

DEĽBA ROLÍ V STARTUPOVÝCH TÍMOCH

TEAMWORK IN STARTUPS

Veronika Závodná, Ivana Ljudvigová, Klaudia Porubanová

Abstract: *The aim of the paper is to examine quality of teamwork in the startups and to identify the role of leader in startup team. The first part explains the basic theoretical knowledge of teams, teamwork, team roles and startup. The second part focuses on the description of the main aim, partial goals and research methods that were applied in the paper. The third part is processing the result of the research that was conducted in startups. Final part contains the discussion about startups, teams and teamwork. The result of the examination of this issue is to clarify the way of teamwork in startups and to define key points which determine quality of teamwork in them.*

Keywords: *team, teamwork, teamroles, startup*

ÚVOD

Startup je pojem, ktorý sa v posledných rokoch čoraz viac spomína, a to najmä v súvislosti s novými, inovatívnymi nápadmi. Odborník na startupy Blank tvrdí, že „startup je dočasná podoba organizácie hľadajúca opakovateľný a škálovateľný podnikateľský model.“¹ Škálovateľnosť ako „schopnosť bez výrazného zvyšovania nákladov obsluhovať exponenciálne rastúci trh“² považuje za typickú vlastnosť startupov aj Zagoršek. Ries definuje startup ako „ľudskú organizáciu, ktorá je navrhnutá na dodávanie nového produktu alebo služby v podmienkach extrémnej neistoty.“³ Bednár a Tarišková uvádzajú, že „startup je podnik určený na rýchly rast“⁴. Mišúňová Hudáková zdôrazňuje význam rýchlosti startupov pri jednoduchej adaptácii na zmeny.⁵ Podobne podľa Procházkovej je startup charakteristický exponenciálnym rastom.⁶ Slávik špecifikuje pojem startup nasledovne: „Startupy sú mladé, začínajúce, rýchlo a dynamicky rastúce podniky, od ktorých sa očakáva veľká škálovateľnosť a vysoká návratnosť vložených prostriedkov za relatívne krátku dobu, a preto ich podnikanie je spravidla založené na inováciách, zdokonaľovaní vysokých technológií a utváraní ich spotrebiteľských aplikácií.“⁷ Záležáková v súvislosti s inováciami upozorňuje, že „mnohé startupy neinovujú produkt, ale

¹ What is Startup? First Principles. [online]. [cit.2015-03-20]. Dostupné na internete:

< <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/> >

² ZAGORŠEK, B. 2017. Zmeny stratégie počas vývoja podnikateľských modelov startupov. In Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov III. : recenzovaný zborník vedeckých prác. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, s. 167-174. ISBN 978-80-225-4457-3

³ RIES, E. 2011. *The lean startup : how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York : Crown Business, 320 s. ISBN 978-0-307-88789-4

⁴ BEDNÁR, R., TARIŠKOVÁ, N. 2017. Zdroje príjmov ako rozhodujúci faktor škálovateľnosti startupových podnikateľských modelov. In Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov III. : recenzovaný zborník vedeckých prác. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, s. 71-94. ISBN 978-80-225-4457-3

⁵ MIŠŮŇOVÁ HUDÁKOVÁ, I. 2017. Rozvíjanie a fungovanie podnikateľských stratégií v startupoch. In Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov III. : recenzovaný zborník vedeckých prác. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, s. 128-148. ISBN 978-80-225-4457-3

⁶ PROCHÁZKOVÁ, K. 2017. Strategické kroky a rozhodnutia startupov v medzinárodnom prostredí. In Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov III. : recenzovaný zborník vedeckých prác. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, s. 149-166. ISBN 978-80-225-4457-3

⁷ SLÁVIK, Š. 2016. Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov II. Bratislava: Ekonóm, 2016. s. 7. ISBN 978-80-225-4328-6

prinášajú iné možnosti jeho využitia pomocou nových podnikateľských modelov.“⁸ Škálovateľnosť, extrémna neistota, rýchly rast, adaptácia na zmeny a inovácie podnikateľských modelov sú podľa väčšiny odborníkov charakteristickými znakmi startupov.

Zakladateľ PayPal Thiel vníma startup ako skupinu ľudí, ktorí sa združujú s cieľom dosiahnutia nevšedných výsledkov pomocou netradičnej podnikovej kultúry a mentálneho úsilia. Toto tvrdenie možno podložiť jeho výrokom: „Startupy fungujú podľa princípu, že potrebujeme pracovať s inými ľuďmi, aby ste niečo dokázali, no potrebujete zostať dosť malý, aby ste to ozaj dosiahli. Pozitívne definované, startup je najväčšia skupina ľudí, ktorú viete presvedčiť o pláne na vybudovanie inej budúcnosti.“⁹ Jedným z najdôležitejších faktorov, ktorý ovplyvňuje úspech startupov sú práve ľudia, ktorí stoja nielen pri ich zrode, ale počas celej životnosti startupu. Každý vizionár, ktorý sa rozhodne uskutočniť svoju víziu a založiť startup, by sa mal pri rozvoji nápadu sústrediť na vytvorenie tímu pozostávajúceho z individualít, ktoré sú nadchnuté jeho víziou. Súčasný výskum zameraný na tímy sa sústreďuje na emocionálne, kognitívne a behaviorálne procesy, ktoré determinujú fungovanie tímov. Podľa Northousea je predmetom skúmania aj „vplyv iných faktorov ako dôvera, súdržnosť, plánovanie, prispôsobenie, štruktúrovanie a vzdelávanie na tímový výkon.“¹⁰ Bez uvedených faktorov by sa podnikanie realizovalo veľmi ťažko, pretože ak v tíme existujú problémy a nefungujú základné procesy, častokrát to vedie k zániku samotného podnikania. Typickým príkladom zlyhania tímovej práce je slovenský startup Goldee, ktorý zanikol najmä pre problémy spojené s ľudským faktorom.

1. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ DEĽBY PRÁCE V TÍMOCH

V súčasnom dynamicky sa rozvíjajúcom prostredí je pre začínajúce podniky ťažké uspieť. Je potrebné, aby lídri včas identifikovali faktory, ktoré podmieňujú úspech startupov, ale aj podnety, ktoré môžu spôsobiť neúspech ich vízie. Úspešnosť startupov je úzko spätá s kvalitou tímovej spolupráce zakladajúcich členov. Otázkou však ostáva, ktoré faktory spôsobujú úspech, resp. neúspech jednotlivých tímov.

Literatúra opisuje dve koncepcie, ktoré hovoria o tom, kedy je tím úspešný. Prvá koncepcia sa zameriava na štádia vývoja tímu. Jej podstatou je, že tím musí prejsť niekoľkými fázami vývoja (formovanie, konflikty, normovanie, práca), aby sa mohol stať úspešným. Druhý názor sa zameriava práve na tímové roly. Táto koncepcia hovorí, že tím môžeme považovať za efektívny, ak sú v ňom zastúpené rozličné tímové roly.

Jedným z odborníkov, ktorý sa intenzívne venoval problematike tímov a tímových rolí je Belbin. Predmetom jeho záujmu bolo zistiť práve dôvody, prečo niektoré tímy dosahujú skvelé výsledky a iné čelia zlyhaniu. V roku 1970 sa rozhodol spolu so skupinou odborníkov z Henley Management College uskutočniť výskum, ktorý by priniesol odpovede na túto otázku. Počas desiatich rokov intenzívne, pomocou série rôznych psychotestov, sledoval správanie manažérov. Na základe výsledkov testov bola výskumná vzorka manažérov prerozdelená do siedmich kategórií. Následne sa títo manažéri roztriedili do tímov, v ktorých vykonávali rôzne manažérske úlohy. Počas pozorovania priebehu riešenia úloh sa zistili určité vzorce správania výskumnej vzorky. Výskumníci na základe týchto vzorcov identifikovali základné tímové roly. Prvotne výskumný tím definoval osem tímových rolí, ale postupom času pridal poslednú deviatu rolu. Týchto deväť tímových rolí bolo rozdelených do troch skupín na základe ich orientácie - roly orientované na ľudí (koordinátor, tímový pracovník a vyhľadávač zdrojov), roly orientované na

⁸ ZÁLEŽÁKOVÁ, E. 2017. Hodnotenie formy a intenzity podpory startupov od formálnych a neformálnych podporovateľov. In Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov III. : recenzovaný zborník vedeckých prác. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, s. 175-192. ISBN 978-80-225-4457-3

⁹ THIEL, P. 2014. Zero to one. Notes on startups, or how to build the future. New York: Crown Business, 2014. s. 10. ISBN 978-08-041-3929-8.

¹⁰ NORTHOUSE, P. G. 2010. Leadership – theory and practice. Fifth edition. Sage publications, 2010. 432 s. ISBN 978-1-4129-7488-2.

akciu (usmerňovač, realizátor a dokončovateľ) a roly orientované na myslenie (špecialista, inovátor a vyhodnocovač)¹¹.

Výsledkom uvedenej štúdie bolo zistenie, že najúspešnejšie tímy boli práve tie, ktoré boli zložené z rozmanitých ľudí (rôznych tímových rolí). Je nutné podotknúť, že niektorí členovia tímu sú schopní zastávať viacero rolí v rovnakom čase.

1.1 Charakteristika tímových rolí

- **Usmerňovač:** Akcieschopnosť je črta považovaná za najväčšiu prednosť roly usmerňovača. Jeho dynamika dokáže naštartovať ostatných členov tímu a vyzvať ich k výkonu. Táto osobnosť dokáže pracovať pod tlakom a efektívne vyhľadávať riešenia problémov. Odvaha mu uľahčuje prekonávanie rôznych prekážok, nakoľko nerád stagnuje na jednom mieste. Extrovertnosť usmerňovača núti vnášať súťaživosť medzi svojich spolupracovníkov, čo možno považovať za výhodu, pokiaľ usmerňovač stojí na čele tímu. Človek zastupujúci túto rolu má sklon k provokácii kolegov a emocionálnym reakciám na neschopnosť v tíme.
- **Realizátor:** Ide o typ človeka, pre ktorého je typická implementácia riešení, spoľahlivosť, disciplína, ale často krát aj konzervatívnosť. Realizátor sa snaží vykonávať efektívne kroky, ktoré vedú k dosiahnutiu stanoveného cieľa. Táto osobnosť nerada koná spontánne. Jeho nevýhodou je teda nízka flexibilita na novovznikajúce príležitosti, ktorá súvisí s vyššie spomínanou konzervatívnosťou v návykoch. Pre dobré organizačné schopnosti je často obsadzovaný na manažérske pozície.
- **Dokončovateľ:** Predstavuje svedomitú a starostlivú osobnosť, ktorá sa detailne sústreďuje na dodržiavanie termínov a odstraňovanie chýb v procesoch. Nerád sa púšťa do úloh, ktoré nie je schopný ukončiť. Dokončovatelia sú veľkí detailisti, ktorých precízna práca je dôležitá najmä pri úlohách s vysokým stupňom pozornosti. Keďže sú to prevažne introverti, existuje vysoká pravdepodobnosť, že svoju prácu dovedú do úspešného konca. Najvýznamnejšiu úlohu majú pri záverečných fázach dokončovania úloh/projektov. Slabinou takýchto pracovníkov je ich prílišná sústredenosť na detaily, ktorá vedie k neochote a strachu zo spolupráce s ostatnými členmi tímu.
- **Koordinátor:** Charakteristickým znakom pre túto tímovú rolu je sebaistý a vyzretý postoj. Koordinátor dokáže bez predsudkov riadiť a spolupracovať s ostatnými členmi tímu. Vďaka prezieravosti dokáže rozpoznať u ostatných ľudí ich schopnosti a čo najlepšie ich využiť pre dosiahnutie stanoveného cieľa. K riešeniu problémov pristupuje s chladnou hlavou a nemá problém ani s delegovaním právomocí či improvizáciou v rozličných situáciách. Občas môže takýto typ človeka v tíme pôsobiť manipulatívne najmä pri delegovaní práce. Za slabinu možno považovať najmä jeho priemernú kreativitu.
- **Tímový pracovník:** Predstavuje akýsi spojovací článok medzi jednotlivcami v tíme. Jeho typickými znakmi sú schopnosť načúvať, vnímavosť a diplomatický postoj k problémom. Tímový pracovník disponuje veľkou empatiou. Táto charakteristická črta sa považuje za veľkú výhodu, nakoľko sa takíto členovia tímu dokážu vcítiť do rôznych situácií a nekonfliktne spolupracovať s ostatnými členmi tímu. Vďaka svojej družnosti bývajú tímoví pracovníci často efektívni v pozícii lídrov. Nevýhodou tejto roly je nerozhodnosť v kritických situáciách.
- **Vyhľadávač zdrojov:** Dynamika a komunikatívnosť sú dve základné charakteristické črty vyhľadávača zdrojov. Jeho extrovertná povaha mu uľahčuje vyhľadávanie nových príležitostí a nadväzovanie nových kontaktov. Aj keď vyhľadávač zdrojov nie je príliš originálny jedinec, dokáže rozvíjať nielen svoje myšlienky, ale aj nápady ostatných členov tímu. So svojím nekonfliktným postojom a reálnym úsudkom ľahko zapadne v akomkoľvek tíme.

¹¹ BELBIN, M. 2003. *Team roles at work*. Amsterdam : Elsevier, 2003. s. 141. ISBN 0-7506-2675-5.

- **Špecialista:** Osobnosť, ktorá disponuje vysokou kvalifikáciou a značnou odbornosťou v jednej oblasti. Jeho typickými vlastnosťami sú najmä iniciatívnosť a cieľavedomosť. Špecialisti sú zväčša veľmi úzko zameraní, nakoľko sa sústreďujú iba na svoje záujmy a ich uspokojenie. Takíto pracovníci sa využívajú najmä pri riešení odborných problémov. Ich introvertná povaha ich nabáda k neustálemu zlepšovaniu vo svojej oblasti. V tímovom ponímaní sú špecialisti nekonfliktné osobnosti.
- **Inovátor:** Ide o tvorivú osobnosť, ktorá neuznáva status quo. Jeho nekonečná predstavivosť a schopnosť riešiť náročné problémy predstavuje pre tímy veľký prínos. Keďže sú tvorcami inovatívnych vízií, stoja často na čele startupových projektov. Veľkou nevýhodou inovátorov z hľadiska tímovej práce je ich introvertná povaha. Inovátori sa mnohokrát zameriavajú iba na svoje myšlienky, s ktorými nie vždy ostatní členovia súhlasia. V tomto smere sa tieto osobnosti dostávajú často do konfliktu s ostatnými členmi tímu.
- **Vyhodnocovač:** Pre túto tímovú rolu je príznačné pozorovanie, analyzovanie a hodnotenie stavov a procesov. Tieto osobnosti majú jasný úsudok, nakoľko dokážu pri rozhodovaní zvážiť všetky klady a zápory situácie. Vyhodnocovač dokáže inšpirovať svojich spolupracovníkov a objektívne s nimi riešiť problémy v akejkoľvek oblasti. Vďaka jeho kritickému pohľadu na vec je niekedy považovaný za príliš opatrného a nudného človeka. V podnikoch vyhodnocovač zväčša obsadzuje strategické miesta a je vážnou osobnosťou, ktorá má vybudovaný rešpekt.

Súčasná prax považuje budovanie tímu na základe Belbinových rolí za mýtus. Odborníci odporujú tomuto výskumu tvrdením, že novodobé podniky a tímy už nefungujú v podnikateľskom prostredí, ktoré tu bolo pred štyridsiatimi rokmi. Problém vidia aj v tom, že Belbinov test bol vykonaný v statickom prostredí, kde sa členovia jednotlivých tímov mohli plne sústreďovať na splnenie danej úlohy. Aj keď tieto skutočnosti spochybňujú Belbinov test v novodobých podmienkach, organizácie, svetové poradenské podniky aj samotní lídri neprestali používať tento test ako „vodítka“ pri tvorbe tímov.

2. CIEĽ A METODIKA

System fungovania každej organizácie sa v súčasnosti mení. Odlišnosti môžeme pozorovať nielen u startupových projektov, ale často krát aj medzi korporáciami. Mnoho odborníkov sa už roky pokúša identifikovať faktory spôsobujúce tieto odchýlky. Je pravdou, že čo je prínosom v jednej organizácii, môže v inej privodiť problémy. Tento príspevok vychádza z predpokladu, že ľudia predstavujú kľúčový činiteľ, ktorý ovplyvňuje každú podnikovú aktivitu, a teda i podnik samotný. Mnoho startupov zlyhá počas prvého roka svojho fungovania práve kvôli problémom spojených s ľudským faktorom.

Základným cieľom príspevku bolo skúmať tímovú prácu v startupoch, objasniť del'bu práce a rolí v startupových tímoch a identifikovať rolu zakladateľa v startupe. Skutočnosti, ktoré boli v rámci dotazníkového prieskumu zistené, pomohli objasniť nielen, čo definuje kvalitu fungovania jednotlivých tímov, ale zároveň aj to, ako lídrov vnímajú ich tímoví kolegovia. Výsledky zrealizovaného prieskumu je možné použiť v novozačínajúcich podnikoch, existujúcich startupoch, ktoré majú v tíme neujasnené pozície a v tímoch, ktoré majú dlhodobé problémy.

Prieskum bol uskutočnený pomocou Belbinovho testu a dopĺňujúcich otázok z oblasti tímovej práce. Belbinov test mal štandardizovanú formu, ktorá je využívaná Belbinovou asociáciou. Test bol zložený zo siedmich častí, pričom v každej sa nachádzalo osem modelových situácií. Respondenti mali k dispozícii desať bodov, ktoré mohli priradiť k jednej alebo viacerým možnostiam. Dopĺňujúce otázky boli zamerané na zistenie subjektívnych postojov a názorov na spoluprácu v rámci tímov. Výskumnú vzorku tvorilo 25 pracovníkov zo štyroch startupov. Väčšina respondentov bola mužského pohlavia, nakoľko všetky startupy sú orientované na IT.

2.1 Charakteristika výskumnej vzorky

Kickresume

Online aplikácia na tvorbu kvalitných životopisov - tak možno v krátkosti opísať podstatu fungovania startupu Kickresume. Kickresume nie je len obyčajná aplikácia, je to nástroj, ktorý pomáha ľuďom jednoducho a rýchlo sa zorientovať v oblasti tvorby profesionálnych životopisov, sprievodných listov a personalizovaného webu.

Začiatky tohto startupu sú veľmi zaujímavé. T. Ondrejka a P. Ďuriš, lídri a vizionári Kickresume, si v roku 2013 hľadali stáž a potrebovali životopis s peknou grafickou úpravou, ktorý by obsahoval všetky potrebné informácie, aby boli úspešne prizvaní k pracovnému pohovoru. Keďže na internete nenašli vhodný prostriedok na vyriešenie ich potreby, rozhodli sa naprogramovať aplikáciu. Spočiatku ju využívali iba zakladatelia, neskôr sa však o nej dozvedeli aj ich kamaráti. Veľká obľuba a úspech medzi kamarátmi napomohla k tomu, aby sa títo mladí vysokoškolskí študenti odhodlali založiť startup s názvom Kickresume. Počas prvých mesiacov rozvíjali svoj nápad iba T. Ondrejka s P. Ďurišom. Neskôr, kedy si Kickresume začal vyžadovať čoraz viac pozornosti, sa lídri rozhodli rozšíriť svoj tím o prvých zamestnancov. Spočiatku bol tím päťčlenný, avšak aktuálne vyvíja Kickresume už 10 pracovníkov.

Keďže tento startup získal doposiaľ iba jednu investíciu, T. Ondrejka a P. Ďuriš sa museli veľmi rýchlo rozhodnúť, akým spôsobom bude aplikácia zarábať, nakoľko náklady na tím už boli v tom čase na vysokej úrovni. Za najefektívnejšiu cestu považovali predaj prostredníctvom mesačného alebo ročného predplatného. Samozrejmosťou však je, že Kickresume si užívateľ vie skúsiť aj zdarma, avšak v jeho profile sú dostupné iba dve šablóny s obmedzenými funkcionalitami. Ak si chce človek hľadajúci prácu vytvoriť naozaj kvalitný životopis, je pre neho výhodnejšie zaplatiť predplatné, čím získa prístup k 22 šablónam, možnosť plného prispôsobenia šablón, emailovú podporu a prístup k tvorbe personalizovaného webu.

V súčasnosti má Kickresume viac ako 200 000 registrovaných užívateľov, pričom 1500 z nich má aktivovaný prémiový účet. Pozoruhodné čísla vykazuje aj návštevnosť webu, ktorá prekračuje momentálne hranicu 60 000 a každý mesiac rastie približne o 20 %. Ak sa zameriame na pôvod užívateľov tohto riešenia, aplikácia je najviac populárna v Egypte, Indii, USA a Rusku. Dovolíme si teda tvrdiť, že Kickresume je ďalším slovenským startupom, ktorého potenciál dosahuje svetovú úroveň.

Zelená pošta

Startup Zelená pošta predstavuje prelomovú službu v oblasti hybridnej pošty. Jej hlavným cieľom je odbremenenie nielen podnikov, ale aj bežných ľudí od klasického spracovania a odosielania dokumentov. Nápad vytvoriť efektívne riešenie v oblasti poštových služieb avšak nepochádza od súčasného lídra A. Csubu. Zelená pošta je akýmsi nástupcom, už v minulosti existujúceho projektu, Zelenej faktúry, ktorý sa zameriaval na elektronizáciu zasielania faktúr.

Líder A. Csuba prezentuje, že výhody používania Zelenej pošty možno opísať pomocou 4P, ktorými sú:

- **Peňažné prostriedky**, ktoré spoločnosti ušetria na produkcii a distribúcii zásielok, nakoľko Zelená pošta dokáže zabezpečiť spracovanie dokumentov s výrazne nižšími nákladmi.
- **Príprava poštových zásielok**, ktorá je časovo nenáročná.
- **Prehľad prijatej a odoslanej pošty**, dostupný v účte každého užívateľa na stránke Zelenej pošty.
- **Posielanie dokumentov z rozličných miest 24 hodín denne.**

Celé riešenie tohto startupu je postavené na inteligentnej aplikácii s názvom Zelená tlačiareň a kvalitnom užívateľskom rozhraní. Zelená tlačiareň slúži na akési fiktívne vytlačenie jednotlivých dokumentov, ktoré sa v tejto aplikácii pretransformujú na dáta. Všetko, čo podnik, resp. ľudia odošlú, majú takisto prístupné vo svojom užívateľskom profile, kde sa zobrazujú odoslané, ale i prijaté zásielky od iných subjektov.

Zelená pošta úzko spolupracuje s LK Permanent, s. r. o., ktorá je jeho hlavným dodávateľom v oblasti tlačiarenských služieb. Každý deň, približne o 10:30 h., tento startup vyexportuje do LK Permanent dáta obsahujúce všetky podané zásielky od jednotlivých užívateľov. Tento tlačiarenský podnik tieto dáta podľa potrieb upraví a následne ich vytlačí, zaobálkuje a prevezie na pobočku Slovenskej pošty, odkiaľ sa zásielky klasicky distribuujú do schránok adresátov.

Mesačne je prostredníctvom Zelenej pošty sprostredkovaných viac ako 300 000 dokumentov, pričom tento počet neustále rastie. V roku 2016 dokonca tento startup dosiahol aj svoj prvý cieľ, ktorým bolo 1 000 000 zásielok odoslaných cez aplikáciu zelená tlačiareň.

Riešenie Zelenej pošty rozvíja a inovuje okrem A. Csubu aj ďalších 7 členov. Oproti uplynulému roku sa teda tím rozšíril o 3 nových kolegov. Všetkých pracovníkov si do tímu vyberal samotný líder, ktorý sa snaží medzi kolegami udržiavať pohodovú a priateľskú atmosféru. Celý tím predstavovaného startupu sa snaží byť maximálne kreatívny, čo sa v konečnom dôsledku odráža v tom, že nové nápady týkajúce sa zlepšenia svojej služby prichádzajú v Zelenej pošte na dennom poriadku.

InHiro

InHiro predstavuje jednoduchú platformu na vyhľadávanie talentov a open web sourcing. Tento startup vznikol ako malý projekt v spoločnosti M. Trubana, zakladateľa startupu WebSupport. InHiro malo v tejto webhostingovej spoločnosti vyriešiť problém v oblasti naboru nových zamestnancov, ktorý sa prejavil najmä pri hľadaní vhodného programátora. Už v začiatkoch stáli pri tvorbe tohto projektu jeho súčasní lídri – L. Kubinská a A. Baran, ktorí vo Websupporte pracovali.

V čase, keď InHiro dokázalo už plne fungovať, pokúsili sa ho otestovať aj iné projekty, ktoré taktiež začínali vo WebSupporte. Keďže sa InHiro ako riešenie osvedčilo, rozhodnutie bolo jasné - platforma bude prístupná verejnosti. Zlomovým momentom pre tento startup bola aj výhra na podujatí Startup Awards, ktorá úspešne naštartovala ďalší rozvoj. Pomerne dôležitým bodom bola aj investícia od M. Trubana v hodnote 35 000 €, ktorá napomohla k úplnému osamostatneniu projektu.

InHiro rozvíjali spočiatku len jeho lídri, neskôr sa však tím rozšíril o dvoch spolupracovníkov, ktorí sa aktívne venujú jeho vývoju. V roku 2016 však tento startup prešiel niekoľkými zmenami. Prvá a veľmi zásadná zmena nastala v oblasti manažmentu. Do tohto momentu riadili InHiro iba L. Kubinská spolu s A. Baranom. Obaja lídri nadobúdali pocit, že síce dokážu riadiť vývoj, ale ostatné rozhodnutia o smerovaní podniku nevedia pokryť. Najlepšie riešenie videli v spojení s inou organizáciou, ktorou sa stala práve francúzska Esther Ellis. Pri uzatváraní zmluvy bolo dohodnuté, že InHiro sa bude aj naďalej vyvíjať na Slovensku, pričom budúce smerovanie a predaj platformy bude v plnej kompetencii Esther Ellis, na ktorej čele stojí C. Barber.

Po spojení oboch podnikov prešlo InHiro rebrandingom. Tento krok bol súčasťou prirodzeného vývoja, ktorý nastal po zjednotení. Z pôvodnej červeno-bielej sa teda logo transformovalo na čierno-bielu. Keď už spoločnosti fungovali pod jednou značkou, prešlo sa k jednaniu, ktoré sa týkali rozšírenia portfólia činnosti tohto startupu. Pôvodná platforma slúžiaca na sledovanie uchádzača, odborne nazývaná aj ATS (Applicant Tracking System), sa doplnila o vyššie spomínaný open web sourcing zameraný na aktívne vyhľadávanie uchádzačov prostredníctvom sociálnych sietí (napr. LinkedIn).

Momentálne tvorí slovenské InHiro štvorčlenný tím. Pôvodní lídri L. Kubinská a A. Baran stále riadia vývoj a rozhodujú o budúcom smerovaní startupu. Zvyšní dvaja členovia sa venujú marketingu a programovaniu. Podľa líderky L. Kubinskej sa tím InHira v blízkej dobe nebude rozširovať o nových kolegov, nakoľko jej súčasní spolupracovníci postačujú kapacitne pokrývať potreby startupu.

Nicereply

Nicereply je ďalšou z myšlienok, ktorú skoncipoval majiteľ spoločnosti WebSupport M. Trubanov. Jeho neutíchajúca túžba po inováciách a zlepšovaní sa odrazila okrem InHira aj v tomto projekte. Nicereply malo vo WebSupporte slúžiť na hodnotenie úrovne podpory pre zákazníkov od nich samotných.

Prvá polovica roku 2010 predstavuje pre tento startup jeden zo zlomových okamihov. Nicereply opúšťa brány domovskej spoločnosti a začína byť dostupné pre verejnosť, avšak iba v betaverzii. V tomto momente bol tento nástroj schopný merať úroveň zákazníckej podpory iba prostredníctvom e-mailov. Dôvodom pre zverejnenie projektu bol fakt, že Nicereply dokázalo prostredníctvom feedbacku od zákazníkov vybudovať kvalitný servis na podporu pri problémoch s hostingom vo WebSupporte. M. Truban a jeho tím teda zistili, kde sú ich silné i slabé stránky.

Ďalším významným bodom bola pre Nicereply výhra na podujatí StartupAwards. Potvrdilo sa, že nástroj na hodnotenie spokojnosti zákazníkov má potenciál na to, aby získal väčšiu pozornosť vo firme a rozvíjal sa. Rok po účasti na StartupAwards M. Truban založil Nicereply ako samostatný podnik, avšak stále fungujúci pod krídlami WebSupportu.

Neskôr, keďže Nicereply veľmi rýchlo expandovalo, bolo potrebné, aby sa startup úplne odčlenil od WebSupportu a mohol ďalej rásť. Práve vtedy sa k tomuto projektu dostal jeho súčasný líder V. Magic. Spočiatku sa venoval riešeniu sám a zastával všetky pozície. Časom, keď získal prvých zákazníkov, začal hľadať svojich prvých zamestnancov. S narastajúcimi tržbami rástol teda počet zamestnancov v startupe.

Súčasný tím Nicereply je tvorený zo 4 stálych členov a 1 part-time zamestnanca. V. Magic tvrdí, že počet členov v tíme sa bude rozširovať, nakoľko riešenie, ktoré Nicereply ponúka, sa bude inovovať. Líder plánuje vytvoriť komplexnejší nástroj, pričom chce stále zachovať jednoduchosť jeho použitia. Pôvodné hodnotenie zákazníckej podpory prostredníctvom e-mailov bude schopné vyhodnocovať podporu v rámci všetkých kanálov, ktorými podniky komunikujú so svojimi partnermi.

Nicereply je pre podnikateľov dostupné v 3 balíčkoch. Z počiatku boli ceny tohto riešenia nižšie, avšak kvôli tomu, že sa startup samofinancuje, bol nútený líder zvýšiť ceny. Táto skutočnosť im nespôsobila odliv zákazníkov, ale práve naopak. Počet podnikov, ktoré využívali Nicereply vzrástol. Momentálne tento nástroj využíva viac ako 300 podnikov a tento počet každým rokom rastie.

3. VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO PRIESKUMU - BELBINOV TEST

Startupové tímy sa odlišujú od tých korporátnych vo viacerých smeroch. Rozdielnosť môžeme vidieť napríklad v prostredí, v ktorom pôsobia, vo veľkosti tímov a taktiež aj v pracovnej náplni jednotlivcov. Použitie Belbinovho testu v startupoch je originálnym krokom, nakoľko bol doteraz tento nástroj využívaný zväčša vo veľkých podnikoch. Ako bolo spomenuté v teórii, Belbinov test slúži na určenie tímových rolí. Výsledky prieskumu nám pomôžu objasniť, či sú startupové tímy zložené z jednotlivcov zastávajúcich rôzne alebo rovnaké tímové roly.

Kickresumé

Tím Kickresumé sa v nadväznosti na Belbinove prerozdelenie rolí skladá z koordinátora, inovátora, vyhľadávača zdrojov, dokončovateľa a tímového pracovníka. Lídri tohto startupu zastávajú roly koordinátora (T. Ondrejka) a inovátora (P. Ďuriš). Zatiaľ čo T. Ondrejka dokáže efektívne riadiť tím, P. Ďuriš prináša inovatívne nápady dôležité pre úspešný vývoj startupu. Ostatní spolupracovníci zastávajú zvyšné roly, t. j. vyhľadávač zdrojov, dokončovateľ a tímový pracovník. Každá z týchto rolí je pre tím a jej lídrov prínosná v inom procese/štádiu projektu. U tohto startupu sa teda neprejavila zhoda v skladbe tímových rolí, na rozdiel od väčšiny výskumnej vzorky.

Zelená pošta

Zelenú poštu, ako bolo vyššie pri charakteristike tohto startupu spomínané, tvorí 8-členný tím zložený zo siedmich mužov a jednej ženy. Z hľadiska výskytu tímových rolí sa Zelená pošta skladá z dvoch dokončovateľov, hodnotiteľa, dvoch usmerňovačov a dvoch špecialistov. Rolu dokončovateľa zastáva líder A. Csuba a jeden zo štyroch pracovníkov IT. A. Csuba sleduje dodržiavanie termínov, implementácie zlepšení a taktiež precízne sleduje prácu svojho tímu. Tímový pracovník, ktorý podobne ako líder zastáva rolu dokončovateľa, naproti tomu implementuje nápravné opatrenia na vzniknuté chyby v procesoch. Zhodnú rolu – usmerňovač vykonávajú obaja obchodníci Zelenej pošty. Títo pracovníci sú veľmi extrovertné povahy, nakoľko denno-denne prichádzajú do styku so zákazníkmi. Ich prioritným záujmom je teda vyhľadávanie nových kontaktov, a tak akcieschopnosť roly usmerňovača vystihuje ich prácu. Ďalšia zhoda nastala aj u troch senior vývojárov. Vyhodnotením Belbinovho testu sa preukázalo, že každý jeden programátor je špecialista. Náplň práce týchto pracovníkov si vyžaduje vysokú odbornú kvalifikáciu, čo súhlasí aj s popisom Belbinovej roly špecialistu. Poslednú tímovú rolu hodnotiteľa zosobňuje jediná tímová kolegyňa v Zelenej pošte. Jej hlavnou úlohou je analyzovanie problémov a podávanie návrhov na ich riešenie.

InHiro

Tím startupu InHiro je zložený z vyhodnocovača, dokončovateľa a dvoch usmerňovačov, pričom jedným z nich je práve líderka L. Kubinská. A. Baran, druhý líder tohto startupu, naproti tomu zastáva rolu dokončovateľa. Obaja lídri sa teda vzájomne dopĺňajú. L. Kubinská navrhuje zlepšenia a vnáša do tímu dynamiku. A. Baran sa snaží návrhy svojej kolegyne efektívne dokončiť. Zvyšní dvaja členovia tímu sú zameraní na vyhľadávanie riešení a ich objektívne zváženie. Na základe uvedeného môžeme vyhodnotiť, že síce sa v tíme nachádzajú dve rovnaké tímové roly, jednotliví členovia sa dokážu dopĺňať.

Nicereply

Podľa Belbinovho testu sa tím Nicereply skladá z dvoch dokončovateľov, vyhľadávača zdrojov a vyhodnocovača. Rovnako ako v startupe InHiro existujú v tomto tíme dve totožné roly. Jedným z dokončovateľov je líder V. Magic. Jeho hlavou úlohou je odstraňovanie chýb, ktoré vznikajú pri vývoji riešenia, a taktiež dodržiavanie termínov. Podobné činnosti vykonáva aj jeho tímový kolega, ktorý zastáva taktiež rolu dokončovateľa. Ostatní členovia sa sústreďujú na vyhľadávanie nových príležitostí/kontaktov (rola vyhľadávača zdrojov) a uplatňovanie správnych riešení, čím usmernia vývoj Nicereply (rola usmerňovača).

4. DISKUSIA

Zrealizovaný prieskum delby tímových rolí v startupoch poukázal na tieto rozhodujúce skutočnosti:

- **Lídri nemusia zastávať výhradne rolu inovátora:**

Dnešné podnikateľské prostredie vyznačujúce sa vysokou mierou konkurencie si vyžaduje čoraz viac ľudí s kreatívnym myslením – inovátorov. Práve osobnosti s týmto statusom sa zväčša považujú za zakladateľov startupov. Verejnosť si lídrov začínajúcich inovatívnych podnikov spája so S. Jobsom, zakladateľom a inovátorom spoločnosti Apple, ktorý bol známy svojimi víziami. Realita je však iná. Aj keď sú vízie v startupovom prostredí dôležité, je takisto nutné, aby ich lídri vedeli prezentovať svojmu tímu, riadiť a usmerňovať ho pre úspešné implementovanie vízie. Z uvedeného je teda zrejmé, že lídri môžu, ale aj nemusia zastávať rolu inovátora.

Lídri stojaci na čele novodobých startupov zastávajú rôzne roly. Výsledky uskutočneného prieskumu potvrdzujú vyššie uvedené tvrdenie, že nie každý líder je inovátor. Naša výskumná vzorka lídrov je tvorená z troch dokončovateľov (A. Csuba – Zelená pošta, A. Baran – InHiro, V.

Magic – Nicereply), vyhodnocovača (L. Kubinská – InHiro) a inovátora (P. Ďuriš – Kickresume). Na základe výsledkov môžeme skonštatovať, že slovenské startupy sú riadené prevažne osobnosťami, ktoré sa orientujú na akciu, čo v praxi znamená, že vyhľadávajú chyby, implementujú riešenia, dotahujú do konca svoje projekty, no predovšetkým sa snažia o úspešné uvedenie vízie na trh.

- **Startupové tímy sú stabilné:**

Tímy, ako uvádza teória, sú zložené z ľudí, ktorí spolupracujú a majú pocit spoločnej identity. Práve startupové tímy ukázkovo potvrdzujú predložené tvrdenie. Týchto jednotlivcov spája netradičné/inovatívne myslenie a radi spolupracujú s podobnými nadšencami ako sú oni sami.

To, že startupové tímy tvoria ľudia s podobnými vlastnosťami, nám potvrdili všetci respondenti z našej výskumnej vzorky startupov. Keď sme sa zamerali priamo na fluktuáciu v tíme, samotní lídri uviedli, že ich tímy sú stabilné a to aj napriek tomu, že počas fungovania startupu nastali malé zmeny. Lídri vysvetlili, že obmena tímových pracovníkov nastala najmä na dynamických pozíciách, medzi ktoré patrí napríklad marketingový pracovník, či práca obchodníka.

Je normálne, že niektorí členovia opustia svoj tím po určitej dobe. Tento krok nie je znakom nekvality tímu, či zlyhania lídra. Jednotlivec, ktorý sa rozhodne zmeniť prácu, zvyčajne naplní v podniku svoje osobné ciele. Nadobudne tak pocit, že potrebuje zmeniť prostredie a čeliť novým výzvam. Často krát sa stáva, že väčšina pracovníkov, ktorí odídu zo startupu, založia svoje vlastné podnikanie.

- **Univerzálni ľudia sú pre startup prínosnejší:**

Lídri, ktorí sa rozhodnú vytvoriť svoj vlastný tím, nehľadajú tímových spolupracovníkov v bežných kruhoch. Zameriavajú sa na komunity sústredujúce nadšencov inovácií hľadajúcich nové príležitosti. Takíto pracovníci majú zväčša rozličné skúsenosti, ktoré nadobudli tým, že sa podieľali na rozvoji niekoľkých startupových projektov ako freelanceri (nezavislí odborníci, bez stáleho pracovného úväzku). Ak líder dokáže presvedčiť takýchto ľudí, aby pracovali na jeho projekte, získa cenné pracovné aktívum. Freelanceri nielenže majú potrebnú odbornosť v určitých oblastiach, dokážu byť taktiež univerzálni a vykonávať tak rozličné činnosti. Všestranní ľudia sú pre startup výhodnejší aj z finančného hľadiska. Tieto inovatívne podniky nie sú počas prvých rokov veľmi ziskové a preto je pre lídra výhodnejšie, ak zamestnanci dokážu vykonávať viacero prác. Prínos vidíme taktiež pri riešení problémov, nakoľko ich títo spolupracovníci dokážu zanalyzovať z viacerých hľadísk.

Vyššie uvedené tvrdenia potvrdili aj lídri v rámci riadených rozhovorov. Keďže naša výskumná vzorka startupov je tvorená zväčša z tímov o veľkosti 5-10 členov, je potrebné, aby niektorí pracovníci vykonávali viacero prác – boli všestranní. Ako príklad môžeme uviesť jedného zo senior vývojárov Zelenej pošty, ktorý okrem toho, že programuje softvérové riešenie, vykonáva taktiež klientskú podporu.

ZÁVER

Startupy sú v súčasnosti jednou z najatraktívnejších tém, ktorá zaujíma odborníkov aj podnikateľov. Média prezentujú startupy ako zhmotnené inovatívne nápady, ktoré sú produktom kreatívneho myslenia lídra. Je pravdou, že vízie lídrov sú prvým krokom vedúcim k založeniu startupov, ale otázkou ostáva: „Čo skutočne stojí za úspešnou realizáciou inovatívnej myšlienky lídrov?“

Mnoho odborníkov sa pokúšalo identifikovať faktory, ktoré spôsobujú úspech, resp. neúspech startupu. Výskumy poukazujú na viacero činiteľov, avšak iba niektoré sú skutočne významné. Jedným z faktorov ovplyvňujúcich dobré výsledky týchto inovatívnych podnikov sú práve ľudia. Pri zakladaní startupu sa lídri musia rozhodnúť, koľko ľudí a s akými charakterovými vlastnosťami je potrebných na uskutočnenie ich vízie. Fungovanie a výsledky tímu nezávisia len

od toho, aké osobnosti ho tvoria. Mnoho krát sa stáva, že práve líder s jeho spôsobom vedenia dokáže ovplyvniť vo veľkej miere vývoj startupu, a to či už pozitívne alebo negatívne. Je dôležité, aby líder dokázal byť tolerantný a chápaný voči svojim spolupracovníkom. Takéto tímy, ktorých členovia dokážu efektívne spolupracovať, sa vyznačujú veľmi dobrými výsledkami, ktoré sa prejavia na úspechu samotného startupu. V tímoch, kde panuje porozumenie a dobrá nálada, sa pracuje omnoho lepšie ako v tímoch, ktoré sa vyznačujú formálnymi vzťahmi.

Výsledky realizovaného prieskumu poukazujú na niekoľko dôležitých skutočností:

- Startupy začínajú s malým tímom ľudí, ktorí zväčša plnia viacero úloh. Keďže na začiatku majú tieto podniky k dispozícii obmedzené množstvo peňažných prostriedkov, musí líder zložiť svoj tím z čo najuniverzálnejších ľudí, ktorí sú flexibilní a dokážu vykonávať viacero činností.
- Zistili sme, že slovenské startupy preferujú priateľskú atmosféru v tímoch. Takáto pohodová a uvoľnená atmosféra prispieva k vyššej produktivite, nakoľko tu nepanuje žiaden stres spôsobený napätými situáciami.
- Tímy dosahujú kvalitné výsledky najmä vďaka pravidelnej komunikácii. Zdieľanie informácií a názorová konfrontácia podporujú tvorivosť, ktorá je veľmi podstatná pre dynamické prostredie startupov.
- Inovátori sú v startupoch potrební, nakoľko inšpiratívne a dych berúce vízie predstavujú konkurenčnú výhodu, ale nemusia to byť výhradne lídri, ktorí startup vedú.

Na základe jednotlivých zistení sme dospeli k záveru, že slovenské startupy sú tvorené mnohými šikovnými a kreatívnymi ľuďmi, ktorí sú zapalení pre dosahovanie spoločných tímových cieľov. Praktické príklady, ktoré nám poskytli startupisti z Kickresume, Zelenej pošty, InHira a Nicereply, môžu poslúžiť ako inšpirácia pre budúcich zakladateľov a pracovníkov startupov, ale i súčasným lídrom aj ich tímom.

Literatúra:

1. BEDNÁR, R., TARIŠKOVÁ, N. 2017. Zdroje príjmov ako rozhodujúci faktor škálovateľnosti startupových podnikateľských modelov. In Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov III. : recenzovaný zborník vedeckých prác. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, s. 71-94. ISBN 978-80-225-4457-3
2. BELBIN, M. 2003. *Team roles at work*. Amsterdam : Elsevier, 2003. s. 141. ISBN 0-7506-2675-5.
3. MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ, I. 2017. Rozvíjanie a fungovanie podnikateľských stratégií v startupoch. In Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov III. : recenzovaný zborník vedeckých prác. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, s. 128-148. ISBN 978-80-225-4457-3
4. NORTHOUSE, P. G. 2010. *Leadership – theory and practice*. Fifth edition. Sage publications, 2010. 432 s. ISBN 978-1-4129-7488-2.
5. PROCHÁZKOVÁ, K. 2017. Strategické kroky a rozhodnutia startupov v medzinárodnom prostredí. In Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov III. : recenzovaný zborník vedeckých prác. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, s. 149-166. ISBN 978-80-225-4457-3
6. RIES, E. 2011. *The lean startup : how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York : Crown Business, 320 s. ISBN 978-0-307-88789-4
7. SLÁVIK, Š. 2016 Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov II. Bratislava: Ekonóm, 2016. s. 7. ISBN 978-80-225-4328-6
8. THIEL, P. 2014. *Zero to one. Notes on startups, or how to build the future*. New York: Crown Business, 2014. s. 10. ISBN 978-08-041-3929-8.
9. ZAGORŠEK, B. 2017. Zmeny stratégie počas vývoja podnikateľských modelov startupov. In Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov III. : recenzovaný zborník

vedeckých prác. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, s. 167-174. ISBN 978-80-225-4457-3

10. ZÁLEŽÁKOVÁ, E. 2017. Hodnotenie formy a intenzity podpory startupov od formálnych a neformálnych podporovateľov. In Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov III. : recenzovaný zborník vedeckých prác. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, s. 175-192. ISBN 978-80-225-4457-3

11. What is Startup? First Principles. [online]. [cit.2015-03-20]. Dostupné na internete: < <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/> >

Kontakt:

Ing. Veronika Závodná, email: veronika.zavodna@wy.sk

Ing. Ivana Ljudvigová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Katedra manažmentu, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, email: ivana.ljudvigova@euba.sk

Ing. Klaudia Porubanová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Katedra manažmentu výroby a logistiky, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, email: klaudia.porubanova@euba.sk