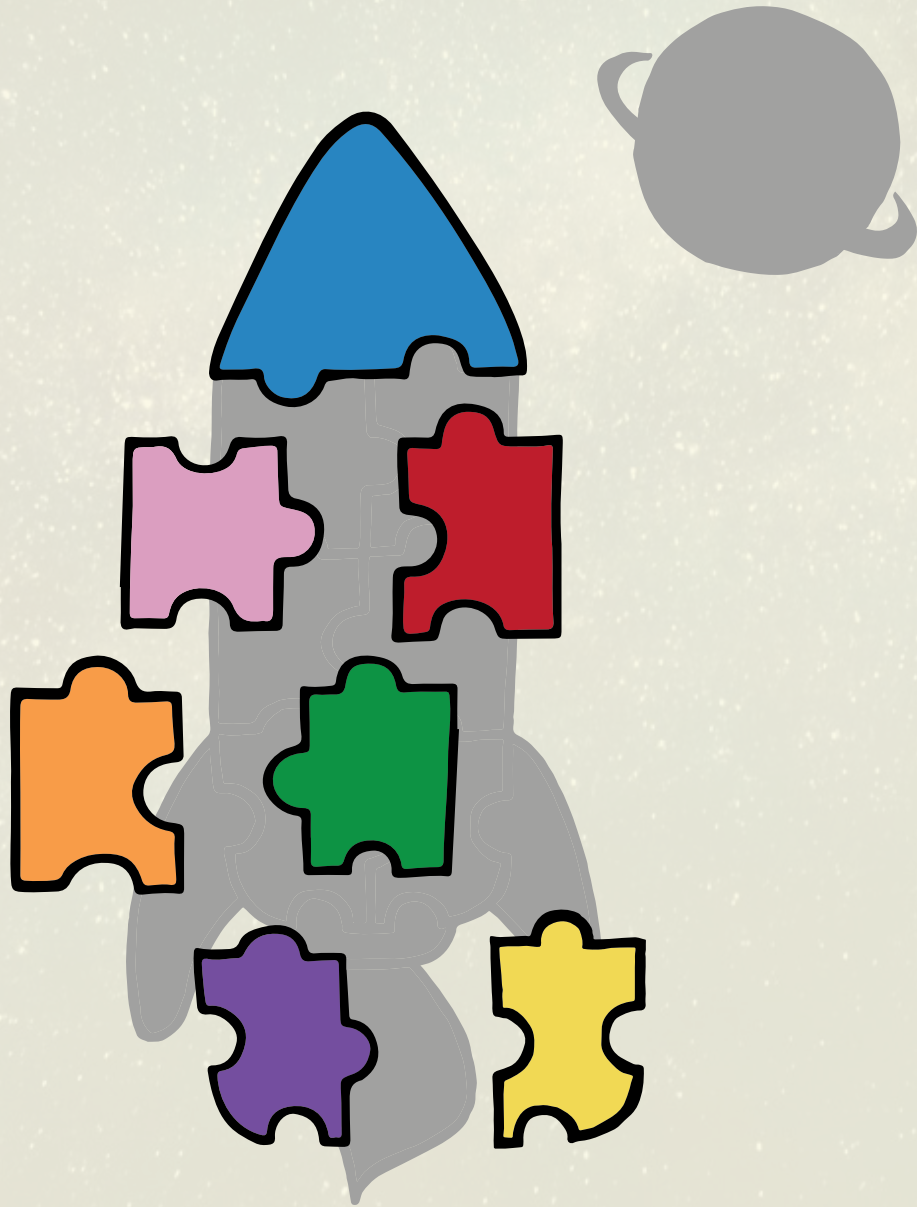
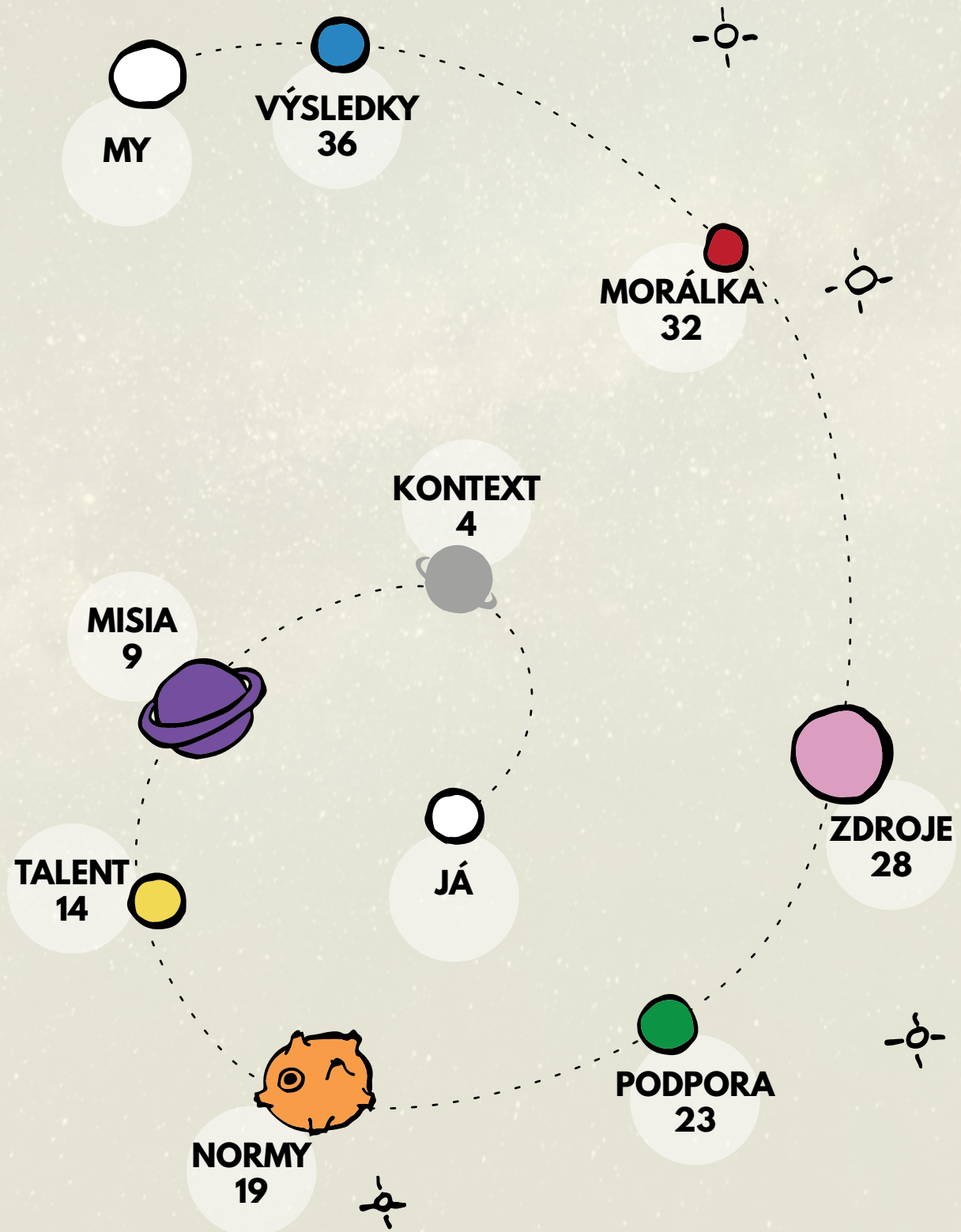


ROCKET MODEL



MANUÁL

OBSAH





KONTEXT



KONTEXT

Kontext poukazuje na dôležitosť **prostredia, situácie alebo okolností**, v ktorých sa tím nachádza. Inými slovami, čo všetko aktuálne vplyva na tím? Čo všetko musí tím zobrať do úvahy, aby bol úspešný?

Skupina alebo tím
Prvý tím
Vonkajšie a vnútorné vplyvy/faktory
Naše predstavy o týchto vplyvoch
Výzvy a príležitosti




Skupina alebo tím

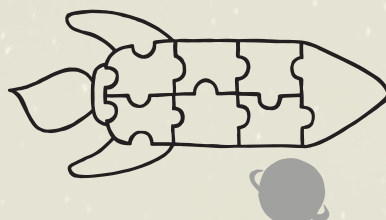
Tím má spoločné ciele a spolupráca je nevyhnutná na ich dosiahnutie – členovia tímu sú od seba vzájomne závislí. Členovia tímu majú spoločný osud – ak sa nedarí niekomu v tíme, ovplyvňuje to ostatných, zodpovednosť za prácu a výsledky nesie každý. Takéto podmienky vyvolávajú silnú spolupatričnosť a pocit identity.

Členovia skupiny majú individuálne ciele a pri ich plnení nezávisia jeden od druhého. Osud členov skupiny sa môže líšiť – zatiaľ čo niekomu sa môže dariť, inému zase naopak nie, pričom zodpovednosť nesie každý samostatne. Miera spolupatričnosti je oproti tímu nižšia, nemusia vzniknúť pocit identity.

Tímy a skupiny sú dvoma protipólmi, čiernou a bielou, medzi ktorými existujú mnoho odtieňov šedej. Väčšina tímov alebo skupín má bližšie k jednej alebo druhej strane, nie sú však úplne vyhranené.

 Je potrebné, aby si členovia uvedomili, či sú (skôr) skupinou alebo tímom, od toho sa odvíja nastavenie spoločných alebo individuálnych cieľov.


Príklad: Typickou skupinou sú obchodníci v poisťovacej spoločnosti. Každý je zodpovedný za predaj vo svojom meste, okrese alebo regióne. Predaje každého obchodníka sa následne sčítajú a vedúci skupiny tak získa prehľad o celkovej predaji. Každý z obchodníkov pôsobí samostatne a nepotrebuje spolupracovať s ostatnými.



Typickým tímom je pohotovostný tím, ktorý jazdí v sanitkách. Každý člen tímu prispieva k spoločnému cieľu – zachrániť život. Napríklad vodič má na starosti čo najbezpečnejšiu a najrýchlejšiu prepravu, ošetrovatelia prípravu a prenos nosidiel, liečiv a iných pomôcok, zatiaľ čo lekár samotné vyšetrenie, rozhodnutie o tom, ako s pacientom naložiť a priebežné sledovanie jeho stavu počas prevozu do nemocnice. Títo ľudia by jeden bez druhého nedokázali svoj cieľ naplniť.

Prvý tím


Niektorí členovia tímu alebo skupiny sú súčasťou viacerých tímov alebo skupín. Je potrebné si uvedomiť, s ktorým tímom alebo skupinou sa člen najviac stotožňuje, resp. ku ktorému tímu alebo skupine pociťuje najväčšiu spolupatričnosť (lojalitu). Tento tím je pre neho prvým tímom.

 Je potrebné si zodpovedať otázku prvého tímu, aby sa predišlo tvorbe tímu s členmi, ktorých záujmy ležia niekde inde.

Príklad: Najčastejšie je prvým tímom náš pracovný tím, ktorého sme súčasťou. Niektorí ľudia sa však venujú aj mimopracovným aktivitám v občianskych alebo voľnočasových združeniach, napríklad športu, pomoci seniorom alebo starostlivosti o zeleň. Títo ľudia môžu byť natoľko oddaní myšlienkam týchto organizácií, že im venujú viac času a energie než práci.

Vnútorne a vonkajšie vplyvy/faktory

Na každý tím pôsobia vnútorné a vonkajšie vplyvy/faktory, ktoré môžu (pozitívne či negatívne) pôsobiť na tímový výkon.

 Je potrebné zhodnúť sa na piatich až ôsmich najdôležitejších externých a interných vplyvoch, aby mali členovia tímu jednotnú predstavu o tom, čo na ich tím pôsobí.

Príklad: Ak si zoberieme príklad pekárne, tak typickými predstaviteľmi jej kontextu budú dodávateľ múky, zákazníci, iné pekárne a potraviny v okolí (čiže konkurencia), krajský hygienik či legislatíva v oblasti potravinárstva.

Externé vplyvy (príklady)

Zákazníci
Konkurencia
Dodávateľia
Štátne a verejné úrady/inštitúcie

Akciónári/investori
Pracovný trh
Legislatíva
Ekonomická situácia na trhu


Interné vplyvy (príklady)

Zahraničná centrála / región
Predstavenstvo
Nadriadení
Oddelenia/sekcie/divízie
(IT, marketing, finančné...)
Iné interné tímy
Home office / práca na diaľku
Systémy alebo procesy
Organizačná kultúra



Predstavy (domnienky) o vonkajších a vnútorných vplyvoch

Predstavy jednotlivých členov tímov alebo skupín o vonkajších a vnútorných vplyvoch môžu byť veľmi rôzne, dokonca aj žiadne. Sociálna psychológia poukazuje na to, že ľudia často konajú na základe podvedomých predstáv. Čím rozdielnejšie sú teda predstavy o kontexte, tým je pravdepodobnejšie, že jednotliví členovia budú konať rozdielne.


 Je potrebné, aby si členovia tímu alebo skupiny čo najviac zjednotili svoje predstavy o vonkajších a vnútorných vplyvoch. To umožňuje zvýšiť efektívnosť a spoluprácu v tíme alebo v skupine.

Príklad: Ostaňme verní príkladu pekárne a jednému z kontextových faktorov – zákazníkom. Majiteľ, pekári či predavači môžu mať rôzne predstavy, kto si vlastne pekárenské výrobky kupuje. Majiteľ môže mať dojem, že zákazníkmi sú školské jedálne a reštaurácie, kam každé ráno vozia väčšie množstvo pečiva. Pekári sa domnievajú, že zákazníkmi sú ľudia z ulice, ktorí do pekárne počas celého dňa prichádzajú. A napokon predavač je zase presvedčený, že kľúčovým zákazníkom je firma z kancelárskej budovy naproti, pretože si niekoľkokrát do týždňa objednáva chlebíčky na svoje porady a iné podujatia.

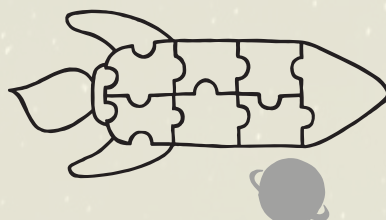


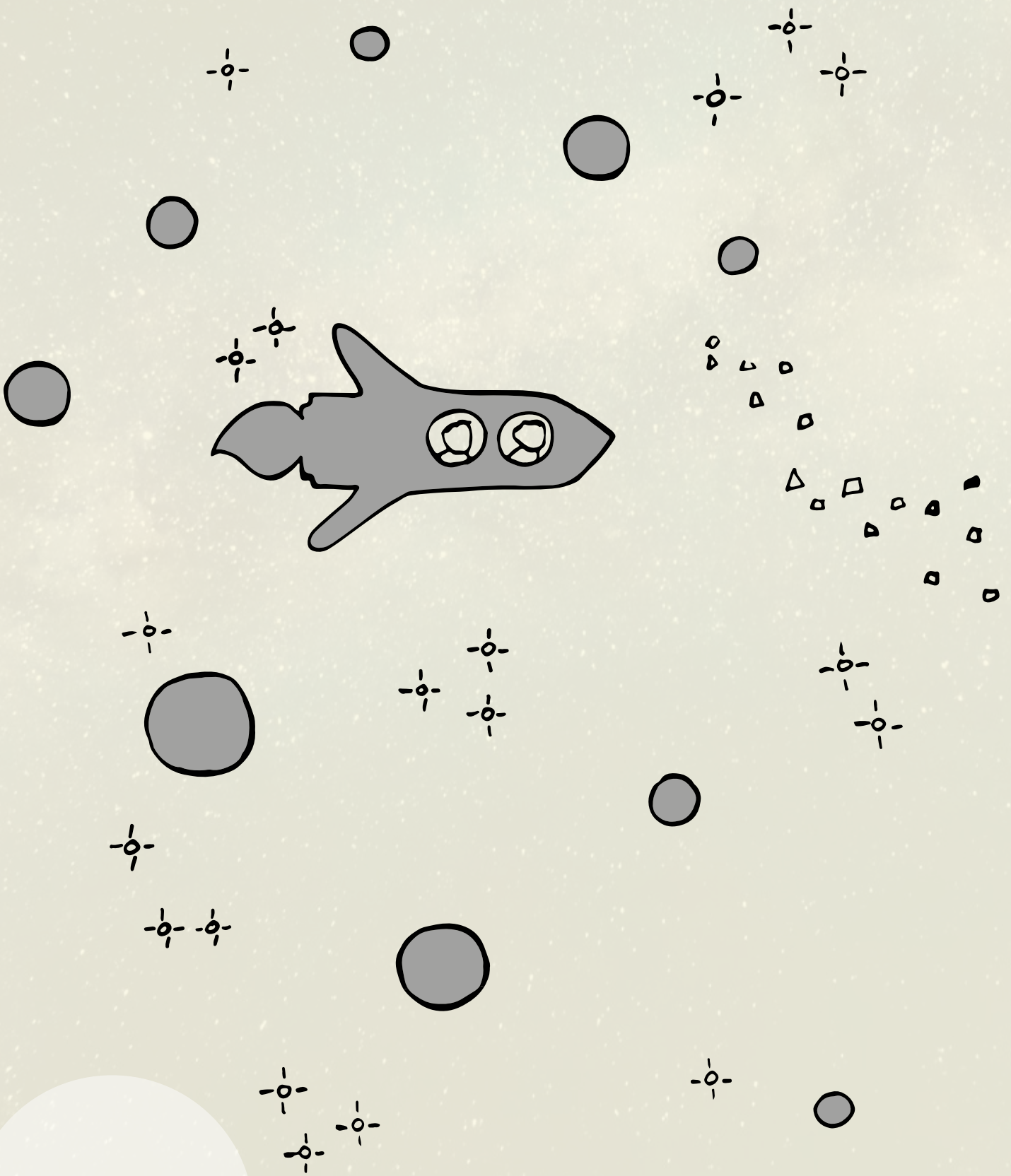
Výzvy a príležitosti

Väčšina vplyvov, ktoré na tím pôsobia, so sebou nesú určité výzvy alebo príležitosti, na ktoré by mal tím reagovať. Na jednej strane mu to umožňuje minimalizovať riziká a na druhej strane získať lepšiu pozíciu, resp. podmienky pre svoje fungovanie.

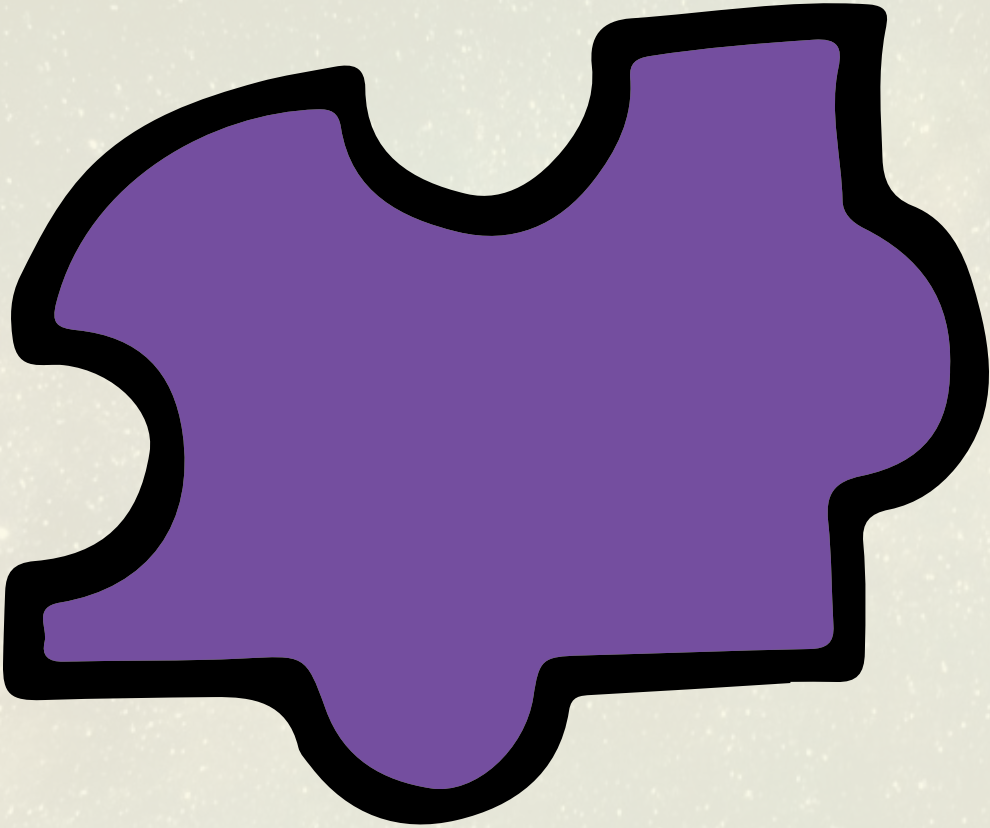
 Výzvy a príležitosti umožňujú tímu ovplyvniť situáciu, v ktorej sa nachádza, a využiť ju vo svoj prospech. Ak tím nezareaguje na výzvy alebo príležitosti, ostáva len pasívnym pozorovateľom toho, čo sa deje okolo neho.

Príklad: Pristavme sa naposledy pri príklade pekárne a jej zákazníkov. Ak sa tím pekárne zhodne, že existujú rôzne typy zákazníkov (jedálne a reštaurácie, obyčajní ľudia a firmy v kancelárskych budovách), môžu si uvedomiť, že spoliehať sa na predaj ľuďom z ulice môže byť rizikové. Zároveň z toho vyplýva príležitosť osloviť viac firiem a dodávať im na porady či iné podujatia chlebíčky. Výzvou zase môže byť v tomto kontexte to, ako sa vyrovnáť s čoraz obmedzenejšími rozpočtami školských jedální.

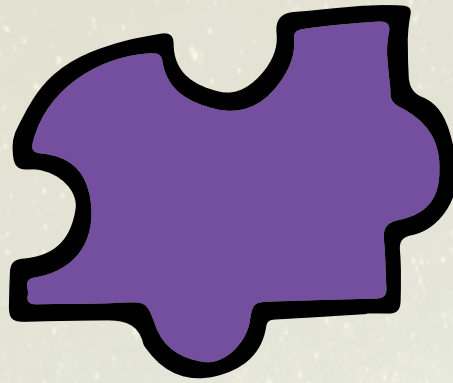




KONTEXT



MISIA



MISIA


Ak tím pozná kontext, dokáže si lepšie ujasniť svoje poslanie. A to nielen **vyšší zmysel** alebo hodnoty, ale aj **konkrétne ciele**, ktoré chce naplňať. Mnoho tímov si pritom vytýči príliš veľa cieľov a zabúda na priority. Preto je dôležité, aby každý tím dokázal pomenovať 3–5 **klúčových cieľov**. V sledovaní cieľov veľmi pomáha **pravidelná zobrazovanie cieľov**, napríklad v podobe karty tímových cieľov.

- Vyšší zmysel
- Tímové ciele
- Tímové ciele – SMART a OKR
- Tímové ciele – prioritizácia
- Tímové ciele – intervaly
- Tímové ciele – vizualizácia



Vyšší zmysel

Zmysel alebo poslanie sú jednou z dvoch kľúčových zložiek Misie v Raketovom modeli. Potreba zmyslu je základnou ľudskou potrebou a zároveň výrazným motivačným faktorom. Každý tím by si mal preto jasne pomenovať zmysel svojej existencie, čiže svoje poslanie, prípadne hodnoty, z ktorých pri naplňaní poslania vychádza.

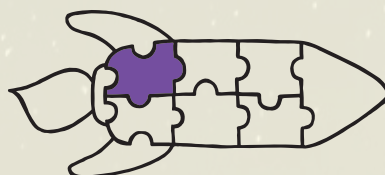
 Tímy potrebujú zdôvodniť svoju existenciu, aby členovia získali pocit, že ich zapojenie, energia a čas nevyjde nazmar.


Príklad: Zmyslom tímu v oblasti zákazníckej podpory môže byť spríjemniť každému zákazníkovi deň.



Tímové ciele

Ciele motivujú ľudí ku konaniu a zabezpečujú tímu správny smer. A tak aby tím začal fungovať, potrebuje poznať konkrétne ciele. Neskôr počas fungovania tímu je dôležité, aby tím ciele priebežne aktualizoval a vyhodnocoval.




 Je potrebné si uvedomiť, že tímové ciele sú odlišné od individuálnych cieľov. Každý tím by si mal najprv stanoviť spoločné ciele a až potom nastaviť individuálne ciele.

Príklad: Jedným z cieľov tímu v oblasti zákazníckej podpory môže byť znižovanie čakacej doby, aby zákazník nemusel dlho čakať na linke, keď sa potrebuje dostať k odpovediam na svoje otázky.

Tímové ciele – SMART a OKR


Na to, aby ciele naozaj motivovali a udávali smer, musia byť správne zadefinované. Jednými z najznámejších prístupov k tvorbe cieľov sú SMART a OKR. Skratka SMART pochádza z angličtiny a hovorí o tom, že každý cieľ by mal byť konkrétny, merateľný, realistický a termínovaný. Skratka OKR tiež pochádza z angličtiny a hovorí, že cieľ (O) môže byť vyjadrený všeobecne, ale malo by k nemu vždy prislúchať niekoľko konkrétnych ukazovateľov (R), ktoré naznačujú jeho splnenie.

 Je dôležité si uvedomiť, že dobre zadefinovaný cieľ často rozhoduje o tom, či a akú hodnotu bude tím prinášať.

*Príklad: SMART cieľom tímu v jazykovej agentúre môže byť predat' minimálne 10 celoročných jazykových kurzov firemným klientom za mesiac. OKR produktového tímu môže znieť takto:
O = Úspešne spustiť verziu. 3.0 online produktu; R1 = Získať minimálne 5000 nových registrácií, R2 = Zabezpečiť recenzie produktu v minimálne 5 publikáciách, R3 = Konvertovať minimálne 25 % registrovaných zákazníkov na platiacich zákazníkov.*

Tímové ciele – prioritizácia

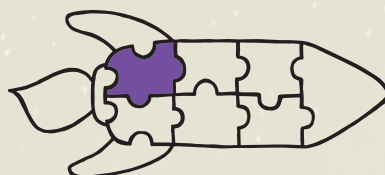
Tímy pre seba často vytvoria mnoho cieľov a ukazovateľov. Ako dôležité sa preto javí ich sprioritizovať a určiť 3 – 5 kľúčových cieľov a ukazovateľov, ktorých splnenie je – s troškou nadhľadu – otázkou života a smrti.

 Je potrebné si uvedomiť, že pri cieľoch je menej viac. Príliš veľa cieľov triešti pozornosť tímu a zabezpečuje aktivitu, nie produktivitu.


Príklad: Manažment výrobnjej firmy pravidelne sledoval vyše 30 kľúčových ukazovateľov. Väčšina členov tímu sa sťažovala, že tieto ciele sú príliš početné, že ich nedokážu naraz ovplyvňovať a strácajú prehľad, ktoré sú dôležité. Tím sa dohodol, že na najbližšej porade tieto ciele/ukazovatele zhodnotí a identifikuje niekoľko strategických, na ktoré sa do budúcnosti zameria.

Tímové ciele – intervaly

Dobré ciele alebo ukazovatele by nemali obsahovať len jedno číslo alebo očakávanú métu. Optimálne by mali udávať, pri akých hodnotách ciele nie sú splnené vôbec, pri akých hodno-




tách sú splnené čiastočne, pri akých hodnotách sú splnené úplne, prípadne pri akých hodnotách sú „prepĺňané“. Tímové ciele by preto tieto pásma hodnôt alebo intervaly mali pri každom ciele/ukazovateli udávať. Intervaly umožňujú členom tímu lepšie posúdiť, kde sa v plnení cieľov nachádzajú.

 Ľudia sa prirodzene porovnávajú s ostatnými a zároveň sú prirodzene súťaživí. Intervaly v tímových cieľoch im pomáhajú tieto potreby naplniť a zároveň pochopiť, aký presne je ich výkon voči očakávaniu.

Príklad: Tím zmrzlinárne si stanovil, že ak predajú 900 – 1000 kopčekov denne, budú spokojní. Ak predajú 700 – 899 kopčekov, bude to ešte ekonomicky znesiteľné. Ak predajú 699 kopčekov a menej, tak budú musieť niečo okamžite zlepšiť (zmeniť príchute, znížiť cenu, zabezpečiť reklamu...). A ak predajú 1001 a viac kopčekov, tak si každý večer otvoria šampanské 😊

Tímové ciele – vizualizácia


Zvoliť ciele, sprioritizovať ich a doplniť k nim intervaly nestačí. Prax ukázala, že tímy sú najefektívnejšie vtedy, keď majú svoje ciele vo vhodnej forme zaznamenané, aktualizované a ideálne neustále na očiach. Existujú rôzne techniky, ako ciele zobrazíť a sprístupniť tímu – či už elektronicky alebo fyzicky. Jednou z nich je karta tímových cieľov (ak tím používa SMART ciele) – návod na jej vytvorenie je súčasťou Raketového modelu.


 Príslovie „Zíde z očí, zíde z mysle.“ platí aj v oblasti tímových cieľov. Je potrebné si uvedomiť, že ak tímy na pracovisku doslovne vidia, ako sa im darí, získavajú automatickú spätnú väzbu na svoj výkon, pripomínajú si svoje poslanie a dokážu rýchlejšie reagovať a prispôbovať sa.


Príklad:


KARTA TÍMOVÝCH CIEĽOV: UKÁŽKA

Tímové ciele podľa kritérií SMART	Benchmark				Výsledky podľa mesiacov											
	<200	200–300	300–400	>400	Jan	Feb	Mar	Apr	Máj	Jún	Júl	Aug	Sep	Okt	Nov	
1. Dosiahnuť obrat 3,5 milióna eur do decembra 2014 (300 000 / mesiac).																
2. Dosiahnuť prevádzkový zisk (EBIT) 1,2 milióna eur do decembra 2014 (100 000 / mesiac).																
3. Zvýšiť podiel na lokálnom trhu z 28 % na 42 % do decembra 2014.																
4. Znížiť fluktuáciu na pobočke t 24 % / mesiac na 5 % / mesiac do decembra 2014.																
5. Zvýšiť spokojnosť zákazníkov meranú na pobočke zo 72 % na 85 % do konce decembra 2014.																

 = Cieľ je prekročený

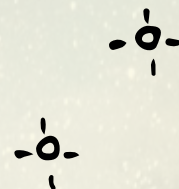
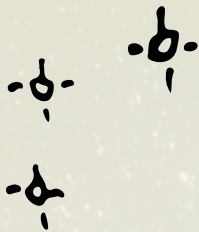
 = Cieľ je splnený

 = Cieľ je nesplnený / neuspokojivý výsledok

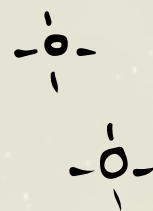
 = Cieľ je nesplnený / neprípustný výsledok

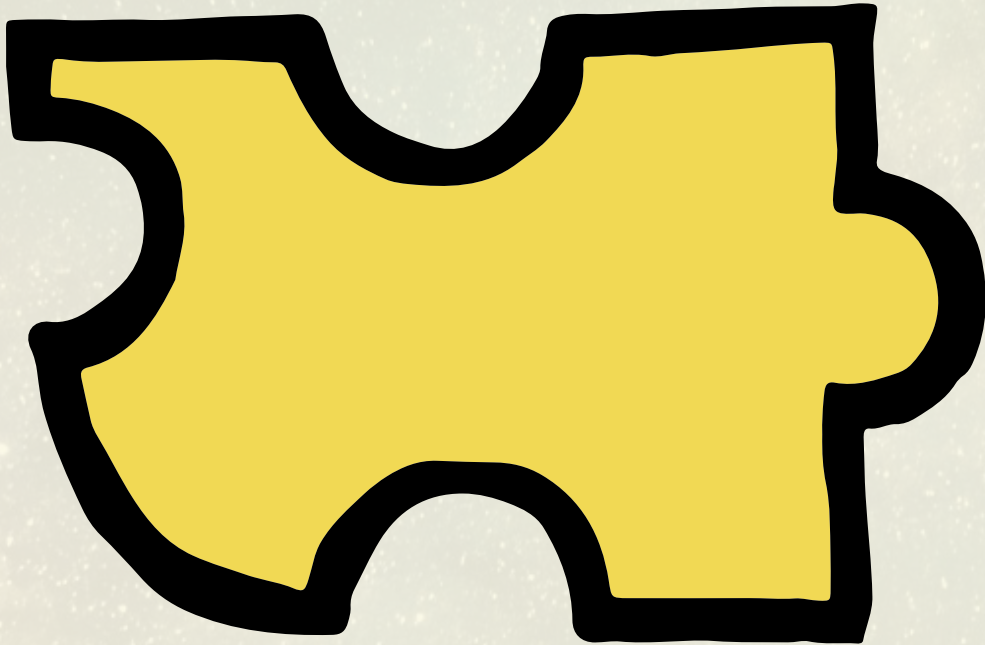


MY

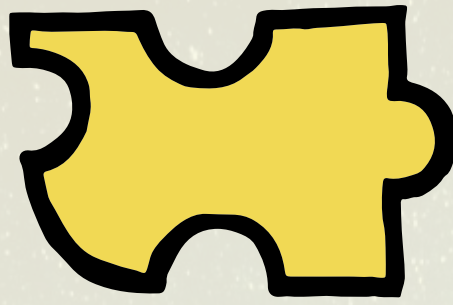


MISIA





TALENT



TALENT

Talent predstavuje zložku, ktorá ma v hľadáčku ľudí. Lídri by mali najskôr preskúmať ciele, ktoré je potrebné dosiahnuť, a až na základe toho určiť/prispôbiť **zloženie tímu (počet členov, roly, zručnosti)**. Poďme sa pozrieť na to, čo je potrebné zohľadniť pri výbere tých správnych ľudí.

Počet ľudí
Roly
Zručnosti
Nasledovníci
Odmeňovanie



Počet ľudí

Názory na správny počet ľudí v tíme sa rôznia. Príliš veľký počet ľudí je rovnako nežiadúci ako príliš malý počet ľudí. Počet ľudí v tíme by mal byť optimálne jednociferné číslo, čiže 3 – 9 osôb.

➔ Je potrebné si uvedomiť, že vhodne zvolený počet členov bude mať pozitívny vplyv na výkon tímu.

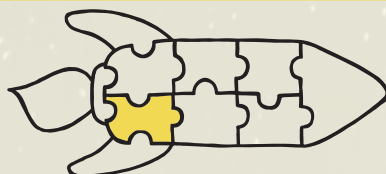
Príklad z praxe: Riaditeľ školy musí zobrať do úvahy, či má dostatok kvalifikovaných učiteľov na všetky predmety, ktoré škola vyučuje.



Roly

Roly predstavujú rozdelenie oblastí, za ktoré sú jednotliví členovia tímu zodpovední. Ku každej roli sa určuje primárna (prvotná) zodpovednosť a sekundárna (druhotná) zodpovednosť za jej doručenie.

➔ Určenie rolí v tíme podporuje motiváciu a predchádza konfliktom, pretože každý porozumie, čo má na starosti. Rozdelenie rolí zároveň zabezpečuje, aby členovia tímu prevzali zodpovednosť za svoju prácu.



Príklad z praxe: Jedným z cieľov nového startupu je udržať existujúcich zákazníkov a zároveň získať nových. Členovia tímu sa zhodli, že si treba rozdeliť tieto roly (ide o priradenie prvotnej zodpovednosti): príprava newsletteru, dizajn a zasielanie newsletteru, aktualizácia webstránky, zverejňovanie noviniek na sociálnych médiách (Facebook, Instagram, LinkedIn), vystupovanie na verejných podujatiach, zákaznícka podpora (e-mail, telefón).



Zručnosti

Typ zručností, ktoré tím potrebuje, diktujú ciele tímu. Tím často stojí pred rozhodnutím rozvíjať vlastné zručnosti, doplniť nových členov s potrebnými zručnosťami (prípadne niektorých členov vymeniť), resp. niektoré zručnosti si zabezpečiť (zakúpiť) externe. Je dôležité zobrať do úvahy, aké zručnosti je potrebné doplniť, ako rýchlo je potrebné splniť ciele, aký veľký je rozpočet či aký vplyv môžu mať zmeny na celistvosť a spoluprácu v tíme.

➔ Je potrebné si uvedomiť, že stabilita (ľudí) v tíme má vplyv na výkon. Vo všeobecnosti platí, že tímy, ktoré spolu pracujú dlhšie majú tendenciu byť výkonnejšie ako tie, ktoré sa často obmieňajú.

Príklad: Tím v internetovej kaviarni potrebuje pre svoje fungovanie tieto zručnosti: počítačové zručnosti, čašnicke zručnosti, varenie/príprava občerstvenia, reklama/marketing, účtovníctvo, upratovanie.

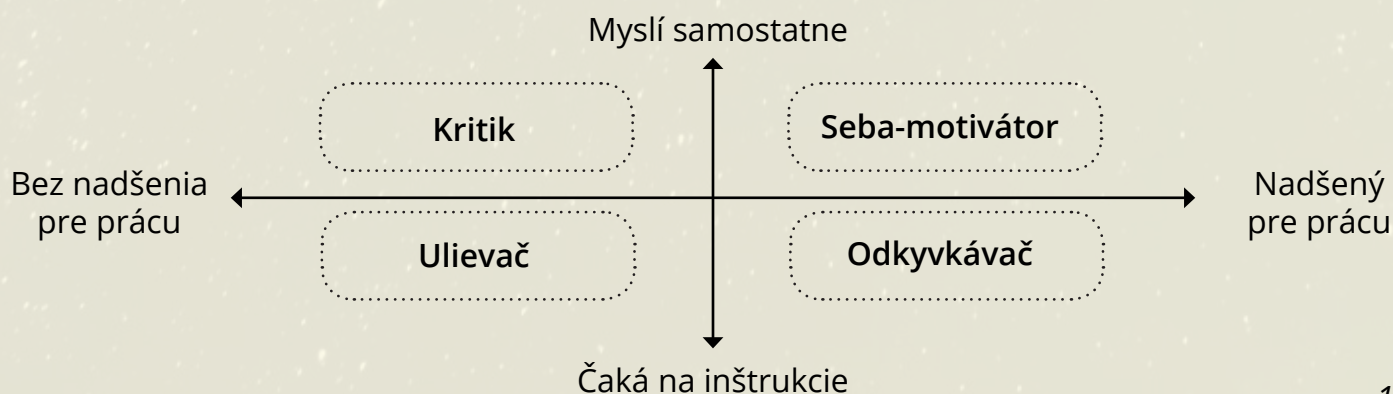



Nasledovníci

Nasledovníctvo je opakom vodcovstva. Venuje sa postojom a správaniu členov v tíme, ktorí nie sú v pozícii lídra. Ak viac pochopíme ľudí v pozícii nasledovníkov, dokážeme viac pochopiť samotný tím. Raketový model rozdeľuje nasledovníkov na základe miery motivácie a kritického myslenia na štyri typy: seba-motivátor, kritik, ulievač a odkyvkávač. Člen tímu sa môže počas pôsobenia v tíme posúvať z jedného typu do druhého, a to podľa rôznych vnútorných a vonkajších okolností.

Motivácia nasledovníkov

- Seba-motivátori: nové výzvy, posúvanie sa vpred, učenie sa, rozvoj
- Odkyvkávači: strach zo zlyhania, nedostatok sebaistoty, nízka samostatnosť
- Ulievači: mimo-pracovná motivácia, nesúlad s pozíciou
- Kritici: ocenenie, pochopenie, zneužitie dôvery




 Je dôležité, aby si líder priebežne (napr. raz za polroka) mapoval, aké typy nasledovníkov vníma vo svojom tíme. To mu pomôže prispôbiť svoj štýl vedenia tímu a najmä jednotlivým členom.

Príklad: Líder právneho tímu v banke (9 členov) si vytvoril graf nasledovníctva. Uvedomil si, že v tíme má už dlhšie jedného „ulievača“ a dvoch „seba-motivátorov“. Rozhodol sa, že najbližšie tri mesiace sa zameria na individuálnu prácu s týmito tromi členmi tímu, keďže podľa neho najviac ovplyvňujú tímovú prácu. S „ulievačom“ si rovno dohodol rozhovor na budúci týždeň, aby zistil viac o jeho (de)motivácií.

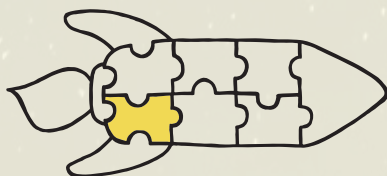


Odmeňovanie

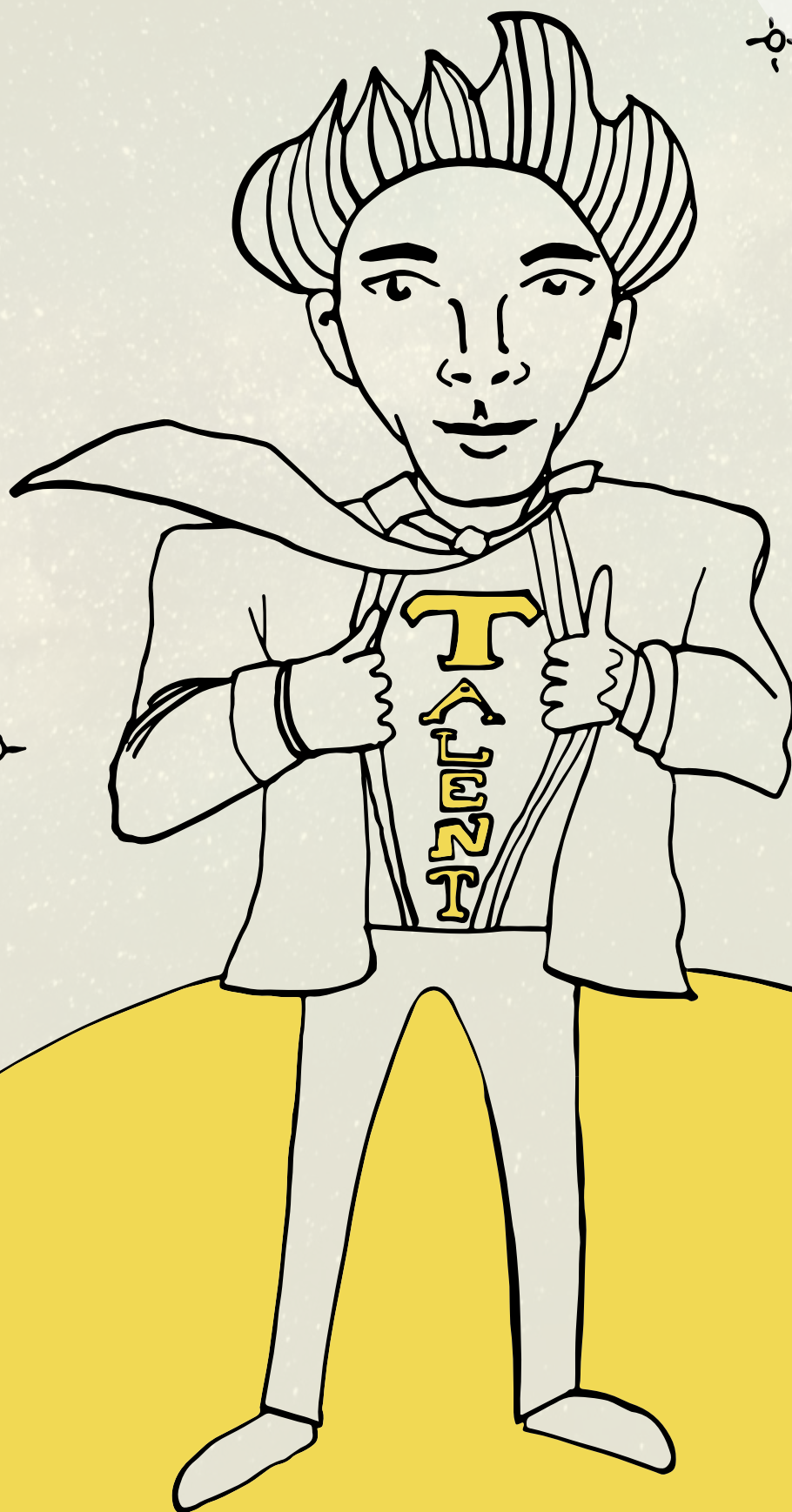
Finančné aj nefinančné odmeny môžu podporiť motiváciu každého člena tímu. Ak sú však nastavené nevhodne, môžu motiváciu aj znižovať. Preto záleží, ako má tím nastavené odmeňovanie a či pravidelne prehodnocuje jeho vplyv na výkon tímu. Vo všeobecnosti neexistuje jediný správny spôsob odmeňovania. Vieme však, že ľudia prinášajú výsledky, ak ich práca baví a naplňa a ak považujú svoje finančné ohodnotenie za dostatočné a spravodlivé.

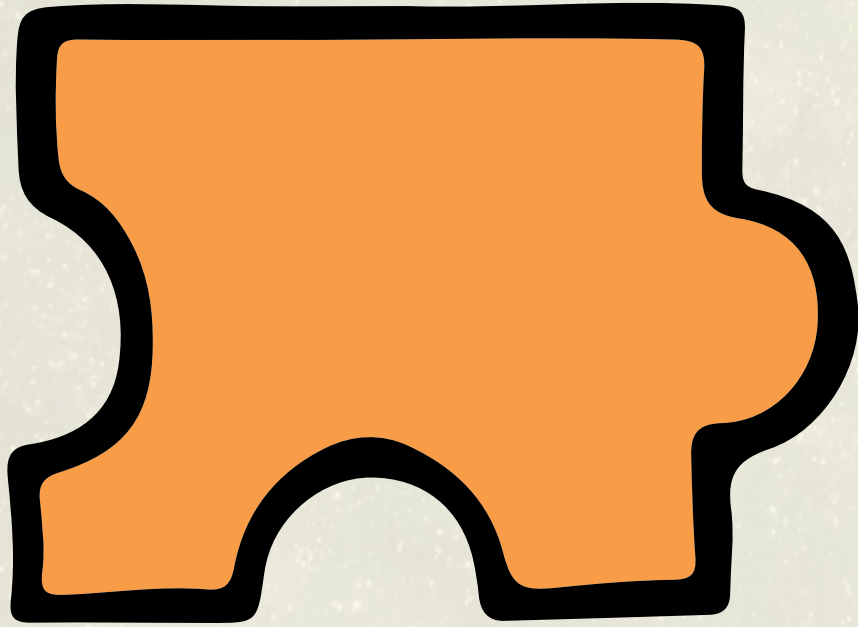
 Je kľúčové si uvedomiť, že ľudí v práci a živote motivujú rôzne veci. Členovia tímov by sa preto mali vzájomne dobre poznať, aby dokázali vhodne navrhnuť systém finančných a nefinančných odmien.

Príklad: Tím v slobodnej firme má nastavené platy transparentne, t. j. každý člen tímu vie, koľko zarábajú ostatní a ako sa k výške platu dopracovali. Okrem toho používajú systém nepravidelného odmeňovania – časť zisku sa každý mesiac odkladá a vypláca sa každému vo forme odmeny nepravidelne, pričom výšku určujú ostatní členovia tímu.

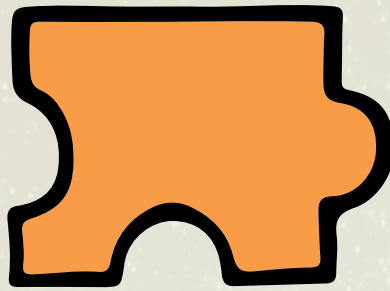


TALENT





NORMY



NORMY

Normy sú nepísané pravidlá, ktorými sa ľudia bežne v živote riadia (napríklad pri cestovaní vlakom alebo pri používaní bankomatu). Ak má spolupráca medzi ľuďmi fungovať, potrebuje svoje pravidlá - podobne, ako v športe. Tímy sa najčastejšie potrebujú dohodnúť na tom, ako budú prebiehať porady, ako medzi sebou budú členovia komunikovať, ako sa bude tím rozhodovať a čo v prípade, ak niekto nehrá fair-play.

- Normy - pomoc alebo prekážka
- Normy - porady
- Normy - komunikácia
- Normy - rozhodovanie
- Normy - hra proti pravidlám



Normy - pomoc alebo prekážka

Normy označujú pravidlá spolupráce v tíme. Zatiaľ čo každý tím nejako spolupracuje, nie každý tím o spôsobe spolupráce otvorene diskutuje a zaznamenáva ho. Bez pravidelnej diskusie sa v tíme môžu „zakoreniť“ pravidlá, ktoré v skutočnosti bránia zdravému fungovaniu a dosahovaniu cieľov.

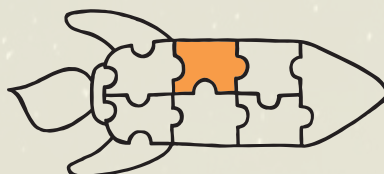


Normy - porady

Porady sú azda najfrustrujúcejšia vec v mnohých tímoch. A pritom ponúkajú obrovské príležitosti. Každý tím by preto mal prediskutovať a zaznamenať, ako budú stretnutia tímu prebiehať - ako často, kto pripraví agendu, kto bude zapisovať, kto bude sledovať čas, či je povolené používať mobil alebo laptop, ako zabezpečiť každému slovo atď.

➔ Porady nemusia byť ani formálne ani nudné. Existujú stovky techník, ako porady spraviť pre ľudí príťažlivejšími a efektívnejšími zároveň. Od lídrov/tímov si to vyžaduje jedinú - chuť experimentovať.

Príklad: Tím v neziskovej organizácii si na teambuildingu vyčlenil čas na diskusiu o poradách. Počas dvoch hodín členovia tímu vytvorili nové pravidlá pre organizáciu a vedenie porad. Tím sa rozhodol tieto pravidlá vyvesiť do miestnosti, v ktorej porady prebiehajú. Tiež sa rozhodol, že do každej




porady zavedie jeden experiment – napríklad najbližšiu poradu dajú všetci členovia mobility do stredu stola, aby sa nikto nemohol počas porady „hrať“ s mobilom.



Normy – komunikácia

Ak má komunikácia v tíme fungovať, je dôležité ju správne nastaviť. Každý tím by mal preto prediskutovať pravidlá, čo, ako a kedy bude komunikované, aká bude miera dôvernosti informácií, dokedy najneskôr treba na komunikáciu zareagovať alebo nakoľko a za akých podmienok je možné otvárať aj náročné a nepríjemné témy.


 Jedno z komunikačných pravidiel vysoko výkonných tímov je tzv. konverzačná spravodlivosť – každý člen tímu dostáva približne rovnaký priestor na vyjadrenie.

Príklad: Tím, ktorý pripravoval tento materiál, sa dohodol, že bude komunikovať cez mail, skype a online nástroj Basecamp s tým, že práve Basecamp bude na prvom mieste.



Normy – rozhodovanie

Rozhodnutia umožňujú tímom konať. Je preto kľúčové zadefinovať si, kto robí rozhodnutia, akým spôsobom ich robí a v akých oblastiach vôbec má rozhodovaciu právomoc. Tímy by preto mali prediskutovať a zaznamenať, kedy robí rozhodnutia iba líder, kedy rozhoduje iba tím a kedy sú to odtiene medzi týmito dvoma pólmi.


 Je potrebné si uvedomiť, že žiadny tím nerobí len dobré rozhodnutia. Vysoko výkonné tímy sa od ostatných odlišujú tým, že robia rozhodnutia rýchlo, transparentne a na základe spätnej väzby ich v prípade potreby prehodnotia.

Príklad: Tím, ktorý pripravoval tento materiál, sa dohodol, že rozhodnutia bude prijímať konsenzom – t. j. že s každým tímovým rozhodnutím musia súhlasiť všetci traja členovia tímu.

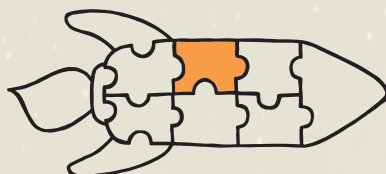


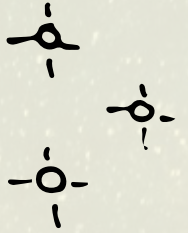
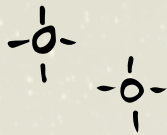
Normy – hra proti pravidlám

Nieže by to tímy tak chceli. V praxi sa však často stane, že dohodnuté pravidlá niekto poruší – na porady dôjde neskôr, prestane komunikovať, rozhodnutia necháva na iných a pod. Alebo má niekto v tíme protekciu. Alebo niekto si neplní svoje úlohy. Každý tím by mal myslieť aj na tieto veci a nastaviť si pravidlá, resp. dôsledky, aké na členov tímu čakajú v prípade, že prekračujú hranice.

 Samotné pravidlá nestačia; je potrebné, aby niekto sledoval aj ich dodržiavanie. Líder tímu je častokrát ten, kto musí plniť funkciu „šerifa“ a riešiť aj nepríjemné situácie.

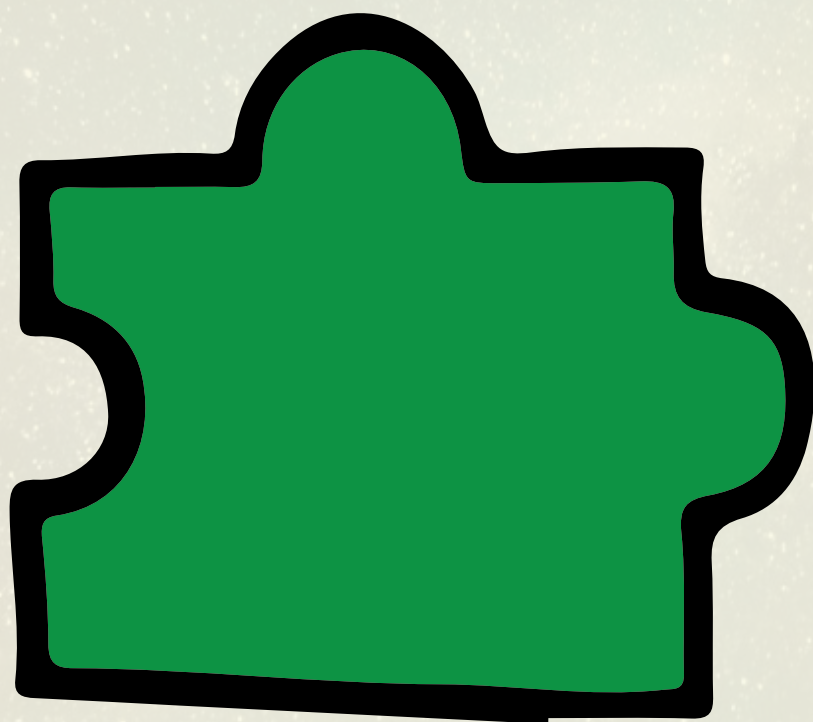
Príklad: Športové tímy sú mnohokrát vzorom v oblasti fair-play. Majú veľmi presne zadefinované, čo už je za hranou a aké dôsledky to bude mať pre hráča alebo tím (napríklad žltá a červená karta po faule na protihráča alebo dočasné pozastavenie činnosti hráča za užívanie alkoholu či drog).





NORMY





PODPORA



PODPORA

Podpora predstavuje zložku, ktorá má v hľadáčku vzťah ľudí k tímu a lídrovi. Podpora hovorí o tom, nakoľko jednotliví členovia „kúpili“ víziu lídra a nakoľko sú **oddaní a angažovaní** v prospech tímu, v ktorom pracujú.

Medzi oddanosťou a angažovanosťou je rozdiel. Člen tímu môže byť oddaný cieľom tímu, aj keď nemusí byť angažovaný vykonávať jednotlivé úlohy vedúce k cieľom. Úlohou lídra je podporovať u ľudí obe – oddanosť aj angažovanosť.

Podpora je rozdielna v tíme a skupine. Členovia skupiny zväčša potrebujú „kúpiť“ individuálne ciele. Členovia tímu sa potrebujú nadchnúť tímovými cieľmi, pravidlami.

Podporu zvyšuje dôveryhodnosť lídra, jeho vízia, ale aj posilňovanie spoluzodpovednosti v tíme – tzv. empowerment alebo zmocnenie.

Dôveryhodnosť

Vízia

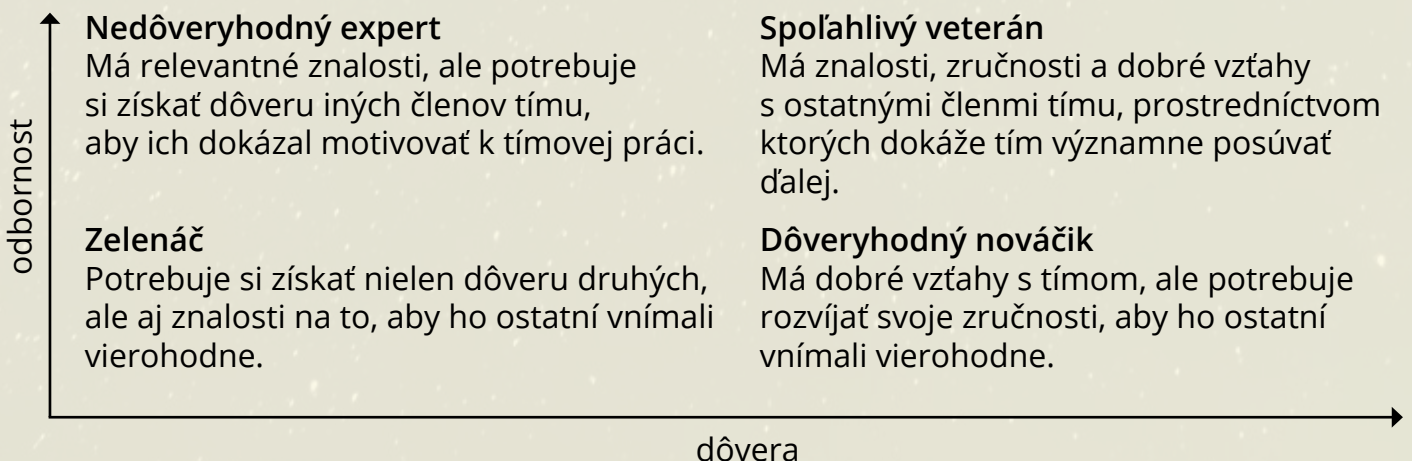
Zmocnenie (empowerment)



Dôveryhodnosť

Dôveryhodnosťou je miera, do akej jednotliví členovia veria v lídra. Dôveryhodnosť zahŕňa odbornosť a dôveru. Dôvera predstavuje schopnosť vytvárať silné medziľudské vzťahy a odbornosť predstavuje poznanie a zručnosti. Tieto dve schopnosti sú na sebe nezávislé, preto ich lídri (ale aj členovia tímu) môžu mať v rôznych kombináciách.

➔ Výskumy ukazujú, že dôveryhodnosť predstavuje kritický faktor pre výkon lídra a úspešnosť tímu. Dôveryhodnosť lídra je preto kľúčová pre oddanosť a angažovanosť členov tímu.



Vybudovať dôveryhodnosť väčšinou istý čas trvá, keďže vzťahy ani povest' odborníka človek nezískava len tak. Na druhej strane k strate dôveryhodnosti môže dôjsť veľmi rýchlo (napr. ak líder hovorí jedno a robí druhé, ak porušuje dohodnuté pravidlá, ak sa vo veciach nevyzná). Dôveryhodnosť sa veľmi ťažko získava späť. Niekedy je dokonca ľahšie človeka nahradiť, ako mu pomôcť budovať a znovu získať dôveryhodnosť v rovnakom kolektíve.

Príklad: Prezident Bill Clinton je často citovaným príkladom politického lídra, ktorý jediným (sexuálnym) škandalom stratil dôveru ľudí. Poukazuje to na krehkosť dôvery, ako aj na úlohu pokory v leadershipe – ak líder spravil chybu (tie sú ľudské a robíme ich všetci), nemal by klamať, ale priznať si ju. Práve uznanie si chyby dôveru (tímu) opäť buduje.



Pri tvorbe vízie potrebuje líder vziať do úvahy viacero faktorov: oceniť minulé úspechy, realisticky opísať súčasnosť, preukázať vieru a optimizmus, pokiaľ ide o budúcnosť, používať príbehy, vizuály, metafory a napokon presvedčiť aj emóciami (zápal, energia, nadšenie a pod.).

Oceniť minulosť

Pri prezentácii vízie by mal líder spomenúť dobré výsledky, ktoré tím v minulosti dosiahol. Vyzdvihnutie pozitívneho z minulosti vytvára kontext pre lídrovu víziu a buduje dôveru publika.

Realisticky opísať súčasnosť

Po ocenení úspechov by mal líder nadviazať tím, že zhodnotí aktuálnu situáciu – dotkne sa toho, v čom sa darí, spomenie nedostatky, ako aj výzvy do budúcnosti. Členovia tímu vo všeobecnosti vedia, v akých oblastiach sa tímu darí a v akých nie; to, že tieto fakty ovláda aj líder zvyšuje jeho dôveryhodnosť.

Poskytnúť vieru do budúcnosti

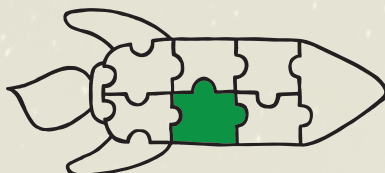
Líder by mal následne krátko vysvetliť, kde sa tím alebo skupina potrebuje dostať a čo je potrebné, aby sa tak udialo. V tejto časti je dôležité predostrieť ciele, ktoré je potrebné dosiahnuť. A zároveň čo presne treba urobiť, aby tím ciele dosiahol, t. j. víziu naplnil. Mnohí lídri často vytvoria aj krátky, ľahko zapamätateľný slogan, ktorý víziu vystihuje a dá sa použiť na jej pripomenutie.

Používať príbehy, vizuály a metafory


Príbehy a obrazy predávajú – líder by mal na to myslieť pri tvorbe svojej vízie. Príbeh je možné vytvoriť vlastný, prípadne použiť už existujúci. Metafory, vizuály, analógie či príbehy pomáhajú ľuďom víziu lepšie pochopiť a zapamätať si ju.

Presvedčiť emóciami

Pokiaľ chce líder, aby mu jeho ľudia uverili a víziu „kúpili“, potrebuje ukázať počas jej prezentá-



cie zápal, nadšenie, entuziazmus. Jeho prezentácia by mala byť krátka a trefná (max. 15 minút a 10 slidov). Je veľmi ťažké udržať pozornosť či zaujatie tímu dlhšie. Krátka, silná a autentická prezentácia vízie vie byť oveľa účinnejšia ako dlhá a odborná akademická prednáška.


 Výskumy ukazujú, že ľudia, ktorým líder predstaví jasnú a silnú víziu, preukazujú zvýšené úsilie pri dosahovaní tímových/skupinových cieľov.

Príklad: Dobrým príkladom vízie je dielo bangladéškeho nositeľa Nobelovej ceny za mier Muhammada Yunusa. Ten sa preslávil tzv. mikropôžičkami – vytvoril spôsob, ako pomôcť chudobným ľuďom dostať sa k pôžičkám a z týchto peňazí si založiť sebestačnú živnosť. Yunusa ako ekonóma trápilo, že bežným ľuďom v jeho krajine nedokázali moderné ekonomické teórie ani klasické banky pomôcť, a tak okolo seba zoskupil ľudí, ktorým vštepil vieru, že bankovníctvo a úvery môžu fungovať aj inak. Dnes je jeho vízia realitou a inšpiráciou pre mnohé krajiny.

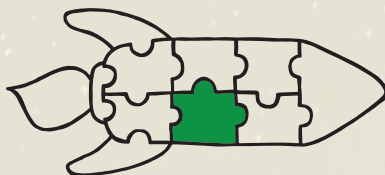


Zmocnenie (empowerment)

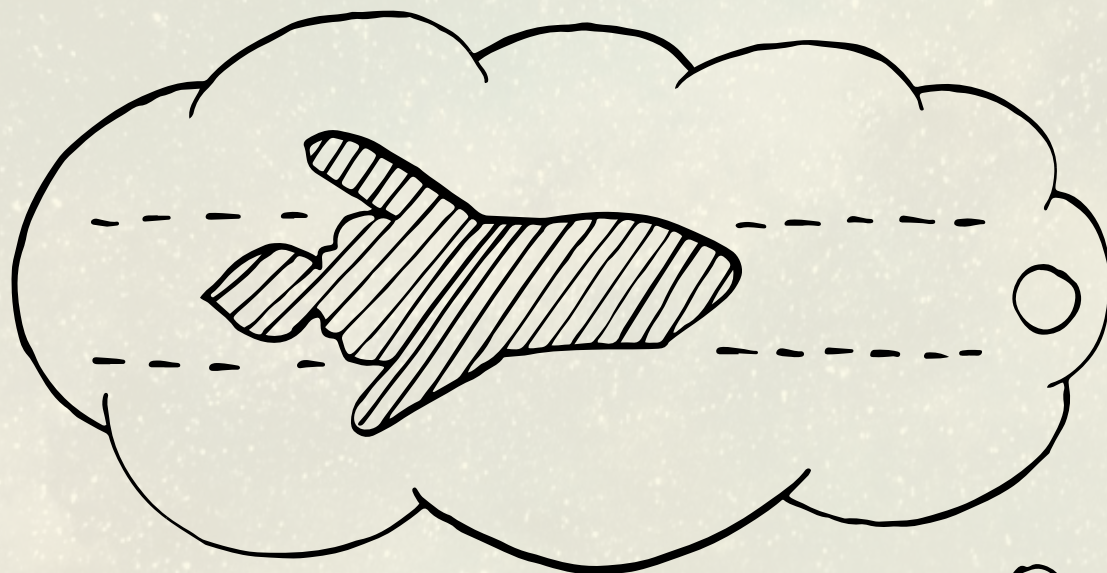
Zmocnenie znamená posilňovať spoluzodpovednosť a samostatnosť členov tímu. Lídri môžu zmocniť členov tímu viacerými cestami. Prvým krokom je zabezpečiť, aby členovia tímu mali jasne vymedzené roly a mali možnosť sa v nich slobodne realizovať. Zapojenie členov do rozhodovania tiež posilňuje spoluzodpovednosť každého člena, keďže účasť na rozhodnutí a tvorbe akčného plánu umožňuje členom stotožniť sa s postupom tímu. Takéto vyjasnenie kompetencií či delegovanie podporuje celkovú oddanosť a angažovanosť.

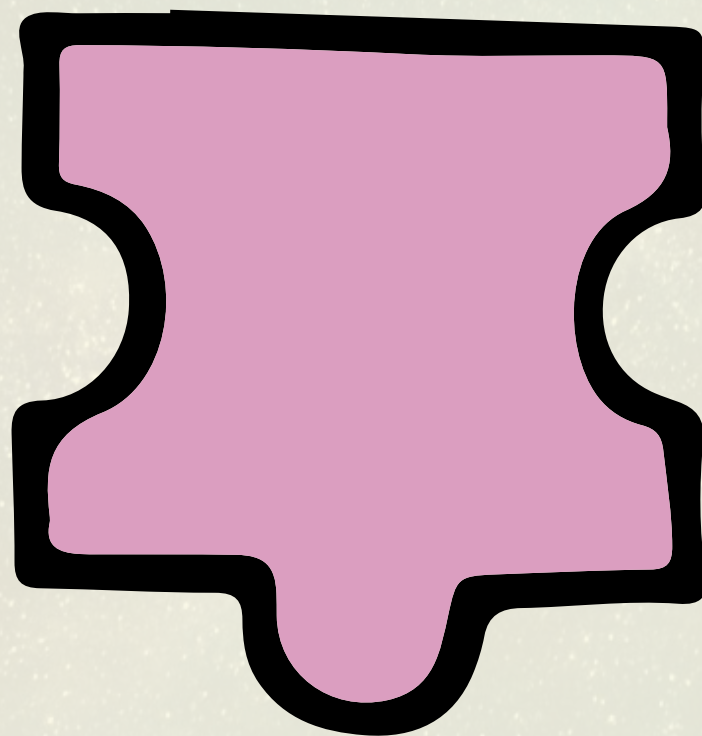
 Je dôležité si uvedomiť, že práve zmocnení členovia sú najviac oddaní a angažovaní pre tímový úspech.

Príklad: V rastúcej IT firme vzniklo samostatné oddelenie zákazníckej podpory. Nový líder tohto tímu sa rozhodol, že jeho fungovanie nastaví spoločne s novými členmi tímu. Predstavil tímu svoju víziu a následne viedol niekoľko stretnutí, na ktorom s tímom spoločne nastavili ciele, roly a zodpovednosti, pravidlá spolupráce či systém odmeňovania. Docielil tak, že ľudia v tíme „kúpili“ poslanie tímu viac, než keby všetky veci nastavil líder sám „od stola“.

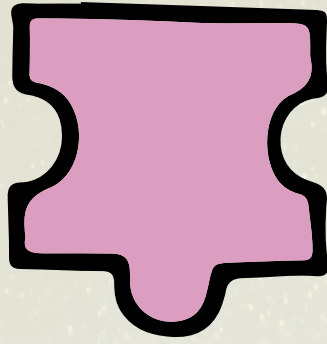


PODPORA





ZDROJE



ZDROJE


Každý tím potrebuje pre svoje fungovanie určité zdroje alebo prostriedky. Platí pritom základné pravidlo, že množstvo a typ zdrojov vychádza z cieľov tímu, t. j. z Misie. Kľúčovými zdrojmi sú pre tímy dáta/informácie a rozhodovacie právomoci. Vo všeobecnosti možno povedať, že väčšina tímov v súkromnom sektore dnes netrpí nedostatkom zdrojov.

Typy zdrojov
Dáta/informácie
Právomoci
Nedostatok zdrojov



Typy zdrojov


Každý tím potrebuje iné zdroje. Typické zdroje, ktoré tímy potrebujú, sú financie, budovy, kancelárske vybavenie, počítače či iná technika alebo dopravné prostriedky. Medzi kľúčové zdroje, ktoré môže rozhodnúť o úspechu alebo neúspechu tímu, patria dáta/informácie a právomoci.

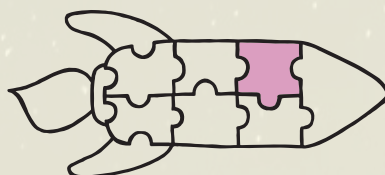
 Je potrebné, aby si tím na začiatku a neskôr priebežne mapoval zdroje, ktoré potrebuje verzus tie, ktoré má k dispozícii. Dokáže tak včas odhaliť a odstrániť/kompenzovať nedostatky.



Dáta/informácie

Súčasný informačný vek kladie obrovský dôraz na prístup ku kvalitným dátam a informáciám. Tímy nie sú výnimkou, keďže práca s kvalitnými dátami/informáciami im môže poskytnúť konkurenčnú výhodu oproti iným tímom.

 Je dôležité si uvedomiť, že v súčasnosti je dát/informácií nadbytok. Kľúčom k úspechu preto často nie je nájsť vhodné zdroje dát/informácií, ale najmä ich spracovať do použiteľnej podoby, resp. správne zinterpretovať.





Právomoci

Mnohé tímy majú dostatok financií alebo materiálneho vybavenia a napriek tomu sa nedokážu dostatočne posúvať vpred. Ich Achillovou pätou sú totiž rozhodovacie právomoci. Ak tím nemôže samostatne rozhodnúť o strategických otázkach, častokrát jeho akcieschopnosť a dosahovanie výsledkov trpí.

➔ Ak tím dokázateľne prináša hodnotu a napĺňa očakávania svojich zákazníkov či akcionárov, je často jednoduchšie získať viac právomocí. Líder tímu je mnohokrát v jedinečnom postavení o navýšení právomocí vyjednávať, keďže má vytvorené vzťahy naprieč organizáciou.

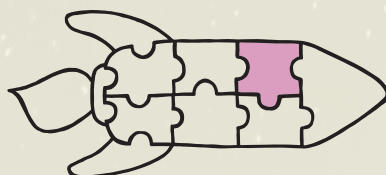


Nedostatok zdrojov

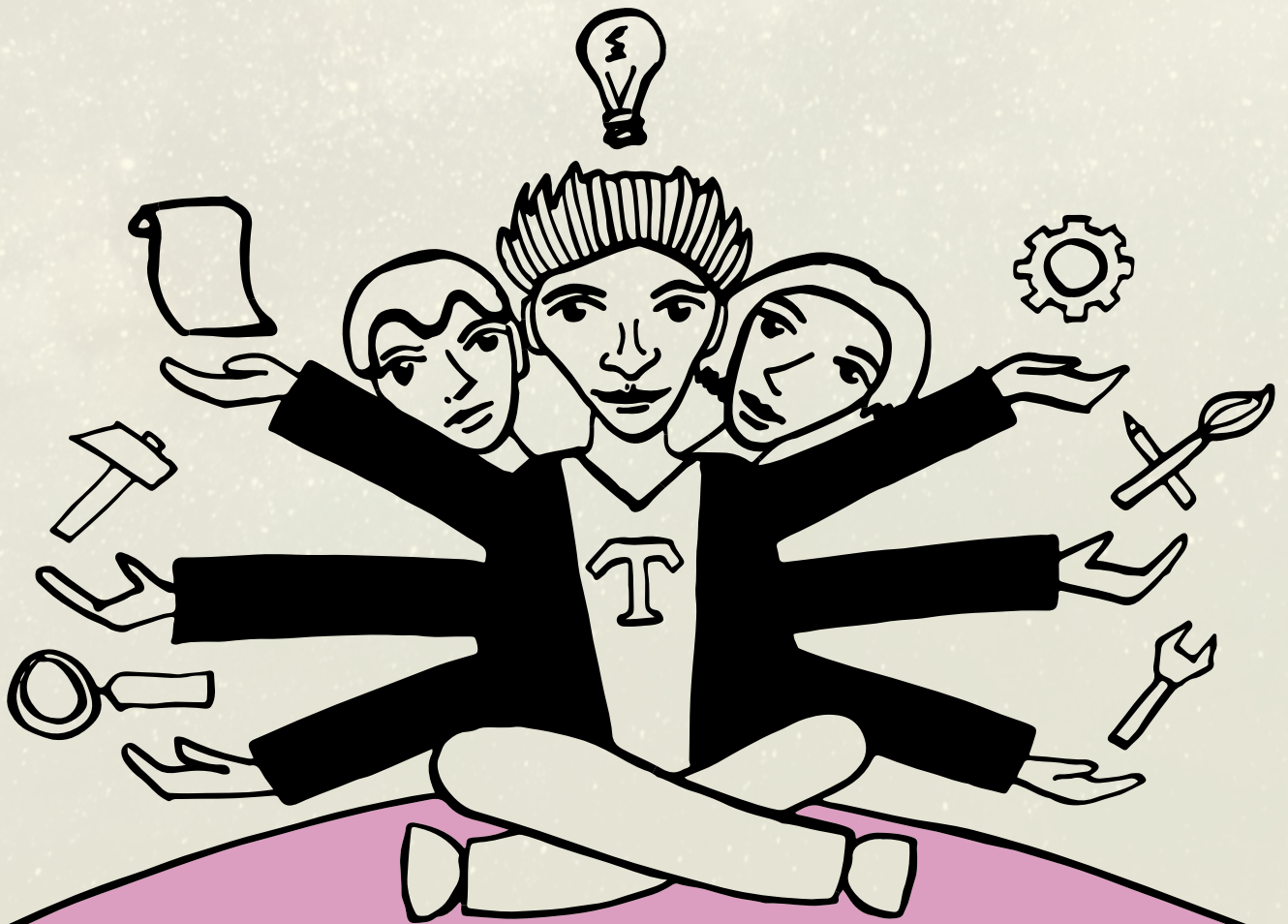
Existuje niekoľko spôsobov, ako sa tímy môžu vyrovnáť s nedostatkom zdrojov. Jednou z ciest je pristupovať k zdrojom úspornejšie a inovatívnejšie. Druhý spôsob je urobiť kompromisy v prípade cieľov (napríklad nastaviť menej ambiciózne ciele alebo počet cieľov zredukovať). Tretím spôsobom je začať o zdroje vyjednávať s tým, kto o nich rozhoduje (napríklad finančným alebo generálnym riaditeľom), resp. lobovať u iných záujmových strán (napr. potenciálni sponzori, medzinárodná centrála).

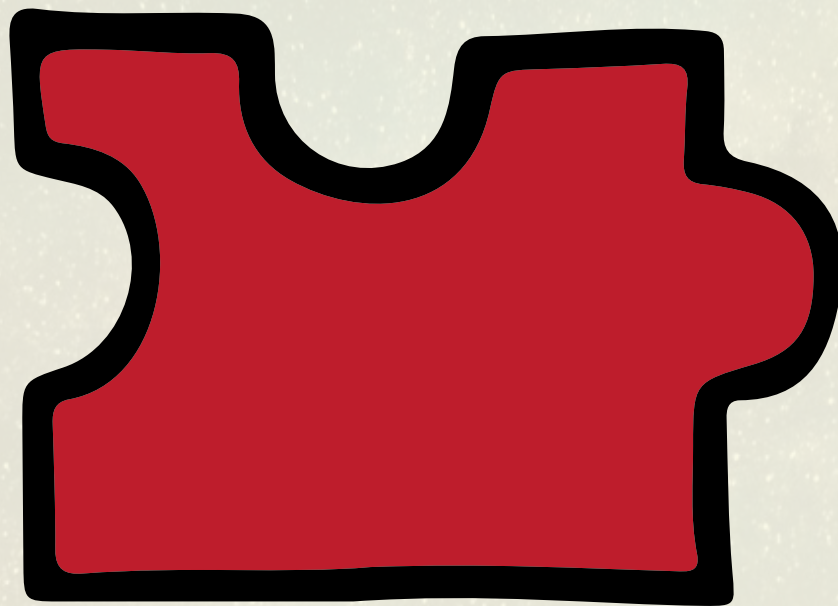
➔ Dlhodobý nedostatok zdrojov vedie k „podvýžive“. Ak tím urobil maximum pre získanie zdrojov a aj tak trpí silným nedostatkom, mal by prehodnotiť svoje poslanie a ciele.

Príklad: Dobrým príkladom tímu, ktorému sa úspešne darí pracovať so zdrojmi je obec Spišský Hrhov. Pod vedením starostu Vladimíra Ledeckého obec prevádzkuje vlastný podnik. Ledecký k tomu v rozhovore pre denník Plus JEDEN DEŇ v roku 2015 povedal: „Rozhodli sme sa preto založiť obecný podnik a vložili sme doň nejaké peniaze. Začal fungovať a zarábať si na seba. Dnes ho považujeme za hlavný motor rozvoja dediny.“

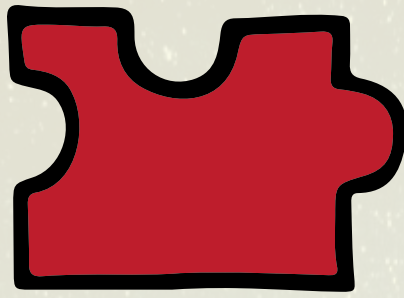


ZDROJE





MORÁLKA



MORÁLKA

Morálka poukazuje na súdržnosť – vzťahy a náladu v tíme. Je to ako na pirátskej lodi: Zatiaľ čo jedna posádka spolu komunikuje, dôveruje si, dokáže vyriešiť konflikty v prospech tímu a úspechy oslavuje sudom rumu, druhá posádka chystá vzburu a popravu nielen kapitána, ale aj niektorých členov.


Konstruktívne **riešenie konfliktov** je preto základom dobrých vzťahov. Čo ostatné ešte prispieva k **dôvere** v tíme, alebo ju podkopáva? A čo všetko pomáha **budovať vzťahy medzi členmi tímu**?

Vzťahy
Dôvera
Riešenie konfliktov



Vzťahy


Každého človeka ovplyvňuje v dobrom aj v zlom to, čo prežíva. Ak sa s druhými ľuďmi v tíme cíti príjemne a je s nimi rád, pomôže to udržať jeho motiváciu a výkon. To, nakoľko si ľudia v tíme k sebe našli cestu, hovorí veľa o stave tímu. Vzťahy medzi členmi je preto nutné podporovať.

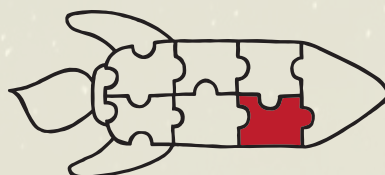
 Je dôležité si uvedomiť, že pestovanie vzťahov prostredníctvom teambuildingov nemusí mať očakávaný účinok. Dobré vzťahy sú totiž výsledkom dlhodobej spoločnej práce a tímy scelujú úspechy aj neúspechy z praxe.



Dôvera


Kľúčovou zložkou vzťahov je dôvera medzi členmi tímu. Dôležité je však uvedomiť si, že dôvera je často výsledkom určitého konania alebo určitých situácií. Čo všetko v tíme podkopáva alebo naopak vyvoláva dôveru medzi členmi tímu? Budovanie dôvery preto začína tam, kde (ne)dôvera vzniká.

 Budovaniu dôvery(hodnosti) sa detailne venuje časť Podpora.

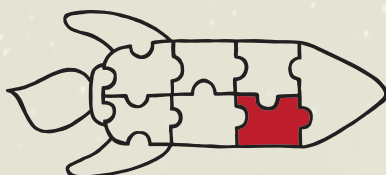


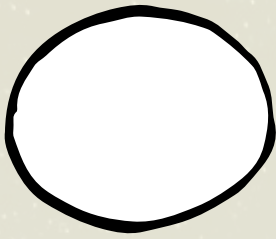
Riešenie konfliktov

Je prirodzené, že tam, kde sú ľudia, vznikajú aj nedorozumenia alebo nezhody. V každom tíme sa skôr či neskôr členovia dostanú prinajlepšom do zápalitej debaty, prinajhoršom do konfrontácie. Najvýkonnejšie tímy nezametajú konflikty pod koberec, ale ani nevyhlasujú vojny. Takéto tímy našli cesty, ako udržať produktívny dialóg a názorové nezhody premeniť na inovácie.

 Jeden z efektívnych spôsobov, ako predchádzať konfliktom v tíme, je pravidelne organizovať tzv. retrospektívy. Retrospektíva je stretnutie, na ktorom členovia tímu diskutujú, čo v rámci tímovej práce funguje vs. čo by mohlo fungovať inak/lepšie. Dobrou praxou je, že diskusiu otvára líder a zdieľa, čo v rámci vlastného prístupu urobil dobre, kde urobil chyby a ako sa im chce do budúcnosti vyhnúť. Takto ide príkladom ostatným a prirodzene ich motivuje, aby tiež zdieľali vlastné neúspechy, z ktorých sa tím môže do budúcnosti poučiť.

Príklad: Tím vo finančnej inštitúcii prešiel tímovým dotazníkom a potvrdilo sa mu to, čo už každý v tíme tušil – že vzťahy nie sú práve najlepšie. Namiesto jednorazového teambuildingu sa líder tímu rozhodol s tímom postupne vyjasniť kontext, ciele, roly a pravidlá spolupráce; tím napríklad zmenil spôsob porád a prerozdelenia úloh, výsledky si tím začal zobrazovať na nástenke, členovia tímu začali pravidelne chodiť na obedy, najväčšie úspechy oslavovali na pive po práci, tím tiež začal s retrospektívami. Po niekoľkých mesiacoch sa začali vzťahy v tíme zlepšovať, čo neskôr potvrdil aj dotazník tímovej práce.

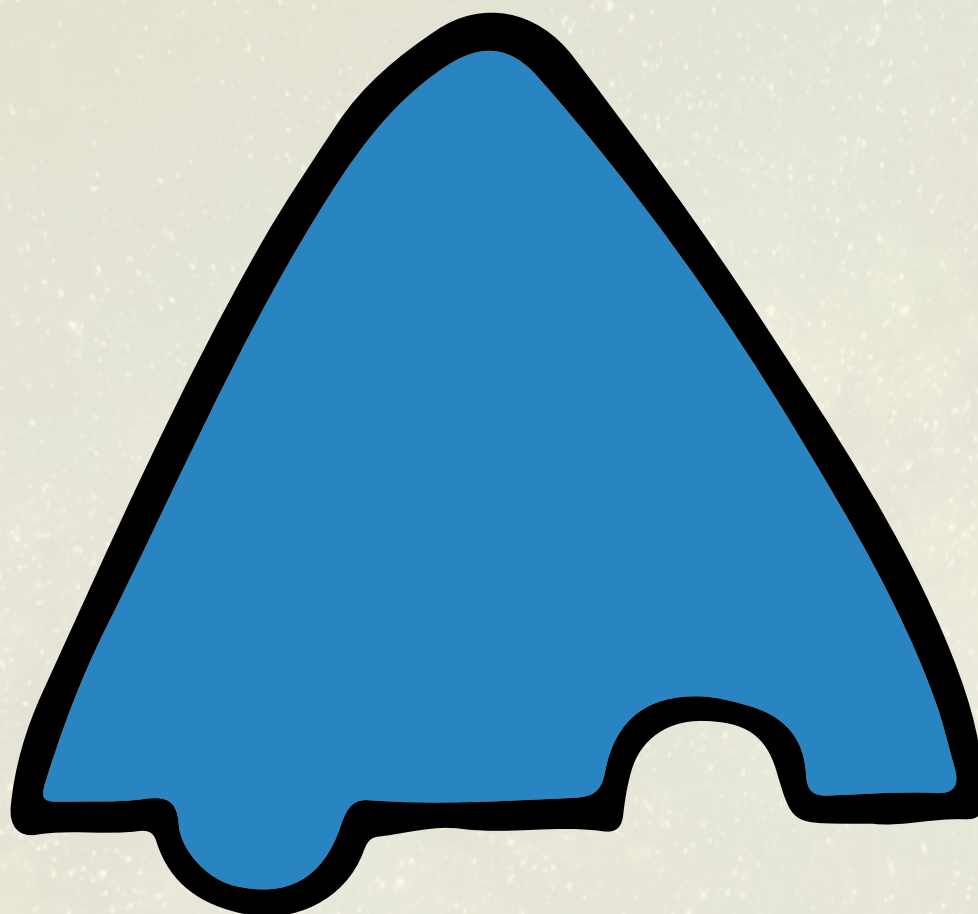




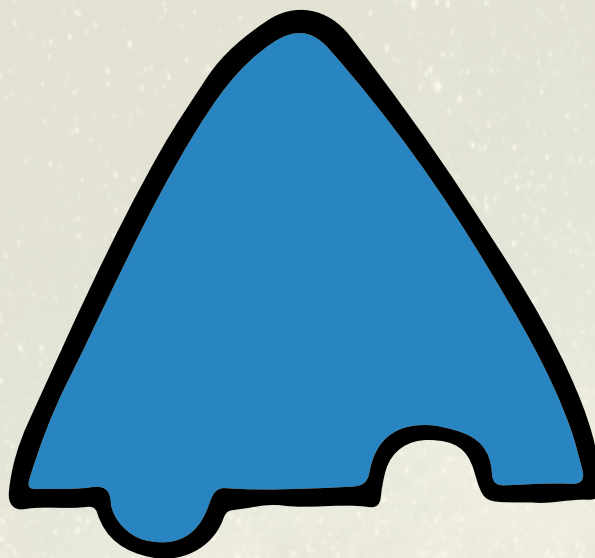
MY

MORÁLKA





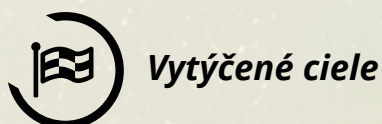
VÝSLEDKY




VÝSLEDKY

Tímy existujú preto, aby niečo prinášali alebo vytvárali. Výsledky sú preto spečatením tímovej (spolu)práce. Na výsledky sa pritom dá pozeráť z troch uhlov – jednak ako **dosiahnutie vytýčených cieľov**, jednak ako schopnosť **naplniť očakávania okolia** (napr. zákazníci, akcionári) a jednak ako schopnosť **zvíťaziť nad konkurenciou**. Zatiaľ čo väčšina tímov vykazuje výsledky, už menej sa sústreďujú na očakávania okolia a porovnávanie svojho výkonu s inými tímami na trhu.

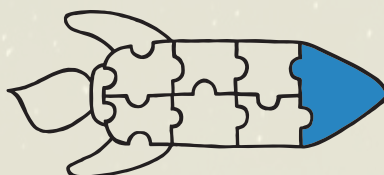
Vytýčené ciele
Očakávania okolia
Vítazstvo nad konkurenciou



To, či sa tímu darí, možno zistiť podľa plnenia cieľov. Ak si tím dokázal nastaviť merateľné ciele (pozri zložku Misia), je jednoduché zhodnotiť mieru úspechu. Pre tímy je podstatné, aby pravidelne sledovali a vyhodnocovali plnenie cieľov, keďže len tak si môžu potvrdiť, že naozaj napredujú.

 Je potrebné si uvedomiť, že čím pravidelnejšie tím hodnotí svoj výkon, tým rýchlejšie dokáže zareagovať na nepriaznivú situáciu, prispôbiť sa alebo inovovať.


Príklad: Agile – moderné hnutie v oblasti projektového manažmentu – je známe tým, že odporúča pravidelné monitorovanie a vyhodnocovanie cieľov. Jeden z populárnych „agilistov“ – Holanďan Jurgen Appelo – napríklad vo svojom blogu noop.nl píše, že sa mu osvedčilo v rámci tímu sledovať a vyhodnocovať ciele jedenkrát za týždeň.





Očakávania okolia

Tímy neexistujú vo vákuu a súčasťou ich poslania je uspokojiť očakávania istých ľudí, skupín alebo organizácií vôkol nich. Najčastejšie sú to zákazníci, iné tímy v organizácii, nadriadení či akcionári. Výsledky teda možno merať aj mierou spokojnosti týchto rôznych strán.


 Je dôležité si uvedomiť, že očakávania okolia sa môžu meniť. Tímy by si preto mali pravidelne overovať nielen, nakoľko plnia očakávania, ale aj či plnia tie správne očakávania.

Príklad: Právny tím v banke sa rozhodol, že na zhodnotenie svojho úspechu potrebuje vedieť aj spätnú väzbu od iných tímov v banke, ktorým dodáva právne služby. Vytvoril preto krátky 5-položkový dotazník, ktorý zasiela jedenkrát do mesiaca všetkým svojim „interným“ zákazníkom. Získava tak rýchlu a cennú spätnú väzbu, ktorá mu pomáha zlepšovať sa.

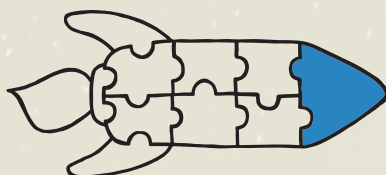


Víťazstvo nad konkurenciou

Najvyššou mierou tímového úspechu je porovnanie sa s inými tímami – či už internou alebo externou konkurenciou. Alebo ak by sme si na pomoc zobrali šport, tak otázka znie: V ktorej lige a na ktorom mieste v tabuľke sa tím nachádza? Najlepšie tímy pestujú zdravú súťaživosť a kaizen – neustále zdokonaľovanie.

 Ak tímy alebo organizácie nie sú konkurencieschopné, je pravdepodobné, že skôr či neskôr utrpia alebo zaniknú. Je preto prirodzené, že vysoko výkonné tímy citlivo vnímajú svoje postavenie medzi ostatnými.

Príklad: Existuje viacero ciest, ako porovnať efektívnosť svojho tímu s ostatnými. V nadnárodných spoločnostiach často funguje niekoľko tímov s rovnakou agendou, a tak sa tieto interné tímy môžu porovnávať medzi sebou. Napríklad tím v slovenskom centre zdieľaných služieb sa rozhodol porovnávať s rovnakým tímom fungujúcim v indonézskej centre zdieľaných služieb. Druhou cestou je porovnávať sa na základe verejnej dostupných štatistík. Napríklad top manažérsky tím prepravnej firmy sa rozhodol porovnávať sa so svojou konkurenciou na základe verejných ekonomických štatistík (účtovné uzávierky a ďalšie výstupy z firemného reportingu). Tretím spôsobom porovnania je použiť dotazník tímovej práce, ktorý pracuje s lokálnou alebo medzinárodnou porovnávacou vzorkou. Tento dotazník mapuje tímovú prácu prostredníctvom sady otázok, na ktoré tímy odpovedajú. Každému tímu následne prináša tzv. benchmark – informáciu, nakoľko efektívne tím pracuje v porovnaní s inými tímami, ktoré dotazníkom prešli. Dotazník tímovej práce sa napríklad na porovnanie rozhodla využiť jedna mimovládna organizácia v SR.

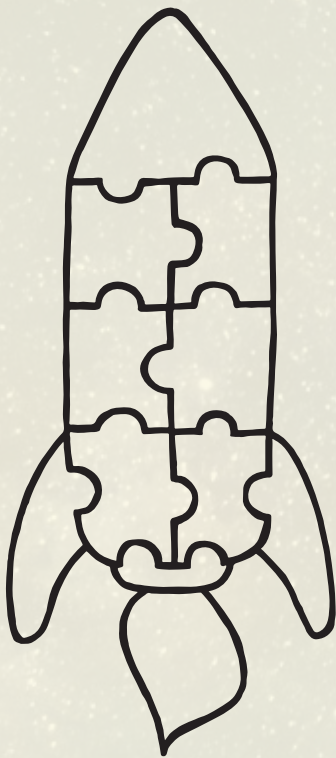


VÝSLEDKY



Raketový model je štruktúra (mapa), ktorá slúži ako konkrétna inšpirácia pri práci s tímom. Hľadá odpovede na otázky:

- v akej situácii sa tím nachádza (kontext),
- aký zmysel a ciele tím má (misia)
- akých ľudí má tím (talent),
- aké pravidlá má tím nastavené (normy),
- akú má tím motiváciu (podpora),
- aké má tím právomoci a financie (zdroje)
- ako tím rieši konflikty (morálka)
- aké má tím výsledky (výsledky)



Čo je Raketový model:

- ☑ Tímy v kocke – čo je dôležité v tímovej práci
- ☑ Návod na použitie – ako postupovať pri tvorbe a rozvoji tímu
- ☑ Diagnostika – ako merať tímovú prácu

Komu sa Raketový model zide:

- ☑ manažéri, lídri, riaditelia, vedúci
- ☑ členovia tímov
- ☑ HR profesionáli
- ☑ konzultanti
- ☑ koučovia
- ☑ facilitátori
- ☑ tréneri, učitelia, lektori



Kontext

Kontext sa sústreďí na situáciu a prostredie v akej sa tím nachádza. Rieši otázky, čo všetko tím aktuálne ovplyvňuje a aké výzvy a príležitosti to prináša.



Misia

Zaoberá sa zmyslom existencie tímu a cieľmi, ktoré z neho vyplávajú. Udáva smer tím uprostredníctvom nastavených tímových cieľov.



Talent

Rieši ľudí v tíme – ich počet, zručnosti a skúsenosti, roly a zodpovednosti, tímové správanie či spôsob ich odmeňovania.



Normy

Sústreďí sa na pravidlá spolupráce – ako tím vedie porady, ako komunikuje, ako sa rozhoduje a ako udržiava fair-play.



Podpora

Zdôrazňuje podpornú rolu lídra – jeho dôveryhodnosť a víziu –, a poukazuje na nutnosť posilňovať samostatnosť členov tímu.



Zdroje

Upozorňuje na dôležitosť hmotných a nehmotných zdrojov pre úspech tímu – od financií cez kancelárske vybavenie, informácie až po právomoci.



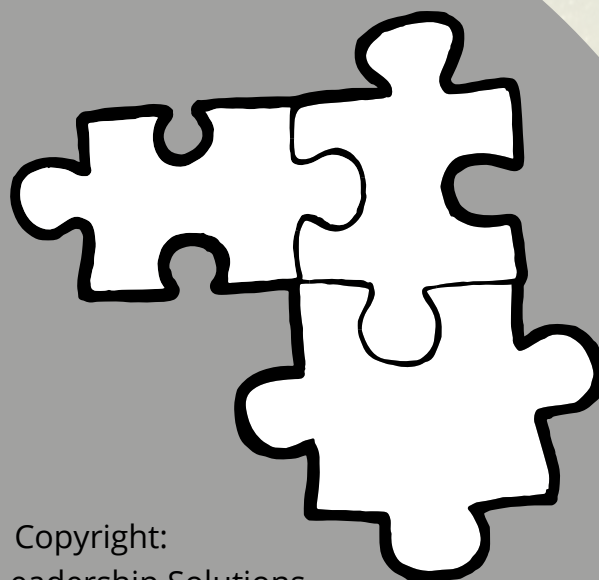
Morálka

Venuje sa súdržnosti tímu – ako tím spolu vychádza, nakoľko si dôveruje a ako rieši konflikty.



Výsledky

Posledná časť modelu sa pozerá na to, čo sa tímu podarilo dosiahnuť – z pohľadu cieľov, okolia a konkurencie.



Copyright:
Curphy Leadership Solutions
spoluHRame s.r.o.
Court of Moravia s.r.o.

Autori manuálu:
Rastislav Duriš,
Alena Durišová-Džuganová,
Eva Možná

Ilustrácie
a grafický dizajn:
Markéta Tunková