tímu a zlepšenie spolupráce, očakáva sa od neho, že bude organizovať triedu takto:

- Stanovte si jasné ciele úlohy.
- Usporiadajte skupiny podľa skúseností, dynamiky a rôznych prostredí.
- Udržujte zadanie konkrétne a založené na úrovni vedomostí účastníkov.
- Definujte stratégiu učenia pre pracovné skupiny.
- Definujte organizačnú štruktúru na základe tímovej práce alebo zadania spolupráce.
- Podpora pri definovaní prebiehajúcich úloh alebo poskytovanie piluliek na usmernenie počas implementácie úloh.
- Aktivovať rovnostársku participáciu v rámci skupinovej dynamiky.
- Monitorujte priebeh aktivít.
- Zaisťujte efektívny komunikačný tok za každých okolností.

8.2.4 Hodnotenie

Meranie výkonu tímovej práce je dôležité, pretože môže pomôcť pri plánovaní a dosahovaní požadovaných výsledkov vzdelávania od účastníkov. Faktorov na meranie stupňa a úrovne tímovej práce a praktík spolupráce je viacero a vo všeobecnosti by sa mali vzťahovať na:

1. kvalitu práce
2. úroveň interakcie
3. presnosť pri dodržiavaní termínov
4. rozvoj zručností účastníkov
5. metódy pre dosiahnutie konsenzu
6. zodpovednosť členov.

Hodnotiacich nástrojov na monitorovanie týchto skupinových aktivít je viacero a môžu byť:

- V právomoci vzdelávateľa: zahŕňa hodnotenie kvality vykonanej práce, posúdenie interakcie na základe priameho pozorovania; hodnotiť účasť pred a po vykonaní tímovej práce; preskúmanie školiaceho procesu na základe analýzy prijatej spätnej väzby; zlepšenie pre budúce školenia.
- V právomoci účastníkov: sebahodnotiace dotazníky na vyhodnotenie dynamiky generovanej počas riadenia pracovného toku. Môžu zahŕňať otvorené vyhlásenia, v ktorých sa účastníkov pýtajú, či súhlasia/nesúhlasia a do akej úrovne na stupnici od 1 do 5. Môžu zahŕňať aj otvorené vyhlásenia so žiadosťami o opis toho, ako prebiehal proces dosiahnutia konsenzu o hlavných bodoch diskusie.

8.3 Osvedčené postupy/aplikácie vo vzdelávaní dospelých

Katzenbach a Smith (1993) uvádzajú nasledujúce požiadavky na vytvorenie efektívnych tímov: nájdenie času, výber členov tímu, posilnenie postavenia členov tímu, zabezpečenie školenia v oblasti príslušných zručností a vedomostí, rozvoj spoločných cieľov a uľahčenie fungovania tímu.

Efektívne tímy sú starostlivo navrhnuté, v skutočnosti je pri vytváraní tímu veľmi dôležité zväziť celkovú dynamiku členov tímu.

Viacerí autori (napríklad Brower 1995; Carr 1992; La Fasto 2001; Fajana 2002) prišli so súborom osvedčených postupov na umožnenie hladkého priebehu tímovej práce a kooperačných činností, ktoré možno uviesť v tomto dokumente:

| Téma | Akcia |
|-------------------|--|
| Jasnosť | Aktívne sa zapájajte do svojich tímov a povzbudzujte ich, aby zdieľali svoje postrehy a nápady. Musia existovať jasné prostriedky na meranie priebežnej efektivity tímu, ktoré by sa mali zapísať pre prípadnú komunikáciu a diskusiu so všetkými členmi tímu. |
| Pochopenie cieľov | Do návrhu a formulácie cieľov musia byť v čo najväčšej miere zahrnuté príspevky všetkých členov. Carr (1992) potvrdzuje, že všetky očakávania musia byť jasne formulované, a to musí byť jasne pochopené členmi tímu, ktorí musia pochopiť aj dôvod vytvorenia tímu. K stanoveniu jasných cieľov sa pridáva aj vypracovanie zmysluplných a prijateľných meradiel výkonnosti, aby sa členovia tímu mohli cítiť istí svojimi vlastnými výsledkami. Členovia tímu musia zaviesť prax pravidelného stretávania sa na stanovenie a preskúmanie úrovne dosiahnutých cieľov/alebo vyspelosti myšlienok. |
| Dôvera | Teambuildingové aktivity na zlepšenie vzájomnej dôvery vo svoje operácie. Uprednostňovanie uznania zamestnancov má za následok pozitívnu, produktívnu a inovatívnu organizačnú klímu. Včasnú uznanie zamestnancov zvyšuje pozitívne pocity a pozitívne ovplyvňuje dôveru v ich schopnosť robiť si dobre na pracovisku. |
| Pracovný postup | Štandardizujte prevádzkové postupy a informujte každého člena tímu o tom, čo musí urobiť a aké protokoly musia dodržiavať, kým začnú pracovať. Na zabezpečenie dobrej koordinácie a plánovania práce by vzdelávatelia mali povzbudiť tím, aby na začiatku projektu vymenoval vedúceho. Efektívne vedenie tímu závisí od vodcovských kompetencií. Kompetentný líder je zameraný na cieľ, zabezpečuje klímu spolupráce, buduje dôveru členov tímu, stanovuje priority, preukazuje dostatočné „know-how“ a riadi výkon prostredníctvom spätnej väzby. |
| Komunikácia | Presadzujte otvorenosť a angažovanosť, stanovte hranice špecializácie a rešpektujte pravidlá. Spôsob komunikácie je dôležitý pre efektívne fungovanie tímov, aby sa vytvorila organizácia, v ktorej sú všetky zložky prepojené a |

| | |
|--|-------------------------|
| | ťahajú rovnakým smerom. |
|--|-------------------------|

Použité zdroje

LinkedIn. "Teamwork - Perspectives from experts about the questions that matter in Teamwork"
<https://www.linkedin.com/showcase/skills-teamwork/posts/?feedView=articles> . 15/04/2024

Haas M., Mortensen M., "The Secrets of Great Teamwork", Harvard Business Review,
<https://hbr.org/2016/06/the-secrets-of-great-teamwork> . 15/04/2024

Teamstage. "Collaboration vs Teamwork: key differences between the two concepts". teamstage -
collaboration-vs teamwork . 15/04/2024

Bateman S., Jin Y., Zhang J., "Training students in effective teamwork and collaboration", Training
students in effective teamwork and collaboration . 15/04/2024

Tandon R., "These transferable skills will help you swiftly switch from one job to another", The
Economic Times Careers English Edition, These transferable skills will help you swiftly switch from
one job to another - The Economic Times . 15/04/2024

Fapohunda, Tinuke. M., "Towards Effective Team Building in the Workplace", International Journal of
Education and Research, Vol. 1 No. 4 April 2013 Towards Effective Team Building in the Workplace .
15/04/2024