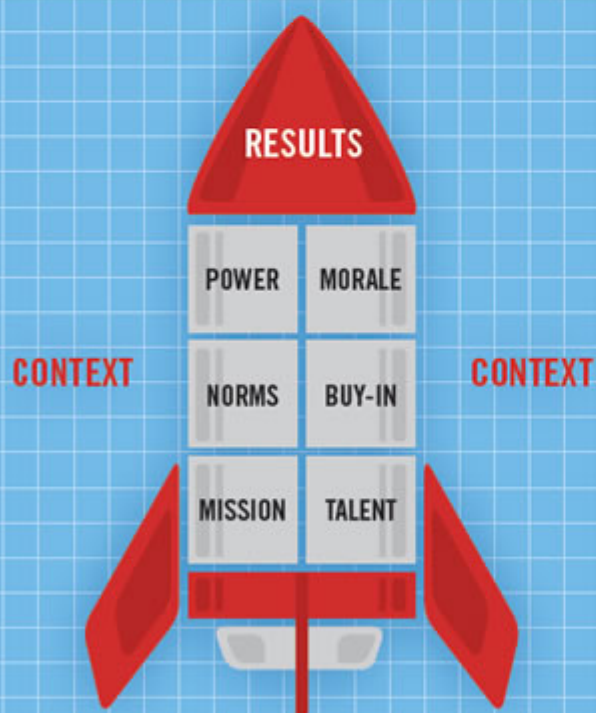


THE ROCKET MODEL

Practical advice for building high performance teams

TEAM ASSESSMENT SURVEY (TAS-II)

Demo Team

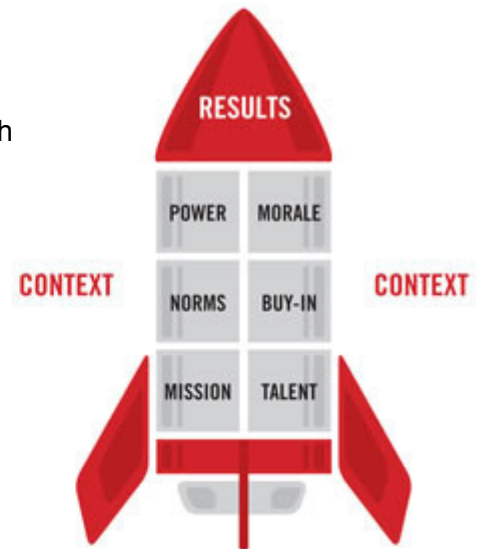


CONFIDENTIAL

GORDON CURPHY | ROBERT HOGAN

Raketový model je jednoduchý a ľahko použiteľný systém na budovanie, diagnostiku a zvyšovanie výkonu tímov. Osem zložiek tohto modelu je ako deskriptívnych, tak preskriptívnych – dokážu jednak odhaliť slabé stránky v rámci fungovania tímu, prípadne pomôžu vytvoriť zoznam krokov potrebných na vybudovanie vysoko výkonných tímov od úplného začiatku. Raketový model, ktorého autorom je Dr. Gordon Curphy, expert na tímovú prácu, poskytuje praktický návod na zlepšenie tímovej práce.

Táto správa obsahuje spätnú väzbu členov tímu, t. j. vychádza z ich vnímania efektívnosti tímovej práce. Členovia tímu hodnotili 41 položiek v Dotazníku tímovej práce a na hodnotenie využívali škálu od 1 do 5, pričom číslo 1 znamenalo "Silno nesúhlasím" a 5 znamenalo "Silno súhlasím". Tieto odpovede boli následne súhrnne spracované a porovnané s odpoveďami niekoľkých tisícok tímov nachádzajúcich sa v databáze Dotazníka tímovej práce s cieľom určiť, či daný tím dosiahol vysoké, priemerné alebo nízke skóre pre každú zložku Raketového modelu.



Je dôležité si uvedomiť, že výsledky tímu sú ovplyvnené mnohými faktormi a často sa v priebehu času menia. Zmeny v súvislosti so zákazníkmi, dodávateľmi, lídrami, členmi tímu, cieľmi, rozpočtami, hierarchickými vzťahmi a pod. často ovplyvňujú vnímanie členov tímu. Preto výsledky v tejto správe z Dotazníka tímovej práce predstavujú momentku zo súčasnosti.

ČLENOVIA TÍMU:

- 1 XY
- 2 XY
- 3 XY
- 4 XY
- 5 XY
- 6 XY
- 7 XY
- 8 XY
- 9 XY

USING THIS REPORT

1 Review Overall Scores Pg 4

Najlepším začiatkom je prezrieť si percentilové skóre pre všetky zložky Raketového modelu (str. 4). Toto skóre bolo vypočítané tak, že aktuálne výsledky boli porovnané s výsledkami iných tímov, ktoré vyplňali Dotazník tímovej práce (TAS-II). Inými slovami, toto skóre ukazuje, ako sa tímu darí v porovnaní s inými tímami. Mali by ste sa sústrediť na skóre, ktoré je nízke (<25%) alebo vysoké (>75%), prípadne na akékoľvek prekvapenia.

2 Review Component Results Pg 5-12

Strany venované jednotlivým zložkám prinášajú detailnejší opis každého prvku v Raketovom modeli a širšie objasňujú porovnanie s inými tímami na základe percentilového (normatívneho) skóre. Ukazovateľ označuje pozíciu percentilového skóre (0 – 100); opis fungovania tímu je založený na zóne, do ktorej skóre spadá. Tímy, ktoré sa v porovnaní s ostatnými tímami umiestnili v horných 25 percentách, sú hodnotené ako vysoko výkonné, zatiaľ čo tie, ktoré sa v porovnaní s ostatnými tímami umiestnili v spodných 25 percentách, sú hodnotené ako nízko výkonné. Tipy a odporúčania založené na skóre z príslušnej zóny pochádzajú z knihy Raketový model: Praktický návod na budovanie vysoko výkonných tímov od Gordona Curphyho a Roberta Hogana. Tímy by mali tieto aktivity využiť na zvýšenie výkonu v konkrétnej zložke.

3 Review Question Results Pg 13-19

Detailné výsledky jednotlivých otázok umožňujú lepšie pochopiť, ako vzniklo skóre jednotlivých zložiek. Výsledky sú založené na priemernom skóre celého tímu v rámci jednotlivých otázok. Ďalšie inštrukcie, ako čítať a interpretovať výsledky v tejto sekcii, nájdete na strane 13.

4 Review Feedforward Comments Pg 20

Písomné komentáre sú založené na odpovediach jednotlivých členov tímu ohľadne toho, v čom by tím mohol pokračovať, čo robí obzvlášť dobre, resp. čo by mal začať alebo prestať robiť na to, aby svoj výkon zvýšil. Tieto komentáre vám môžu pomôcť lepšie pochopiť výsledky jednotlivých zložiek či otázok.

5 Record Findings and Discuss with Team Appendix I

Po prečítaní správy použijete hárok na konci a zapíšete doň, čo sú podľa vás vo všeobecnosti silné stránky tímu, oblasti pre jeho ďalší rozvoj, prípadne prekvapenia. Môžu sa týkať niektorej zložky alebo otázky, skutočného alebo percentilového skóre, otázok s vysokou mierou nesúhlasu, voľných komentárov atď. Nazdieľajte svoje závery s členmi tímu. Zhoduje sa váš tím vo všeobecnosti na kľúčových silných stránkach, rozvojových oblastiach alebo prekvapeniach?

Jedným z charakteristických znakov dobrých tímov je ich schopnosť zodpovedať otázku „Vyhrávame“? Výsledky sa napájajú na Misiu a pomáhajú tímu určiť, či plní svoje ciele a pohlcuje konkurenciu.

3... Velocity

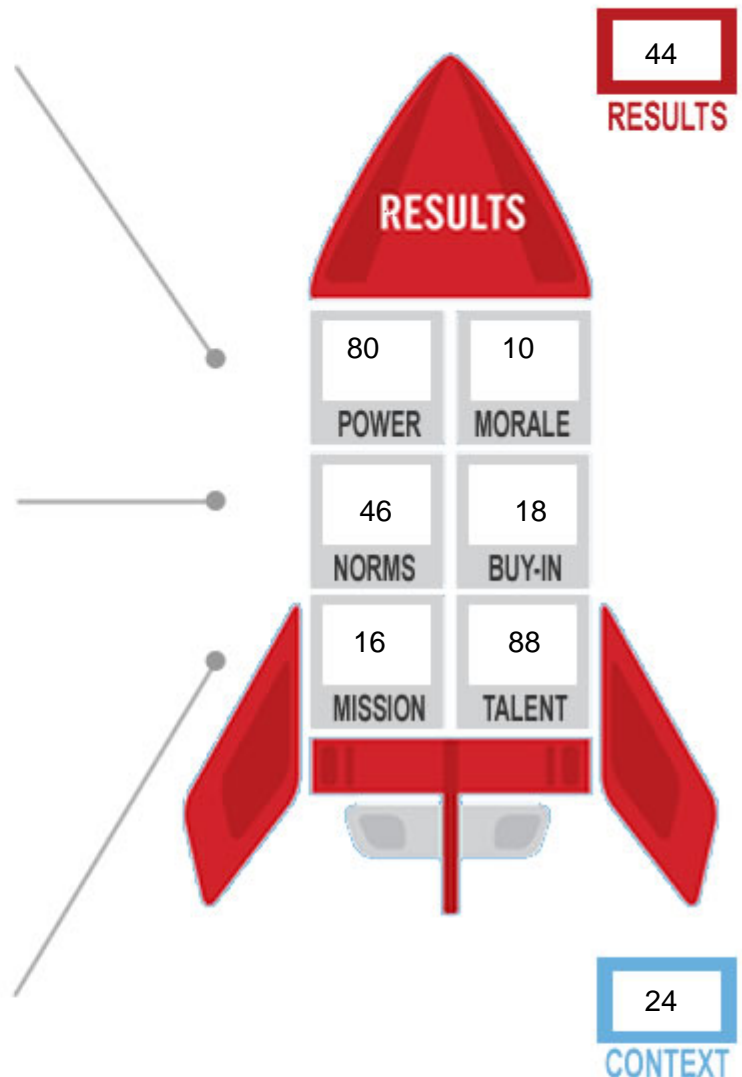
Tímy dokážu skutočne vzlietnuť, keď sa dobre vyrovnávajú s konfliktmi a majú prístup k zdrojom, ktoré sú potrebné na dosiahnutie výsledkov. Spochybňovanie a testovanie myšlienok bez vyvolávania odporu je zručnosť vysoko výkonných tímov. Mať k dispozícii primerané rozhodovacie právomoci, rozpočet či dokonca dostatočný priestor môže byť kľúčom k úspechu tímovej práce.

2... Cruise Control

Tímy majú potenciál uspieť v prípade, že majú jasnú misiu a správnych ľudí na palube. Sú však pravidlá spolupráce účinné a je každý rovnako oddaný myšlienke tímoveho úspechu? Tieto dve zložky určujú, či spôsob, ako tím vedie porady alebo robí rozhodnutia, pomáha alebo naopak bráni v napĺňaní cieľov a či každý prikladá ruku k dielu.

1... Liftoff

Základnými zložkami tímu sú jeho misia a jeho členovia. Každý tím musí mať poslanie a ciele, pretože bez nich tímy nedokážu sústrediť alebo koordinovať individuálne úsilie svojich členov. A správni ľudia so správnymi zručnosťami v správne definovaných rolách zase pomôžu tímu jeho ciele dosiahnuť.



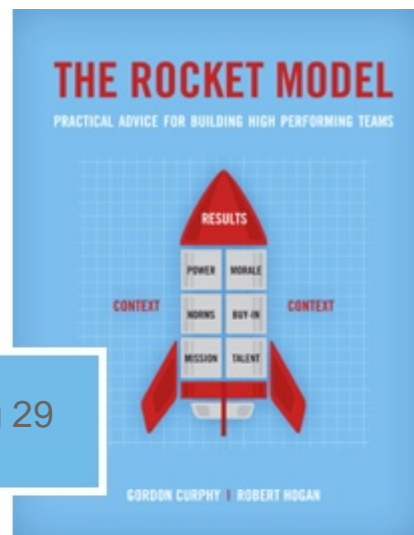
Context

Tímy vždy fungujú v rámci nejakého kontextu; ide o súbor podmienok, obmedzení a očakávaní, ktoré určujú, čomu sa musí tím prispôbiť a ako sa má správať. Napríklad filmový štáb vo vojrovej zóne funguje v inom kontexte ako výskumný tím vyvíjajúci lekársku techniku. Kľúčové rozdiely v kontexte môžu tvoriť zákazníci, dodávatelia, konkurencia, regulačné orgány, iné interné tímy, výzvy atď.

Poznámka: Skóre uvedené vyššie je percentilové skóre, ktoré umožňuje porovnať (alebo zoradiť) výsledky tímu v každej zložke voči iným tímom, ktoré vyplnili Dotazník tímovej práce TAS-II.

Kontext

Podmienky, v ktorých tím pôsobí, ovplyvňujú, čomu potrebuje venovať pozornosť a ako funguje. Je prostredie okolo nás nepriateľské alebo priaznivé? Je tempo uvoľnené alebo nemilosrdné? Pracujeme spolu prvýkrát? Kontext je komplexný, ale spoločné pochopenie vnútorných a vonkajších činiteľov je základom na ceste k úspechu.



Pg 29



Low looks like...
Tím zodpovedný za politickú kampaň, ktorý ignoruje výsledky prieskumov verejnej mienky, nedokáže pochopiť náladu voličov, a tak je odsúdený zlyhať. Rozliční činitelia a podmienky prostredia sú dôležité, avšak zdá sa, že slabé tímy si to neuvedomujú.

High looks like...
Vojenská hliadka, ktorá pozorne sleduje okolie. Všetci členovia tímu sa pozorne zameriavajú na kontext, obmedzenia či faktory prostredia, ktoré ovplyvňujú schopnosť tímu podávať výkon.

Your Score

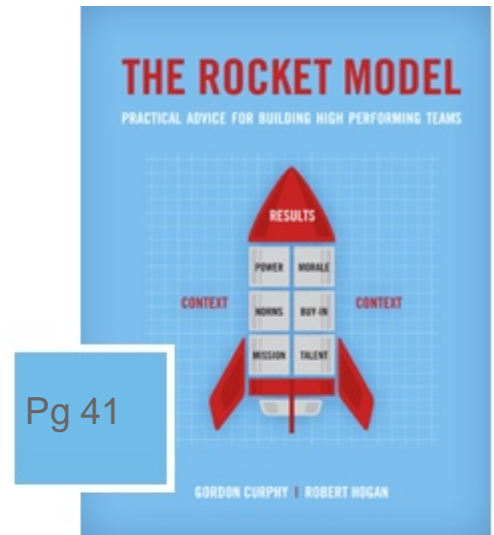
Tento tím potrebuje rozvíjať svoje situačné vedomie – chýba mu zmysel pre podmienky a faktory, ktoré ovplyvňujú jeho pôsobenie v praxi. Zorganizujte poradu a spoločne preskúmajte: Na kom nám najviac záleží a aký je jeho pohľad na vec? Aké sú naše predstavy o spoločnom fungovaní a nakoľko dávajú zmysel? V akom stave sa aktuálne nachádza prostredie, v ktorom pôsobíme?

Tips

Na zlepšenie výkonu v tejto zložke by mal tím zvážiť realizáciu aktivity Hodnotenie kontextu na stranách 36 – 39 v knihe The Rocket Model.

Misia

Tímová práca vyžaduje spoločné poslanie. Bez takejto misie budú členovia tímu ako raketa bez smeru, ktorá mieri do rôznych strán. Misia určuje, čo treba vykonať, dokedy to treba vykonať a ako vyzerá úspech. Misia ovplyvňuje všetky ostatné zložky modelu a je základňou, na ktorej tím dosahuje svoje výsledky.



Low looks like...

Ako sláčikový orchester zložený z hudobníkov, ktorí hrajú stále podpriemerne, pretože nikto nerozumie notám. Tímy, ktoré nemajú ciele alebo majú ciele, ktoré sú nejasné, namerané či nezdieľané s ostatnými, plynú svojou energiou a oslabujú svoj výkon.

High looks like...

Ako tím mechanikov v súťaži Formula 1, keď každý rozumie tomu, čo treba vykonať. Všetci členovia vysoko výkonných tímov spejú k rovnakému cieľu, vedia, ako vyzerá úspech a aj to ako sa úspech meria.

Your Score

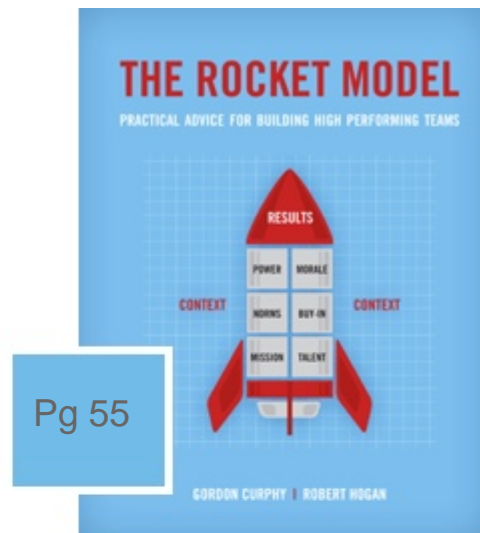
Tím nechápe, čo sú tímové ciele a aké je jeho smerovanie. Buď si členovia tímu nie sú istí, ako vyzerá úspech, alebo merateľné ukazovatele výkonu a benchmarky neexistujú, prípadne sú nevhodne zadefinované. Je kritické, aby bola táto zložka správne nastavená, pretože priamo ovplyvňuje ostatné zložky Raketového modelu. Tím si potrebuje stanoviť súbor SMART-B (špecifických, merateľných, dosiahnuteľných, podporených dostatočnými zdrojmi, časovo ohraničených a benchmarkovaných) cieľov, aby získal smer, zjednotil svoje sily a zmeral svoj pokrok.

Tips

Tím by si mal prezrieť materiál, ktorý sa venuje stanovovaniu tímových cieľov, a pokračovať aktivitou Vyvážené ukazovatele tímového výkonu na stranách 51 – 54 v knihe The Rocket Model.

Talent

Keď si tím zadefinoval misiu, musí určiť, aké typy členov potrebuje na to, aby dosiahol svoje ciele. Jednoducho povedané, Talent je o piatich správnych veciach: Má tím správny počet ľudí, v správnej organizačnej štruktúre, v správnych rolách, so správnou odbornosťou, preukazujúcich správne nasledovnicke správanie potrebné pre úspech?



Low looks like...

Predstavte si chirurgický zákrok, počas ktorého bude chirurgický tím pozostávať z kohokoľvek, kto je k dispozícii, vrátane upratovačky. Členovia tímu v nejasných rolách a bez kritický chzručností nebudú schopní priniesť výsledky.

High looks like...

Ako veľkolepý symfonický orchester, ktorý disponuje správnym talentom na odohranie partitúry: Tím pozostáva zo šikovných hudobníkov, ktorí majú jasné roly, sú dobre zladení a svoje noty hrajú na hrane dokonalosti.

Your Score

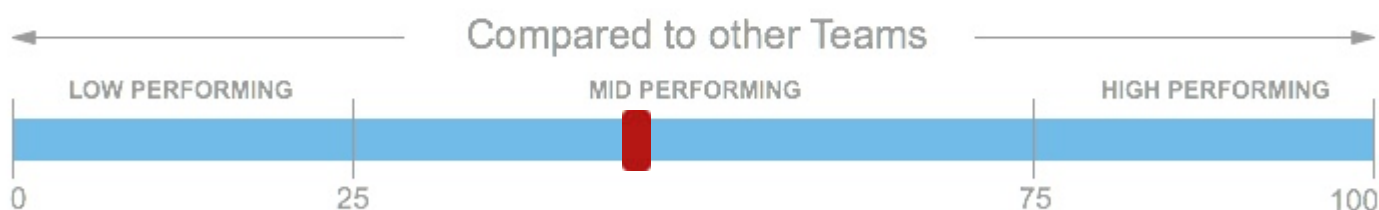
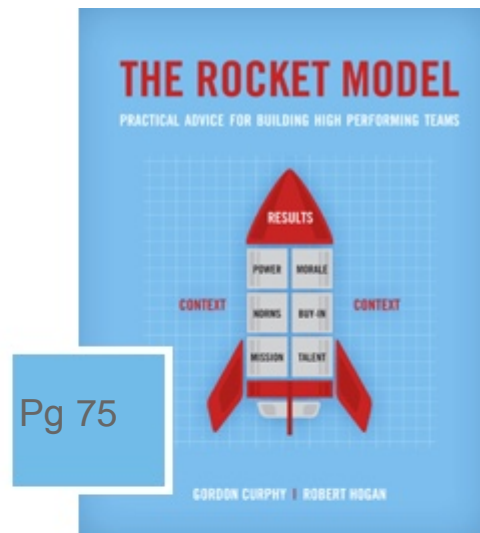
Gratulujeme, tím má k dispozícii závideniahodný talent a má veľký potenciál uskutočniť svoju misiu. Členovia tímu vedia, čo majú robiť, a majú všetky potrebné zručnosti alebo skúsenosti na vykonanie zverených úloh. Skúste sa ako tím teraz pozrieť do budúcnosti a položiť si tieto otázky: Ako tím udrží svojich členov motivovaných a angažovaných? Aké zmeny v kontexte alebo misii môžu spôsobiť, že bude potrebné hľadať nový talent, prípadne prehodnotiť roly? Ako bude tím hľadať nových členov a ako zabezpečí ich adaptáciu? Čo ešte môže tím spraviť pre to, aby podporil rozvoj svojich členov, prípadne využil ich silné stránky? Robí tím naozaj všetko pre to, aby využil svoj talent?

Tips

Tím by si mal vytvoriť Maticu rolí a zodpovedností, ktorú môžete nájsť na stranách 68 – 71 v knihe The Rocket Model. Na zlepšenie v tejto zložke by si mal tiež naštudovať časť venovanú nasledovníctvu na stranách 61 – 66 v knihe The Rocket Model.

Normy

Všetky tímy majú normy – nepísané, nevyslovené pravidlá, ktoré určujú, „ako to tu chodí.“ Normy majú veľký vplyv na správanie tímu; avšak vzhľadom na to, že sa vyvíjajú postupne a nie sú vždy explicitné, často ich nikto nespochybňuje. Je ale kritické tímové pravidlá, procesy a protokoly správania preskúmať a zistiť, nakoľko podporujú alebo naopak brzdia súdržnosť a výkon tímu.



Low looks like...

Ako zle vyladený motor, tento tím má kolísavé otáčky a plytvá svojím úsilím a energiou – jeho pravidlá, procesy a protokoly správania si vyžadujú revíziu a prísnejšie nastavenie.

High looks like...

Ako správne vyladený motor, takýto tím je súdržný a efektívny. Pravidlá, procesy či protokoly správania, ktoré si tím vytvoril, sú zosúladené s jeho misiou a podporujú jeho úspech.

Your Score

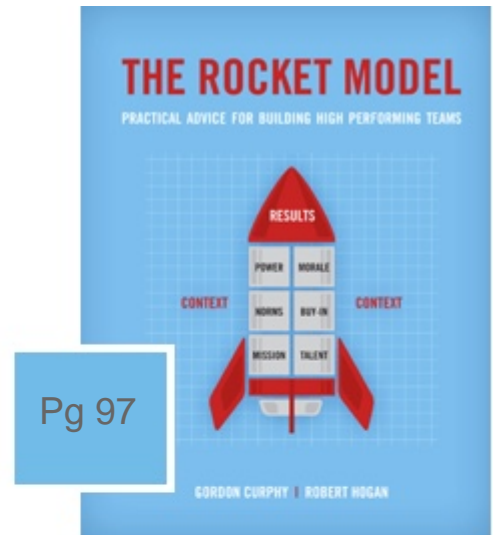
Pravidlá fungovania tímu sú vo všeobecnosti efektívne, ale stále existuje priestor na zvýšenie produktivity v súvislosti s tým, ako tím vedie porady, komunikuje, prijíma rozhodnutia, prípadne realizuje svoje plány. Proaktívnejší, cieľavedomejší a produktívnejší prístup možno dosiahnuť tak, že sa tím zameria na tieto oblasti súvisiace s tímovými normami: porady, komunikácia, rozhodovanie a preberanie zodpovednosti. Preskúmajte a upravte pravidlá týkajúce sa porád, vrátane toho, aké témy sú prípustné, kto na poradách môže vystupovať či ako majú medzi sebou komunikovať členovia tímu. Preskúmajte a prehodnoťte rozhodnutia, ktoré tím čakajú v najbližších 3 – 6 mesiacoch, spôsob rozhodovania, ako aj to, kto má právo urobiť konečné rozhodnutie. Preskúmajte a prehodnoťte očakávania súvisiace s odovzdávaním práce a vystupovaním členov tímu. Preskúmajte a prehodnoťte dôsledky porušenia tímových noriem.

Tips

- Pozrite si aktivitu Nastavenie noriem pre porady na stranách 83 – 87 v knihe The Rocket Model.
- Pozrite si aktivitu Nastavenie noriem pre komunikáciu na stranách 88 – 90 v knihe The Rocket Model.
- Pozrite si aktivitu Nastavenie noriem pre rozhodovanie na stranách 91 – 93 v knihe The Rocket Model.
- Pozrite si aktivitu Nastavenie noriem zodpovednosti na stranách 94 – 96 v knihe The Rocket Model.

Podpora

Podpora je zdieľaný psychologický stav; ide o mieru, v akej sú členovia tímu jednak oddaní tímovým cieľom, rolám a pravidlám a jednak angažovaní pri plnení zverených úloh. Členovia tímu s vysokou mierou podpory chcú, aby ich tím zvíťazil, bavia ich úlohy, na ktorých pracujú, a primerane sa podieľajú na práci tímu; členovia tímu s nízkou mierou podpory nevnakladajú úsilie potrebné na to, aby tím uspel.



Low looks like...

Ako spoločný byt, kde sa nikomu nechce upratať alebo variť, deprimujúci a nudný. Málokto verí v tímové ciele, roly a pravidlá, takže členovia tímu si len robia svoje a obviňujú iných za slabé výsledky.

High looks like...

Ako veslársky tím, v ktorom celá posádka prikladá ruku k dielu a synchronizovane vesluje; členom tímu to „dochádza“. Je jasné, že všetci sú na jednej lodi s vytýčeným smerom a usilovne spolupracujú, aby dosiahli víťazstvo.

Your Score

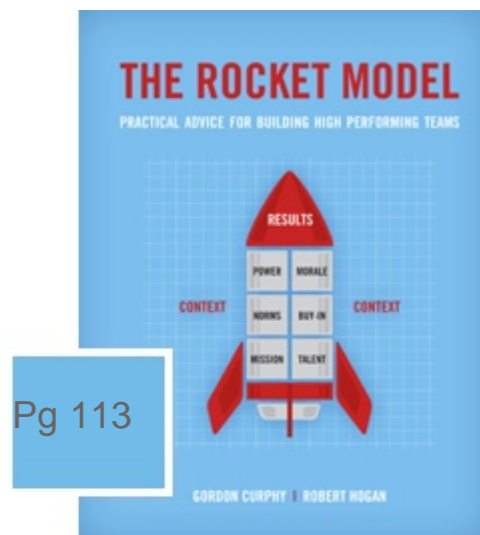
Podpora neprichádza zdarma; vyžaduje úsilie a musí byť zaslúžená – a s týmto skóre vás čaká kus práce. Chýba oddanosť voči tímovému poslaniu a členovia tímu nie sú angažovaní ani nadšení svojou prácou. Na zvýšenie podpory by lídri mali: Budovať svoju dôveryhodnosť tak, že budú vnímaní ako dostatoční odborníci, schopní urobiť dobré rozhodnutia; a tak, že budú budovať autentické vzťahy s každým v tíme. Lídri tímov by tiež mali byť schopní vytvoriť presvedčivú víziu budúcnosti. Ďalej by mali zabezpečiť, aby sa členovia tímu podieľali na identifikácii kritických situačných faktorov a tímových výziev, na tvorbe tímových cieľov a benchmarkov, na vymedzení rolí a na určovaní tímových pravidiel.

Tips

Pre ďalší rozvoj v rámci tejto zložky môže tím absolvovať aktivitu Kresba životnej cesty na stranách 105 – 108 v knihe The Rocket Model. Aktivita Prezentácia vízie na stranách 109 – 112 v knihe The Rocket Model zase pomáha lídrom tímov pripraviť a presvedčivo predniesť víziu, čo môže viesť k ďalšiemu zvýšeniu výkonu.

Zdroje

Všetky tímy potrebujú nástroje a zdroje; basketbalový tím bez lopty, koša či tréningového priestoru pravdepodobne nečaká víťazná sezóna. Na to, aby boli tímy efektívne, potrebujú okrem materiálnych zdrojov aj rozhodovacie právomoci a širšiu organizačnú podporu. Úspešné tímy dokážu účinne využiť to, čo už majú k dispozícii, a zároveň sú schopné získať vybavenie, rozpočet, zariadenia či systémy potrebné pre ďalší úspech.



Low looks like...

Ako tím, ktorý nie je dobre vybavený alebo nerozumne využíva svoje zdroje; tieto nedostatky mu budú brániť v dosahovaní cieľov. Tím nemusí byť schopný získať zdroje potrebné na to, aby zvíťazi

High looks like...

Ako tím, ktorý má k dispozícii rozpočet, vybavenie, zariadenia, systémy a autoritu, ktoré potrebuje na víťazstvo. Rozumne využíva existujúce zdroje a v prípade potreby je schopný zabezpečiť si dodatočné zdroje.

Your Score

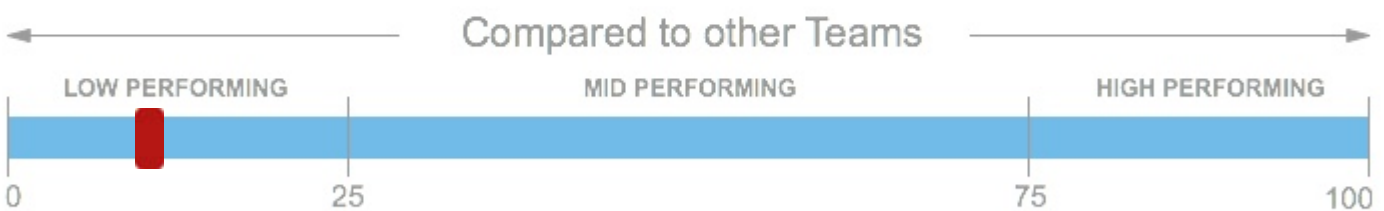
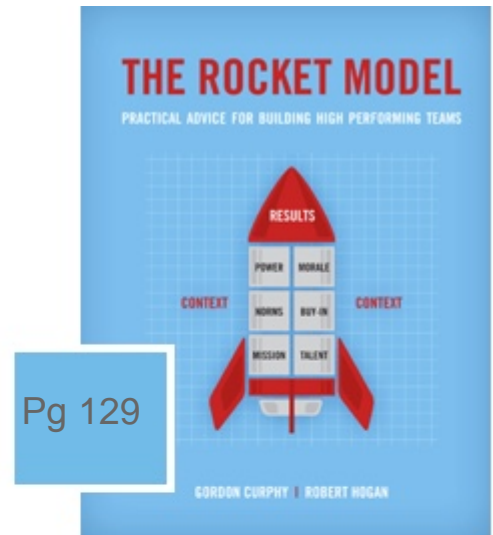
Tím má to, čo potrebuje pre úspech; dokáže efektívne prerozdeliť rozpočet, vybavenie a systémy; a tiež má vzťahy a vplyv potrebný na to, aby prekonal prípadné nedostatky v zdrojoch. Tím by mal držať krok s prípadnými zmenami situácie, cieľov, členov alebo procesov, keďže tieto zmeny by mohli ovplyvniť rozsah zdrojov, ktoré potrebuje pre úspech. Tímy s primeranými zdrojmi by tiež mali myslieť na nepredvídané situácie, a to práve vo fáze, keď sa im darí. Zabráňte tomu, aby nedostatok plánovania spomalil tím v budúcnosti – nie je nič frustrujúcejšie, ako keď vysoko výkonný tím nemôže pracovať.

Tips

Na zlepšenie výkonu v tejto zložke by mal tím zvážiť realizáciu aktivity Analýza zdrojov na stranách 119 – 122 alebo Mapovanie záujmových strán na stranách 123 – 127 v knihe The Rocket Model.

Morálka

Morálka je pocit, ktorý človek získa, keď je členom nejakého tímu. Pramení z toho, ako sa k sebe členovia tímu správajú – základom vysokej morálky je priateľské a dôveryhodné vystupovanie. Morálka podporuje výkon tímu, spokojnosť členov tímu, ako aj ich radosť z práce. Charakteristickými znakmi tímov, ktorých členovia spolu dobre vychádzajú, je rýchle stotožnenie sa členov s tímom, pociťovanie hrdosti z členstva v tíme, spoločné oslavy tímových úspechov, ale aj schopnosť nastoliť nepríjemné otázky a riešiť konflikty.



Low looks like...

Ako softvérový tím, v ktorom vládne ticho a nepriateľská atmosféra; jeho členovia vedia, že nedodržia termín. V tíme sú dva tábory, ktoré sa vzájomne obviňujú, ale ani jeden to nepripustí a neotvorí na túto tému diskusiu.

High looks like...

Ako tím zodpovedný za vývoj produktov pozostávajúci z členov, ktorí spolu dobre vychádzajú, sú hrdí na svoj tím, poukazujú na problémy a efektívne riešia konflikty. Úspechy sa oslavujú, neúspechy sú predmetom diskusie.

Your Score

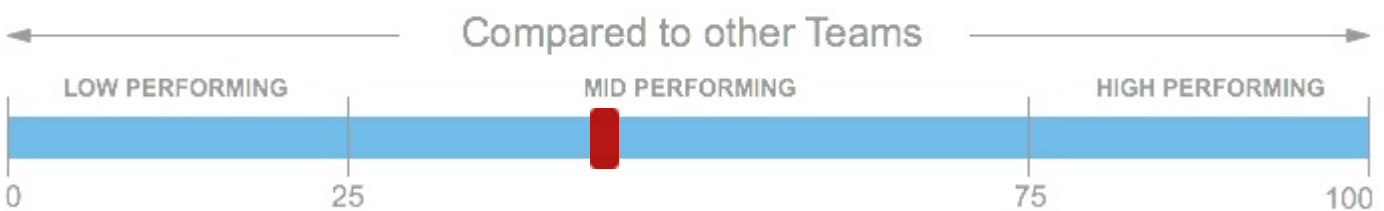
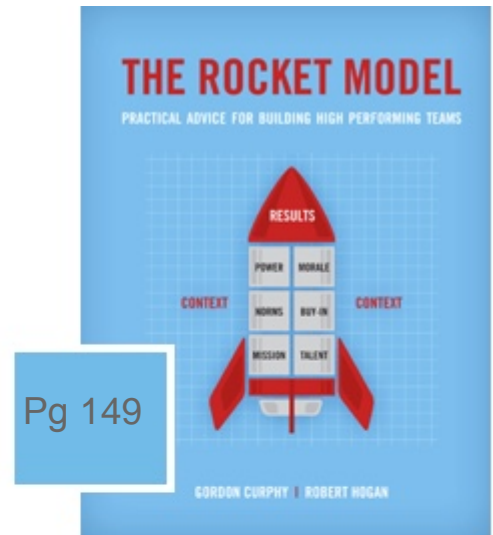
Tento tím má problém s morálkou. Je pravdepodobné, že medzi členmi tímu je slabá dôvera, prípadne v tíme existuje neriešený konflikt. Tím čaká ešte dlhá cesta k tomu, aby dokázal efektívne budovať súdržnosť a aby vo svojich členoch vyvolával hrdosť. Nie je nič nezvyčajné, ak nízku morálku dosahujú nové tímy; pokiaľ však ide o tímy, ktoré už istý čas existujú, skutočné príčiny nízkeho skóre treba hľadať v iných zložkách Raketového modelu. Členovia tímu často pociťujú nižšiu morálku v prípade, keď sa nezhodujú na tom, v akej situácii sa tím nachádza, keď im nie sú jasné tímové ciele a roly, keď sú v tíme prítomní tímoví zabijaci, keď sa im zdá, že tímové pravidlá nie sú fér, keď sa odlišujú v miere podpory, prípadne keď majú nedostatok kritických zdrojov. Zamerajte sa na zlepšenie tých zložiek Raketového modelu, v ktorých váš tím dosiahol najnižšie skóre.

Tips

Na zlepšenie výkonu v tejto zložke by mal tím zvážiť realizáciu aktivity Hodnotenie po ukončení činnosti na stranách 145 – 148 v knihe The Rocket Model.

Výsledky

Výsledky sú konečným výstupom tímovej práce. K aktuálnemu skóre prispievajú všetky predchádzajúce zložky Raketového modelu. Ak sa vám podarí zvoliť správny prístup ku Kontextu, Misii, Talentu, Podpore, Normám, Zdrojom a Morálke, váš tím pravdepodobne dosiahne výborné Výsledky. Výsledky ukazujú členom tímu, či sú úspešní, a mali by byť vyjadrené ako (na)plnenie SMART-B cieľov.



Low looks like...

Ako tím, ktorý proste nedosahuje výsledky, respektíve nemá dostatočný vplyv. Niekedy môže ísť o nový tím, prípadne tím, ktorý čelí tvrdej konkurencii; inokedy môžu byť príčinou nedosiahnuteľné ciele alebo členovia tímu, ktorí nevedia spolupracovať, a tak ani dosiahnuť výsledky.

High looks like...

Ako tím, ktorý si pospevuje a popritom prináša to, čo sa od neho očakáva. Tento tím dokáže znamenite využiť svojich ľudí a zdroje a je na ceste k tomu, aby dosiahol maximálny vplyv.

Your Score

Toto skóre naznačuje solídny výkon, ale s troškou snahy by to mohlo ísť ako po masle! Možno len členovia tímu nie sú dobre zorganizovaní; na výsledkoch sa totiž často prejavuje to, keď sú skupiny riadené ako tímy a tímy ako skupiny. Prvým krokom k lepším výsledkom je preto zistiť, čo je lepší formát na dosiahnutie stanovených cieľov: tím alebo skupina? Ak je to skupina, tak jej členovia musia mať rovnaký prehľad o kontexte, musia im byť jasné individuálne ciele a roly, treba im zabezpečiť dostatočné zdroje, odstrániť z cesty akékoľvek prekážky a stanoviť skupinové normy. Ak je správnym formátom na dosiahnutie cieľov tím, tak je nutné pamätať na to, že samotná tímová práca je len prostriedkom k dosahovaniu výsledkov.

Tips

Tím by si mal sprioritizovať oblasti, ktoré je potrebné zlepšiť, a vytvoriť plány pre ďalší postup v týchto oblastiach. Ako súčasť tohto procesu odporúčame realizáciu aktivít Analýza silového poľa a Tímové akčné plány (strany 154 – 161) v knihe The Rocket skóre. Model pre tie ciele, v ktorých dosahuje nižšie

QUESTION DETAIL SCORES

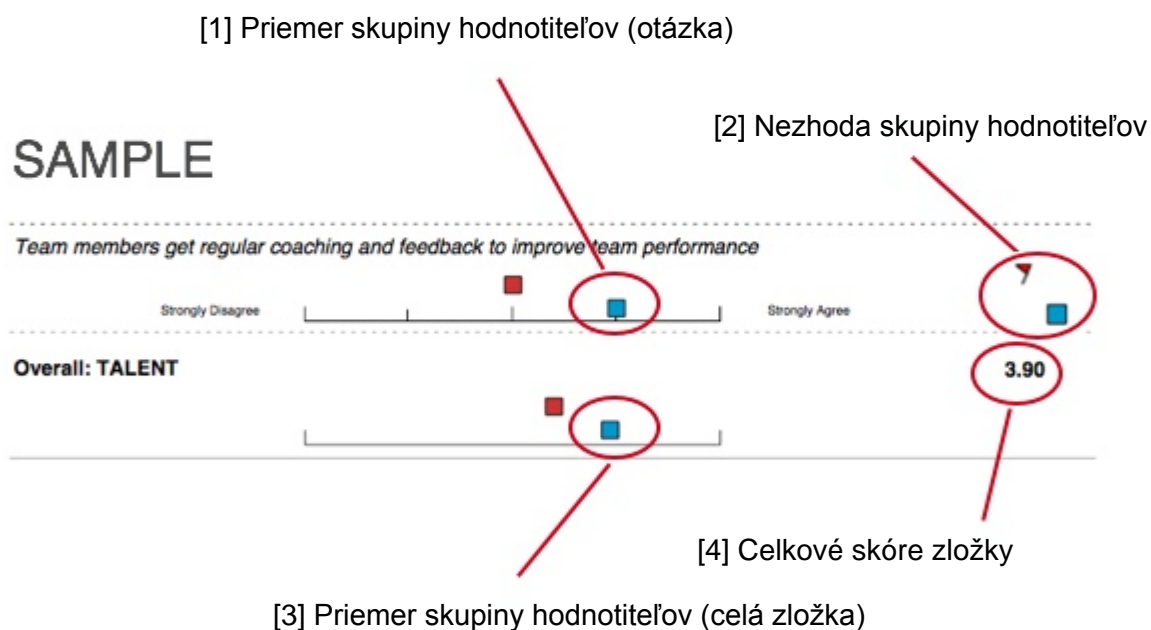
Nasledujúca časť správy prináša prehľad výsledkov ku každej otázke v dotazníku TAS-II, a to podľa jednotlivých zložiek Raketového modelu. Predtým než sa do nej zahlbíte, prečítajte si ešte zopár užitočných rád, ktoré vám pomôžu výsledky správne interpretovať.

[1] Pozícia jednotlivých symbolov vyjadruje priemerné skóre pre každú skupinu hodnotiteľov v rámci konkrétnej otázky. Tímy, ktoré pozostávali z rôznych skupín hodnotiteľov (napr. členovia tímu, líder tímu, priami podriadení, iný nadriadený), budú pri každej otázke vidieť viaceré symboly.

[2] Pokiaľ je pri otázke zobrazená červená vlajka, znamená to významnú nezhodu medzi jednotlivcami v príslušnej skupine hodnotiteľov (ide vždy o tú skupinu, ktorej symbol sa zobrazuje hneď pod vlajkou). V tom prípade pozícia tejto skupiny pri otázke vyjadruje priemer medzi dvomi nápadne odlišnými pohľadmi skupiny.

[3] Na konci každej časti nájdete výslednú pozíciu každej skupiny hodnotiteľov, opäť vyjadrenú symbolmi. Ide o priemerný výsledok, ktorý dosiahla každá zo skupín hodnotiteľov v tejto zložke.

[4] A napokon, celkové skóre je priemer za všetky otázky v rámci príslušnej zložky. Tento priemer je vypočítaný na základe odpovedí členov tímu alebo lídra tímu, t. j. nezahŕňa odpovede iných skupín hodnotiteľov.



Symbols of the evaluator group:

■ Team Member (8)

■ Team Leader (1)

Kontext

Týka sa situácie, v ktorej sa tím nachádza. Má každý v tíme rovnakú predstavu o kľúčových zákazníkoch, zainteresovaných stranách, vplyvných osobách alebo iných tímoch?

Tím má spoločnú predstavu o svojich kľúčových zákazníkoch, zainteresovaných stranách a vplyvných subjektoch



Tím pravidelne reviduje svoje predstavy o kľúčových zákazníkoch, zainteresovaných stranách a vplyvných subjektoch.



Členovia tímu sa zhodujú na výzvach, ktorým tím čelí.



Overall: Kontext

3.74



Misia

Tím má jasnú predstavu budúcnosti, má nastavené strategické ciele a benchmarky a vytvoril si metódy na to, aby sledoval plnenie misie.

Členovia tímu poznajú poslanie tímu.



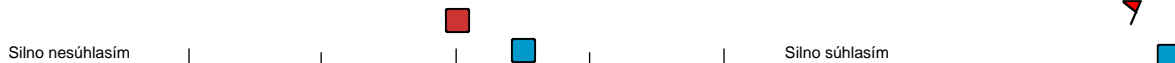
Tím má vypracované spoločné tímové ciele



Pre každý tímový cieľ boli určené meradlá výkonnosti a benchmarky.



Tím pravidelne hodnotí, nakoľko sa v tímových cieľoch posunul vpred.



Overall: Misia

3.58



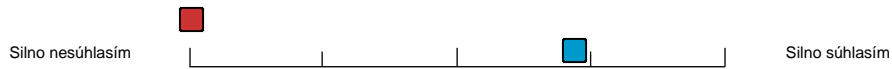
Talent

Tím dokáže identifikovať zručnosti, skúsenosti a schopnosti, ktoré budú potrebné pre jeho úspech. Taktiež systematicky nakupuje alebo buduje talent, ktorý potrebuje pre naplnenie misie.

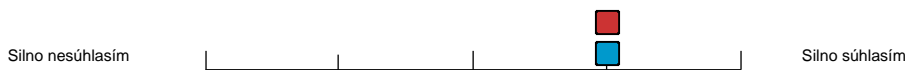
Tím má správny počet ľudí.



Tím predstavuje správnu zmes zručností, spôsobilostí a skúseností.



Členovia tímu majú jasné roly, povinnosti a zodpovednosti.



Tím má správnu organizačnú štruktúru/líniu zodpovednosti.



Každý v tíme je prínosným členom.



Overall: Talent

3.82



Normy

Tím si určuje a spoločne odsúhlasuje pravidlá na rozhodovanie, komunikáciu, porady, odovzdávanie práce a hodnotenie odvedenej práce.

Tím plánuje a riadi porady tak, aby účinne využil čas.



Tím sa pravidelne zamýšľa nad svojimi úspechmi a neúspechmi.



Tím venuje dostatočný čas riešeniu budúcich problémov v porovnaní s riešením minulých problémov.



Tím využíva vhodné procesy na rozhodovanie.



Tím robí rozumné a včasné rozhodnutia.



Členovia tímu navzájom komunikujú otvorene a priamo.



Členovia tímu dokážu dobre chrániť dôverné informácie.



Tím používa vhodné procesy na odovzdávanie práce medzi jednotlivými členmi tímu.



Členovia tímu nesú zodpovednosť za svoje postoje, správanie a výstupy.



Overall: Normy

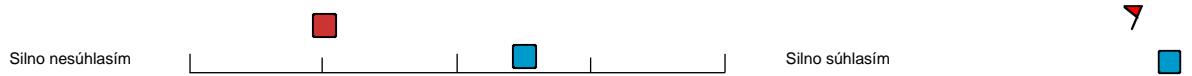
3.59



Podpora

Tím buduje oddanosť prostredníctvom presvedčivej vízie budúcnosti, dôveryhodného vedenia a členov tímu, ktorí sú silno zainteresovaní do nastavovania cieľov a rozhodovania.

Členovia tímu sú zapálení pre poslanie tímu.



Líder tímu je dôveryhodný a sčítaný.



Členovia tímu sú aktívne zapojení do stanovovania tímových cieľov a do rozhodovacích procesov.



Členovia tímu ochotne poskytnú pomoc v prípade, že to iní členovia tímu potrebujú.



Členovia tímu oddane plnia rozhodnutia tímu.



Overall: Podpora

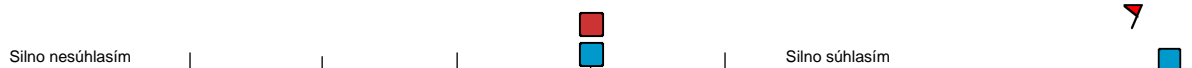
3.69



Zdroje

Tím má prostriedky, rozpočet a rozhodovaciu právomoc, ktoré potrebuje na to, aby uskutočnil svoju misiu.

Tím má dostatočné právomoci na to, aby urobil dôležité rozhodnutia.



Tím má vybavenie potrebné na dosiahnutie tímových cieľov.



Tím má rozpočet potrebný na dosiahnutie tímových cieľov.



Tímu sa darí nachádzať spôsoby, ako prekonať nedostatok právomocí, rozpočtu alebo vybavenia.



Overall: Zdroje

3.75



Morálka

Tím identifikoval činitele, ktoré ohrozujú jeho súdržnosť, a vytvoril si účinné protiopatrenia.

Členovia tímu sú hrdí, že sú súčasťou tímu.



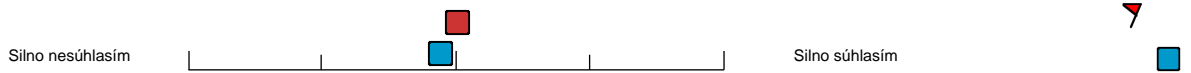
Tím dobre spolupracuje.



Členovia tímu si navzájom dôverujú.



Tím rieši konflikty medzi svojimi členmi včas.



Tím si dokáže nájsť čas na oslavu svojich úspechov.



Overall: Morálka

3.11



Výsledky

Tím odvádza kvalitnú prácu, riadi si svoj čas a rozpočet efektívne, prispôsobuje sa novým požiadavkám a dosahuje výsledky.

Tím pripravuje a realizuje plány s cieľom naplniť tímové ciele.



Tím dokáže zareagovať rýchlo v prípade, že je to potrebné.



Tím trvalo prekračuje očakávania zákazníkov.



Tím vykonáva veľmi kvalitnú prácu.



Tím dodržiava pridelený rozpočet.



Tím dosahuje výsledky, ktoré sú lepšie, než majú iné porovnateľné tímy.



Overall: Výsledky

3.87



APPENDIX I: Record Findings

Areas of Strength

Areas for Improvement

Surprises



THE ROCKET MODEL

HOME | CHAPTERS | ABOUT THE AUTHORS | REVIEWS | ORDER YOUR COPY | CONTACT

Welcome to the Rocket Model!



"The secret is the fact that when certain people in certain circumstances..." - Andrew Carnegie

Humanity's greatest accomplishments, from building the pyramids in Egypt to exploring the outer reaches of the universe, are the result of group effort. In business, high-performing teams can achieve superior results to individuals. Teams are also susceptible to countless forms of dysfunction, and, if poorly managed, even the most talented groups can fall flat.

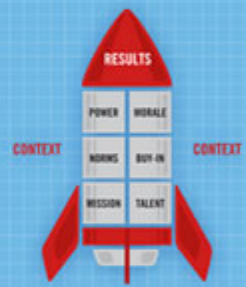
Written by industry luminaries Dr. Gordon Curphy and Robert Hogan, *The Rocket Model* has received global attention for its leading experts on human behavior, leadership, and team dynamics to create a practical model for building and managing high-performing teams.



"For millennia, our ancestors worked in teams to build, produce, and accomplish deeds that continue to inspire awe," says Hogan. "By sharing the obvious experience of collective action, scientists and business analysts offer *The Rocket Model* to produce a practical, evidence-based guide to building and managing high-performing teams. *The Rocket Model* draws on our decades of work in the public and private sectors to provide essential tools to develop new teams, improve and revitalize existing, and maximize performance."

THE ROCKET MODEL

PRACTICAL ADVICE FOR BUILDING HIGH PERFORMING TEAMS



GORDON CURPHY | ROBERT HOGAN