



Vedenie tímov

Program

- **Vedenie pracovných skupín a tímov**
- **Tímová práca**
- **Tímové riešenie problémov**
- **Hodnotenie výkonnosti tímov**





Vedenie pracovných skupín a tímov

Vedúci tímu



Vedúci tímu

Vedenie pracovných skupín a tímov

■ Vedenie

- Princípy vedenia
- Teória charakteristík
- Štýl vedenia
- Funkcie vedenia
- Moc, vplyv a autorita

■ Líder

- Čo robí líder
- Líder 5. úrovne
- Leadership
- Ciele lídrov
- 5 krokov k líderstvu
- Kľúčové orgány vedúceho tímu
- Sedem schopností a jedna vlastnosť vedúceho tímu
- Techniky podporujúce formovanie tímu
- Vedúci pracovného tímu



Vedenie

- Vedenie je **rola**, ktorú musia manažéri **hrať**, aby sa efektívne vykonala práca prostredníctvom **iných ľudí**.
- Vedenie je **umenie** ovplyvňovania iných tak, aby **s nadšením** dosahovali stanovené ciele.
- Pri realizovaní myšlienok je potrebné **zaangažovať srdcia a mysle** tých, ktorí musia vykonávať a odvádzať prácu ... nie tých na vrchole, ale **tých na spodku**.
- Vedenie je aj **veda**. Vedenie si treba **uvedomovať**.



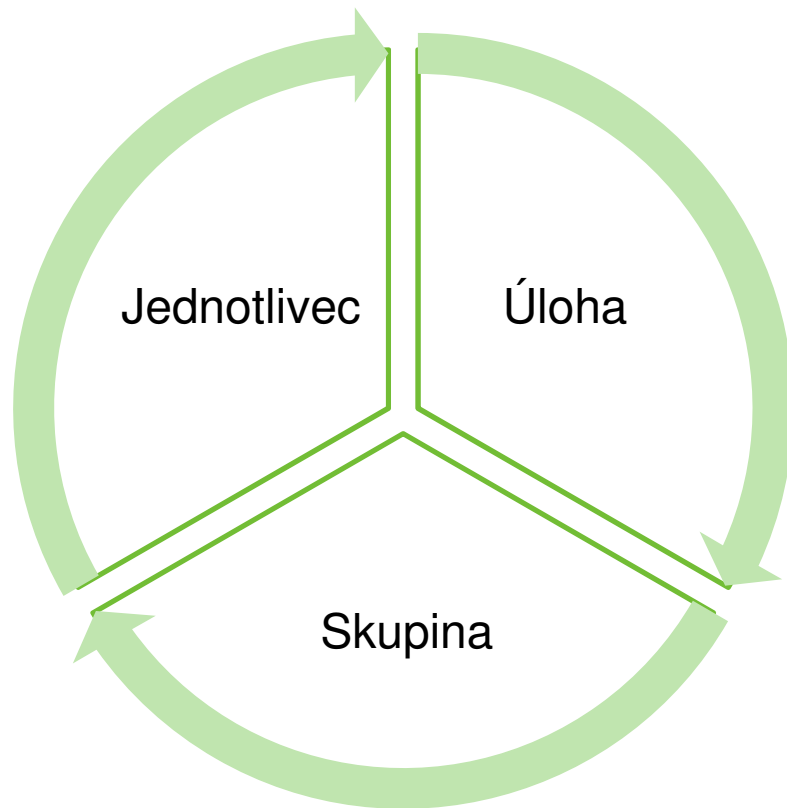
Viesť znamená slúžiť, nič viac a nič menej.

Vedenie

- **Efektívni vedúci** nie sú vždy podmaniví alebo charizmatickí jedinci.
- Občas sú to **vážni pracovníci**, ktorí **pracujú v úzadí**.
- Ich charizmu vytvorili **dosiahnuté výsledky**, a nie extrovertnosť ich osobnosti.



Princípy vedenia



**Vedenie znamená sústrediť sa
na **všetky** tri kruhy.**



Vedenie

Je dané:

- **Druhom osoby**
 - Z hľadiska osobných kvalít a vlastností vedúceho.
- **Štýlom vedenia**
 - Spôsobom akým vedúci používa svoj vplyv.
- **Funkciou vedenia**
 - Spôsobom, akým vedúci vykonáva svoju funkciu.



Teória charakteristík

Skúma **vnútorné kvality**, alebo **charakteristiky** vedúcich.

Medzi najdôležitejšie vlastnosti vedúcich patria:

- Inteligencia
- Iniciatíva
- Sebaistota
- Schopnosť vidieť situáciu v širšom kontexte

- Odborná kvalifikácia
- Pracovná morálka
- Dôslednosť
- Morálne vlastnosti
- Partnerský vzťah k podriadeným



Štýl vedenia

- **Autokratický (direktívny)**
 - Ciele stanovuje výhradne manažér.
 - Komunikácia zhora nadol formou príkazov.
 - Vedúci rozhodne o tom, čo a ako sa urobí.
- **Demokratický (participatívny)**
 - Spoločné stanovenie cieľov.
 - Obojstranná komunikácia, diskusia.
 - Rozhodnutia sa prijímú po diskusii.
- **Konzultatívny**
 - Vedúci sa pýta členov skupiny na názor.
- **Liberálny (laissez-faire)**
 - Ciele sú definované zamestnancami.
 - Neformálna komunikácia.
 - Členovia skupiny pracujú podľa svojej predstavy a vedúci je na tej istej úrovni ako ostatní členovia skupiny (voľná súťaž).

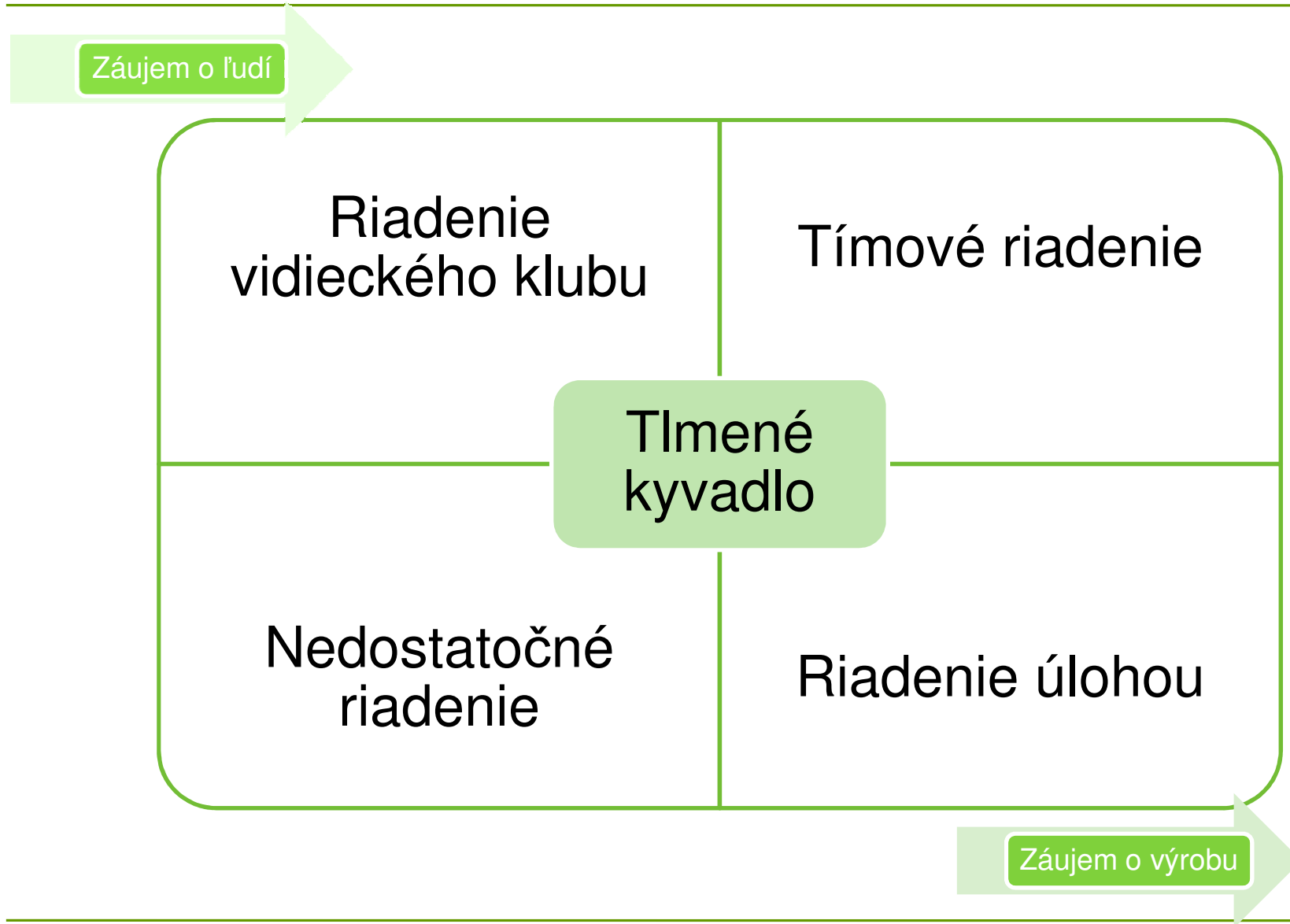


Štýl vedenia

- **Keď sa uplatní neprimerane direktívny štýl**
 - Práca sa síce vykoná v krátkom čase, ale vzniknú morálne problémy a nespokojnosť, čo sa dostane na povrch až neskôr.
- **Manažér môže skúšať akékoľvek nové objavy alebo metódy.**
 - No nech sa nepokúša zmeniť svoju prirodzenú osobnosť alebo vlastný štýl správania.
- **Manažér s odbornou alebo osobnou autoritou**
 - Sa nebojí manažmentu používajúceho konzultovanie a zhodu.
 - Takýto manažment by sa nemal pokladať za slabinu, ale za rozumné, zmysluplné vedenie.
- **Otvorený manažment neznamená mäkký manažment.**
 - Rovnako je dôležité byť otvorený a pripravený na reálnu diskusiu a kritiku a poskytovať ľuďom podporu i slobodu, aby sa sami naučili znášať zodpovednosť.



Štýl vedenia



Funkcie vedenia

- **Veliteľ**
 - Pevne riadi členov skupiny, ich zodpovednosti a ich výkony pri jednotlivých úlohách.
- **Koordinátor**
 - Voľne vedie členov skupiny, ich zodpovednosti a ich výkon. Často víta doporučenia od svojich podriadených.
- **Konzultant**
 - Vyhýba sa riadeniu každodenných úloh, avšak sám je k dispozícii na odpovedanie otázok, ak podriadení hľadajú vedenie, alebo usmernenie.
- **Vedúci**
 - Je orientovaný na úspech úlohy aj na podriadených.



Moc, vplyv a autorita

■ Moc

- Je schopnosť ovplyvňovať iných.
- Je to prostriedok, pomocou ktorého A môže primäť B, aby niečo urobil, alebo aby si niečo myslel.
 - Moc zo zdrojov
 - Moc z pozície
 - Moc z osobnosti
 - Moc z odbornosti

■ Vplyv

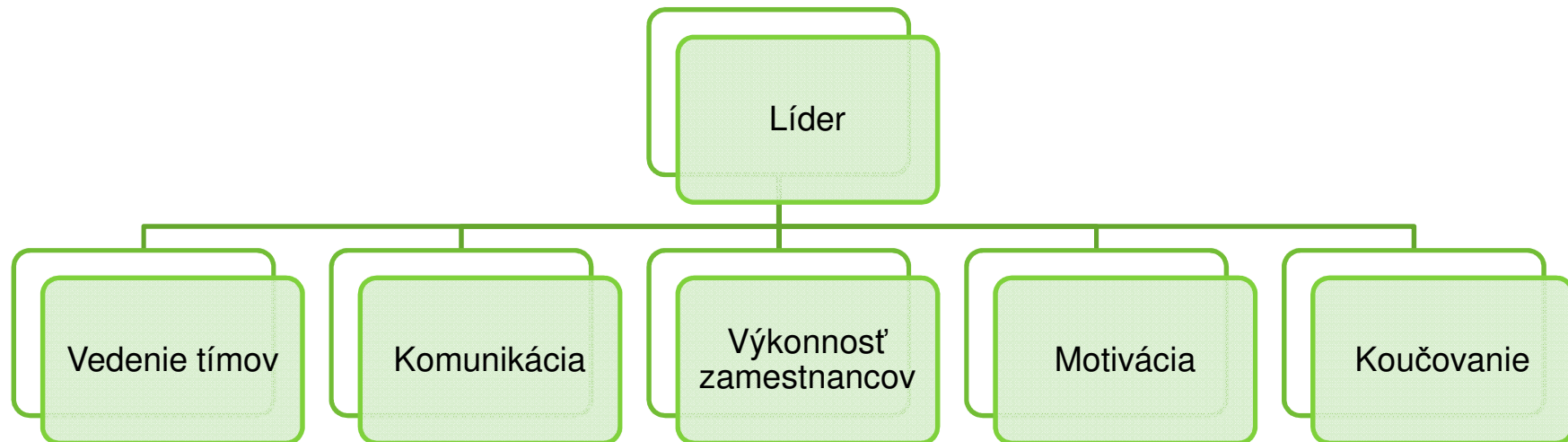
- Je proces, pri ktorom sa A usiluje dosiahnuť, aby B niečo vykonal alebo aby niečo vykonal ináč, než pôvodne chcel.
- Je spôsob nakladania s mocou.

■ Autorita

- Je právo využívať moc nad konaním iných.



Čo robí líder



Líder 5. úrovne



Zdroj: Jim Collins, *Z dobrého skvelé*, Eastone Books 2006

Leadership

- **Líderstvo je práca s ľuďmi a na sebe**
 - Motivácia
 - Snaha o dokonalosť a súčasné akceptovanie nedokonalosti
 - Zmena
 - Sebadôvera
 - Rast
 - Energia
 - Nádej
 - Pozitívne skúsenosti
 - Výsledky



Ciele lídrov

- **Osobné a zdieľané naplnenie (šťastie)**
 - Ako sa mi páči byť tým, kým som & ako som spokojný s tým, čo mám.
- **Pokrok**
 - Tu som, sem sa chcem dostať, takto sa tam dostanem.
- **Výsledky**
 - Postoje + správanie.



Päť krokov k líderstvu

- **Poznaj sám seba**
 - Hodnoty, motiváciu, osobnosť.
- **Formuluj víziu a buď zaujatý**
 - Nájdi to, čo máš rád a maj rád to, čo robíš.
- **Riskuj**
 - Buď neustále odvážny.
- **Komunikuj**
 - Prenášaj svoju víziu na ostatných, efektívne a s dôverou.
- **Kontroluj pokrok a výsledky**
 - Zisti, kde si a potom sa dostaň, kde sa chceš dostať.



Kľúčové orgány vedúceho tímu

- **Srdce (heart)**
 - Inšpiračné vodcovstvo.
 - Vedenie k nadšeniu a chceniu - podnecovanie na zmeny.
- **Hlava (head)**
 - Strategické vodcovstvo.
 - Robenie správnych vecí - zameranie na podstatné - efektívne.
- **Ruky (hands)**
 - Supervízne vodcovstvo.
 - Robenie vecí správne - dôslednosť - účinne.



Sedem schopností a jedna vlastnosť vedúceho tímu

- **Počúvať a vcítiť sa.**
 - **Vytvárať názorovú zhodu.**
 - **Pozitívne zvládať konflikty.**
 - **Rozhodovať.**
 - **Dotahovať veci do konca.**
 - **Využívať skupinovú dynamiku.**
 - **Orientovať sa v neprehľadnej situácii.**
-
- **Tvoriť a komunikovať víziu.**



Techniky podporujúce formovanie tímu

■ Počúvanie členov tímu

- Venovať **pozornosť** všetkým ľuďom a reagovať na nich **pozitívne**.
- Neskákať ľuďom do reči, **prejavovať záujem** a brať ohľad na ich záujmy.
- V prípade nejasnosti či nesúhlasu **žiadať vysvetlenie**, nestavať sa do opozície.
- Neustále overovať **mieru vzájomného porozumenia** - doplňujúcimi otázkami, zhrňovaním podstatných bodov, parafrázovaním povedaného.



Techniky podporujúce formovanie tímu

■ Podpora vzájomnej spolupráce

- Nerobiť na členov tímu nátlak z pozície sily, vyhrážaním sa.
- Podporovať vzájomnú výmenu názorov, ďakovať za pozitívne a konštruktívne príspevky.
- Zoznamovať členov tímu s novými informáciami, skutočnosťami a myšlienkami.
- Prejavovať trpezlivosť a pochopenie v procese del'by úloh a povinností vo vnútri tímu.
- Potláčať akékoľvek prejavy nepriateľstva a agresivity medzi členmi tímu.



Techniky podporujúce formovanie tímu

- **Udržiavanie spoločného smerovania - ťah na bránku**
 - Neustále **sledovať**, či sa tím **neodchyluje** od plnenia spoločných úloh a cieľov.
 - **Oceňovať a pozitívne hodnotiť** všetky kroky „**vpred**“, všetko, čo tím približuje k spoločnému cieľu.
 - **Vecne a konštruktívne** hodnotiť prípadne nezdary, formovať **pozitívne ponaučenia** pre celý tím.
 - Pravidelne **revidovať** proces **utvárania a vývoja sociálnych vzťahov a atmosféry** vo vnútri tímu.



Vedúci pracovného tímu

- Úspešné zvládnutie roly **vedúceho pracovného tímu** predpokladá rozvoj **3 základných manažérskych znalostí a schopností**:
 - Umenie viesť a riadiť pracovné porady.
 - Schopnosť viesť tím v situáciách riešenia problémov.
 - Schopnosť viesť a stimulovať pracovníkov k tímovej spolupráci, ktorá je podložená znalosťou tímových rolí.



Vedúci pracovného tímu

■ Vedenie pracovnej porady

- Orientuje sa viac na **proces** ako na obsah.
- Pozorne **počúva všetkých** účastníkov porady.
- **Ochraňuje** a **povzbudzuje** „slabých“, kontroluje a **brzdí** „silných“.
- Venuje pozornosť nielen **rečníkovi**, ale tiež **reakciám ostatných účastníkov**.
- Je **flexibilný** a vie **improvizovať**.
- Prejavuje sa **ľudsky** a **ovláda sa**.
- Koná **čestne** a **otvorene**.



Vedúci pracovného tímu

- **Vedenie tímu v procese riešenia problémov**
 - Analýza situácie
 - Analýza problémov
 - Analýza riešení
 - Analýza implementácie



Cvičenia

- **Typ osobnosti**
- **Pracovný štýl**
- **Profil štýlu**
- **Silné a slabé stránky vedúceho pracovného tímu**





Tímová práca

Tímová práca

- **Tímová práca**
 - Pracovná skupina
 - Víťaziace skupiny
 - Prehrávajúce skupiny
 - Pracovná skupina - tím
 - Prínosy tímovej práce
 - Synergický efekt
- **Dynamika tímu**
 - Vlastnosti tímu
 - Druhy interakcie
 - Štandardy
 - Fázy vývoja tímu
 - Úloha manžéra pri budovaní tímu
- **Tímové roly**
 - Typológia tímových rolí



Skupina, tím



Skupina, tím

Tímová práca

Tímová práca znamená **výmenu názorov**, hľadanie **spoločného riešenia** a formulovanie **spoločných záverov a výsledkov**.



Tímová práca

Američania si myslia, že tímová práca je otázkou toho, že ja budem **mať rád Vás** a Vy budete **mať rád mňa**.

Vzájomný **ohľad a dôvera** znamenajú, že mám dôveru v to, že budete robiť svoju prácu tak, že budeme **úspešní** ako firma, a že si toho **vážim**.

Neznamená to, že jeden druhého milujeme.

Sam Heltman



Pracovná skupina

- Má **spoločný cieľ, poslanie, hodnoty**.
- Podieľa sa na vykonávaní **procesu**.
- Spoločne rieši **problémy** v procesoch a na **rozhraniach** procesov.
- Má **členov**, ktorí za účelom dosiahnutia spoločného cieľa sa spoločneúčastnia **komunikačného a interaktívneho** procesu a vytvárajú **pocit spolunáležitosti**.



Pracovná skupina

- Pozostáva z **5 až 10** ľudí.
- Má členov, ktorí **navzájom o sebe vedia**.
- Interaguje - ľudia sú vo **vzájomnom pôsobení**.
- Členovia skupiny pracujú v **jednej miestnosti**.
- Je **viac než priateľská skupina** ľudí umiestnená v jednej miestnosti.
- Je **špeciálna skupina** ľudí s navzájom sa **doplňujúcimi zručnosťami**.
- Tvorí dva druhy ľudí: **internisti, externisti**.
- Členovia pracujú v skupine minimálne na **75 %**.



Pracovná skupina

- Poskytuje jednotlivcom “**psychologický domov**”.
- Skupiny tu nie sú iba preto, aby **splnili nejakú úlohu** - dávajú vám mnoho jedinečných možností, aby ste **vyrástli v osobnosť**.
- Skupina funguje na princípe **spätnej väzby**
 - človek v skupine vidí sám seba nielen svojimi očami, ale i očami ostatných
 - členovia skupiny pôsobia ako zosilňovač motivácie
 - vzájomné emócie prehĺbujú učenie a poznanie
 - rozširuje sa repertoár rolí, ktoré je človek schopný hrať



Skupina je miesto, kde sa človek prostredníctvom **Ty** stáva **Ja**.

K. Barth

Pracovná skupina

- Musí byť **autonómna**.
- Nepotrebuje **kontrolu manažmentu**.
- Využíva **spoločné**
 - postupy, štandardy, normy, pravidlá
- **Zdieľa**
 - informácie, priestor, úlohy, zodpovednosť, prospech z výsledkov



Existujú **rôzne druhy nátlaku** na skupinu, ktorá sa začína odlišovať,
aby sa vrátila do **normálneho stavu**.

Pracovná skupina

- Vyprodukuje vcelku **menší počet nápadov**, než by vytvorili jednotliví členovia samostatne.
- Nápady skupiny sú však **lepšie vyhodnotené, lepšie premyslené a záväznejšie**.
- Prijíma **riskantnejšie riešenia**, než by prijímali jednotliví členovia.



Vít'aziace skupiny

- Majú jasné v svojich **cieľoch**.
- Sú v kontakte s tým, čo sa deje **mimo skupiny**.
- Sú malé do veľkosti, ale veľké na **zvládnutie procesov**.
- Majú a **zvyšujú si** doplnkové **zručnosti**.
- **Cenia si vstup**, bez ohľadu na hodnotu.
- Majú **dôveru** v prekonanie **konfliktov**.
- **Podporovali sa** navzájom viac než si mysleli, že je možné.
- **Oslávili úspech**.



Prehrávajúce skupiny

- Priviedli ľudí spolu len preto, že sa **majú radi**.
- Sústreďujú sa viac na skupinu **dovnútra**, než na výstup.
- Sú príliš **malé**, alebo príliš **veľké**.
- **Nemajú** potrebné **zručnosti** pre prácu.
- **Netrénujú** svoje **schopnosti**.
- Prijímajú myšlienky len od **lepších**.
- **Boj** je bežný.
- **Nepodporujú** jeden druhého.
- **Ignorujú** potreby pre **individuálne uznanie**.



Pracovná skupina - tím



Znaky	Skupina	Tím
Aké sú záujmy ?	Väčšinou sa sledujú vlastné záujmy	Všetci ťahajú za jeden koniec
Aké sú ciele ?	Sledujú sa rôzne ciele	Všetci sledujú rovnaký cieľ
Aké sú priority ?	Príslušnosť k tímu je druhoradá	Príslušnosť k tímu je najväčšia priorita
Aká je organizácia ?	Organizácia je voľná, nezáväzná	Organizácia je pevná, záväzná
Aká je motivácia ?	Motivácia prichádza zvonku - človek musí	Motivácia prichádza z vnútra - človek chce
Aká je konkurencia ?	Jednotlivci si navzájom konkurujú	Jednotlivci spolupracujú
Aká je komunikácia ?	Otvorená aj skrytá	Voľne dostupné informácie a spätná väzba
Ako koho pozná ?	Poznajú sa navzájom málo	Poznajú sa dobre navzájom

Prínosy tímovej práce

- **Zvýšenie efektívnosti**
 - Eliminácia činností nepridávajúcich hodnotu, ľudia sú zainteresovaní, aby sami zlepšovali svoju činnosť a vzájomnú komunikáciu.
- **Zvýšenie rýchlosti**
 - Eliminácia času, kedy sa nepridáva hodnota, zlepšením komunikácie a spoločnou zainteresovanosťou.
- **Zvýšenie kvality**
 - Ak prechádza produkt/služba mnohými izolovanými pracoviskami, dochádza ku generovaniu chýb a zvýšeniu nákladov na kvalitu.
- **Zvýšenie motivácie**
 - Zapojenie každého pracovníka do zmien procesu ovplyvňuje výkonnosť procesu.
- **Zvýšenie kreativity**
 - Synergický efekt.



Synergický efekt

- V skupine so **spoločným cieľom**, v ktorej sa dopĺňajú:
 - odborné **vedomosti** členov
 - snaha robiť veci **spoločne**
 - osobné **schopnosti** členov
- vzniká **synergický efekt**, t.j. výkon tímu je viac ako jednoduchý súčet výkonov jeho členov.



$$1 + 1 = 3$$

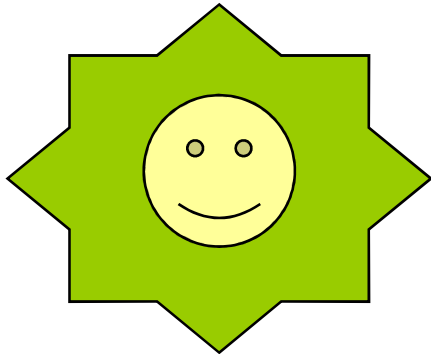
Dynamika tímu

- Zdieľanie **spoločných cieľov**
- Spoločná **minulosť**
- **Druhy interakcie**
- Spoločná **reč a jazyk**
- Vyvážená **orientácia na vzťahy aj na úlohy**
- **Atmosféra**
- **Štandardy**
- **Fázy vývoja tímu**
- **Typológia rolí**

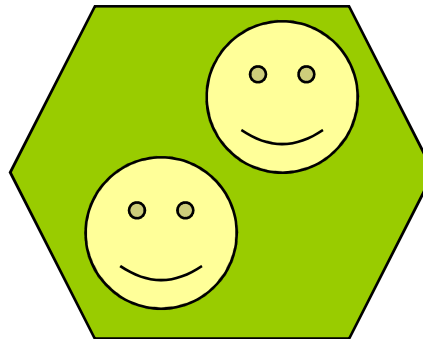
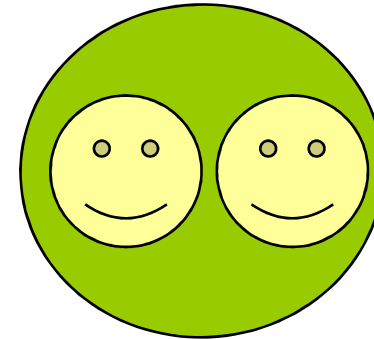


Druhy interakcie

hviezdica



kružnica



multikanály

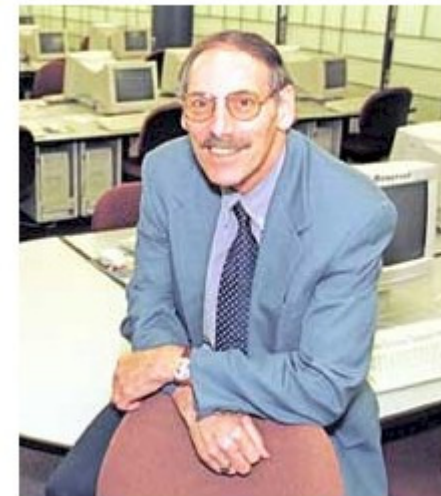
Štandardy

- **Práca**
 - Ako sa vykonáva
 - Veci na svojom mieste
- **Postoje**
 - Aké hodnoty vyznávame
 - Čo si myslíme
 - Ako sa podľa toho spávame
- **Vzájomné správanie**
 - Pozdravy
 - Úcta k autorite
 - Dodržiavanie pravidiel slušného správania
- **Odev a jazyk**
 - Firemná kultúra
 - Slušné vyjadrovanie
- **Morálka**
 - Udržiavanie konfliktov na minime



Fázy vývoja tímu

- **Formovanie**
 - Zameranie na zloženie skupiny a na operatívne činnosti, obdobie všeobecnej zhody.
- **Kvasenie**
 - Obdobie konfliktov - návrhy, roly, vzájomné testovanie, postupná tvorba realistických cieľov a pracovných postupov.
- **Normovanie**
 - Zavedenie noriem a modelov práce.
- **Fungovanie**
 - Dosiahnutie plne produktívnej etapy, energia plne venovaná dosiahnutiu výsledkov.
- **Ukončenie**
 - Ukončenie činnosti skupiny.



Bruce Wayne Tuckman

Úloha manažéra pri budovaní tímu

- **Formovanie**
 - Poskytuje pomoc pri spoznávaní členov, vytvára pohodu, minimalizuje obavy, neistotu a nejasnosti, ujasňuje ciele, role, zodpovednosť a postupy.
- **Kvasenie**
 - Poskytuje pomoc pri úspešnom riešení vecí, sleduje problémy, poskytuje spätnú väzbu, povzbudzuje tím.
- **Formovanie**
 - Sleduje, aby stanovené normy smerovali k tímovej efektívnosti.
- **Fungovanie**
 - Hodnotí efektívnosť tímu, prejavuje dôveru, odmeňuje tím, nie jednotlivca.
- **Ukončenie**
 - Poskytuje spätnú väzbu o splnení úlohy, minimalizuje napätie spojené so zmenou, povzbudzuje členov pri udržiavaní a rozvíjaní vzťahov.



Tímové roly



Typológia tímových rolí

Rola	Povahové rysy	Prednosti	Nedostatky
Mysliteľ	Individualista, vážny, nekonvenčný	Tvorivé myslenie, intelekt, imaginácia, znalosti	Hlava v oblakoch, tendencia podceňovať praktické detaily a konvencie
Vyhľadávač zdrojov	Extrovert, aktívny a zvedavý, komunikatívny	Schopnosť zoznamovať sa s ľuďmi, orientovať sa v nových situáciách, schopnosť nachádzať nové možnosti a príležitosti	Tendencia k povrchnosti a rýchlej strate počiatočného záujmu a zaujatia pre vec
Kontrolór - vyhodnocovač	Striedmy, vecný, neemocionálny, opatrný	Bystvý úsudok, rezervovanosť, dôslednosť	Chýba mu inšpirácia a schopnosť motivovať ľudí
Realizátor	Konzervatívny, zmysel pre povinnosť, lojálny, spoľahlivý	Organizačné schopnosti, praktický úsudok, zmysel pre disciplínu, pracovitý	Nepružný, tendencia odmietať nové myšlienky a veci
Dot'ahovač	Pričinlivý, metodický, svedomitý, úzkostlivý	Perfekcionalista, schopnosť dot'ahovať veci do konca	Tendencia zveličovať malé problémy, nerád deleguje
Tímový pracovník	Sociálne orientovaný, mierny, citlivý, vnímavý, diplomatický	Schopnosť reagovať na ľudí a ich potreby, umenie vytvárať tímového ducha	Nerozhodnosť v kritických situáciách
Formovač	Napätý, dynamický, vynaliezavý	Priebojnosť a schopnosť mobilizovať tím a akciu	Náchylný k prejavom podráždenosti a netrpelivosti, sklon provokovať a urážať ostatných
Koordinátor	Kľudný, sebaistý, vie sa ovládať	Silný zmysel pre dosahovanie cieľov, vie rozoznať schopnosti jednotlivcov a využiť ich pre záujmy celého tímu	Priemerné schopnosti v oblasti intelektuálnych a tvorivých výkonov
Špecialista	Iniciatívny, profesionálny, zaujatý pre vec	Odborné znalosti, technické znalosti	Úzke zameranie, často sa nepovažuje za súčasť tímu



Dr. Meredith Belbin

Cvičenia

- **Kreslenie**
- **Test strokotanca**
- **Priatelja**
- **Komu patrí zebra**
- **Modrá Harmónia**



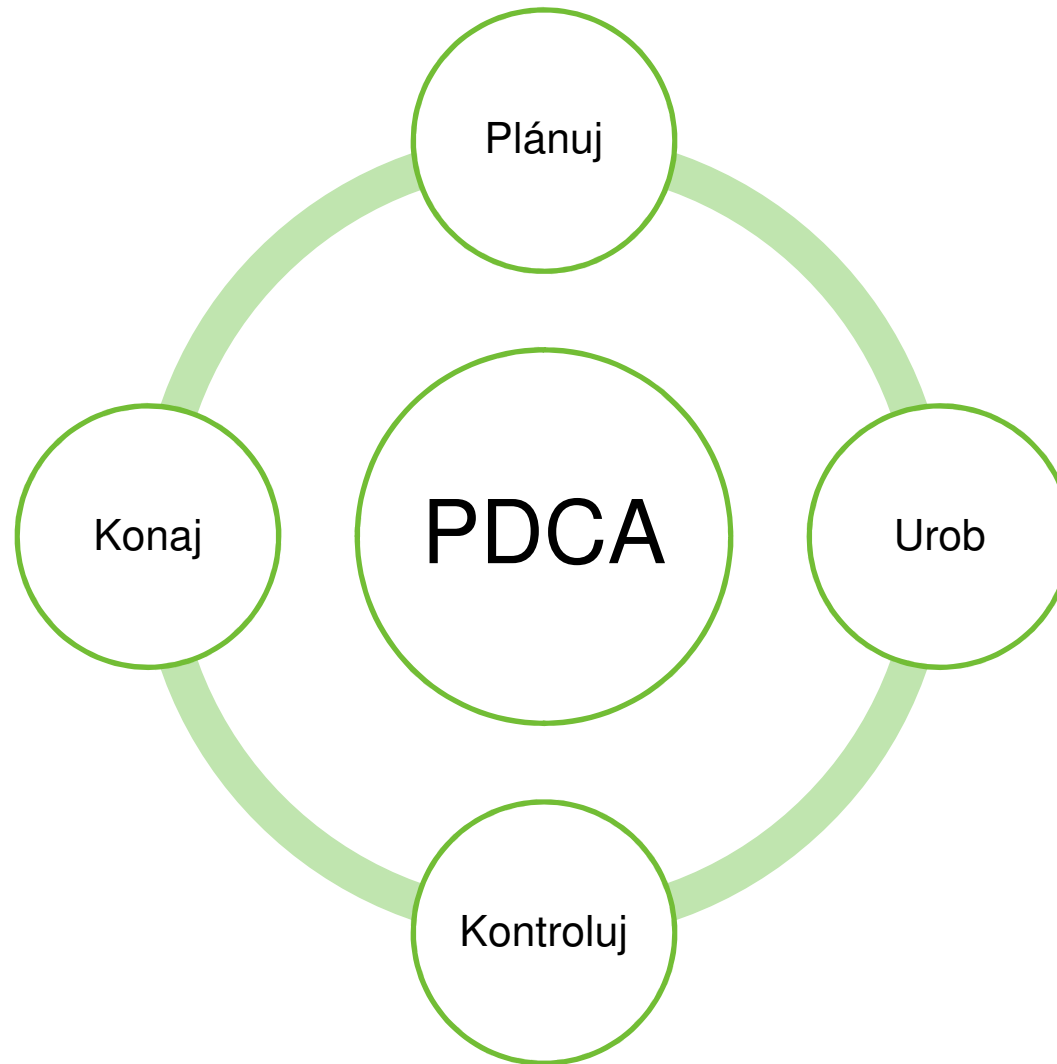


Tímové riešenie problémov

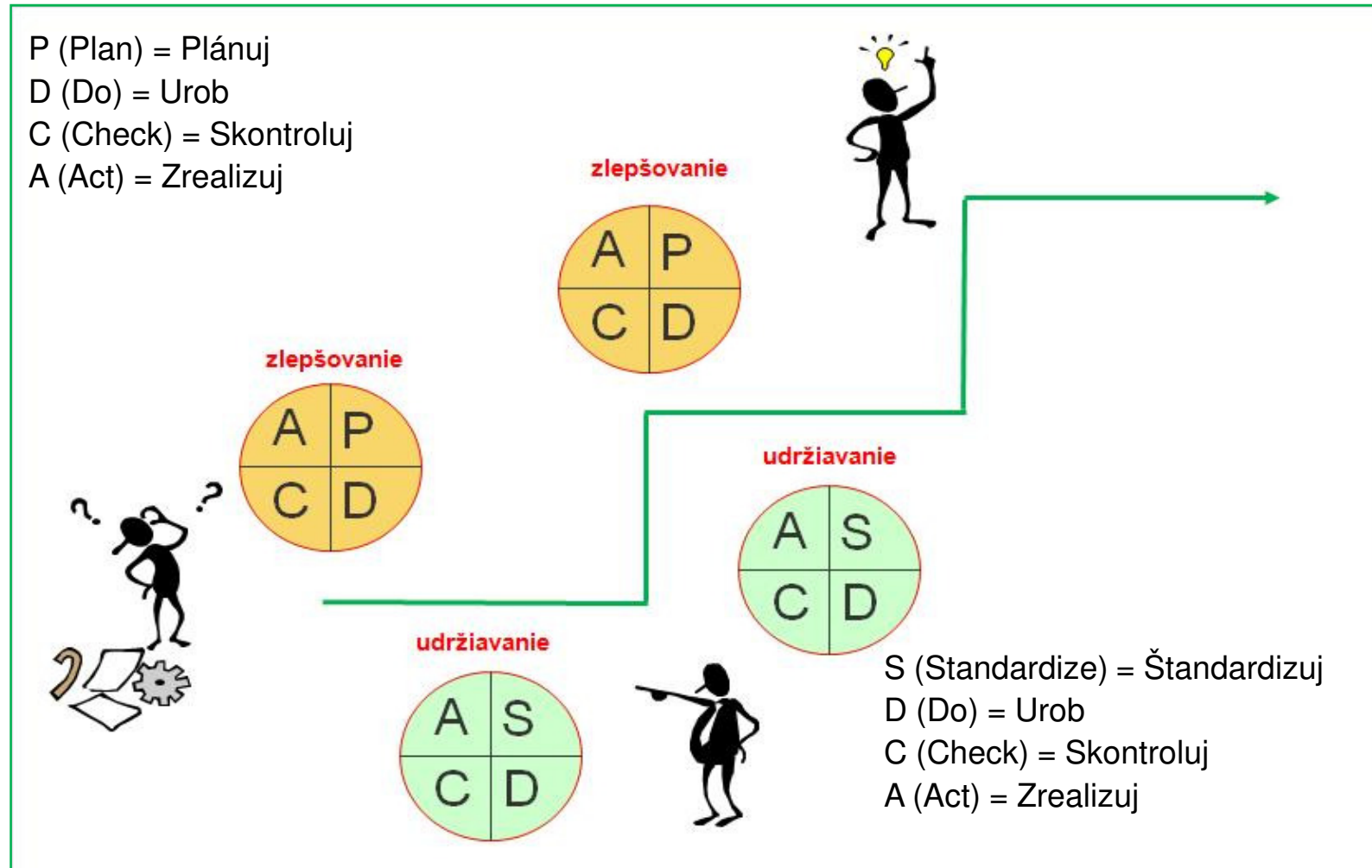
Tímové riešenie problémov

- **Demingov cyklus - PDCA** - Plan, Do, Check, Act
- **Cyklus zlepšovania a štandardizácie** procesov
- **Cyklus riešenia problémov**
- **Analýza problémov**
 - Myšlienková mapa
 - Brainstorming
 - Obrátený brainstorming
 - Brainwriting 6-3-5

Demingov cyklus - PDCA - Plan, Do, Check, Act

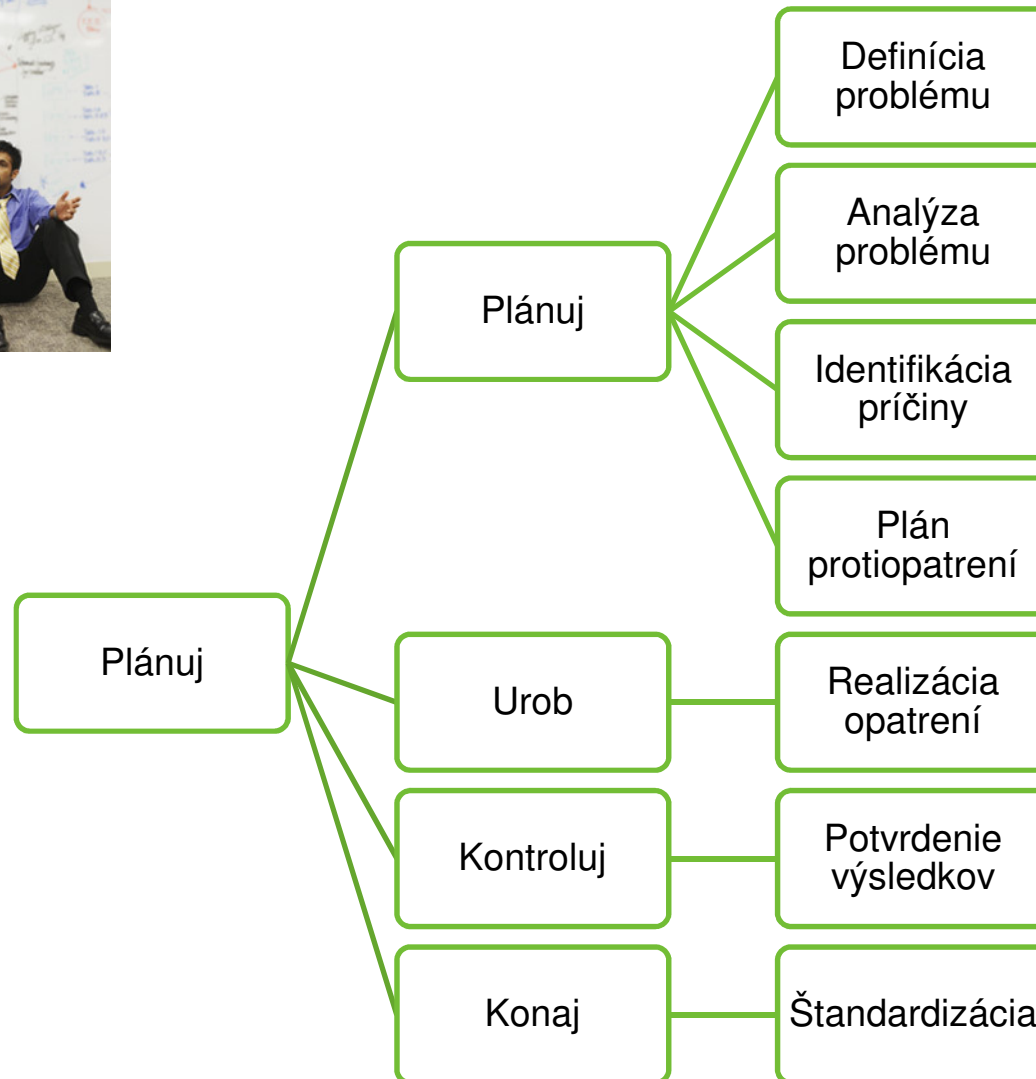


Cyklus zlepšovania a štandardizácie procesov



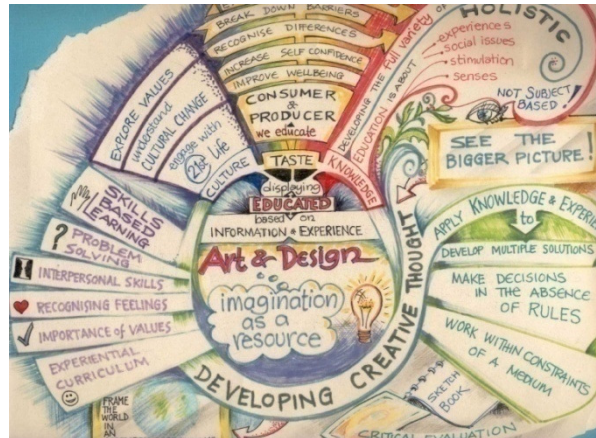
Zdroj: Massaki Imai, Kaizen, 2006

Cyklus riešenia problémov



- **Myšlienková mapa**

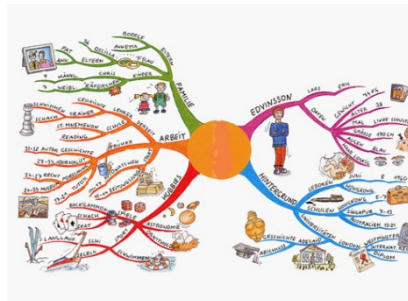
- Predstavuje **špecifický spôsob písania poznámok**, ktorý umožňuje zaznamenať **štruktúru problému** z hľadiska **prvkov aj vzťahov** medzi nimi.
- Založil ju **Tony Buzan**.



Myšlienková mapa

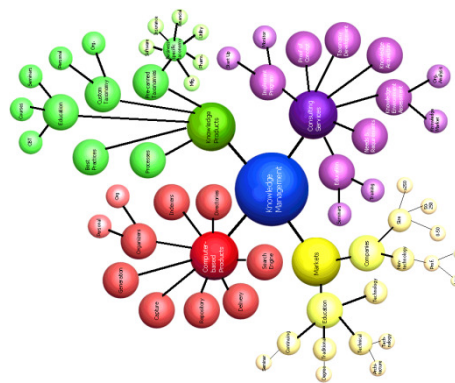
■ Myšlienková mapa

- Je grafickým vyjadrením **mentálnych procesov**, ktoré prebiehajú v obidvoch mozgových hemisférach - **pravej rozumovej** (fakty, analýzy, závery ...) a **ľavej emocionálnej** (predstavy, obrazy, pocity...).
- Symbióza obidvoch hemisfér je **kreativita**.
- Rešpektuje **prirodzené vlastnosti našej mysle**.
- Informácie sú v našej mysli formulované **jednoducho**.
- Prostredníctvom **väzieb** sa na ne môžu nabaľovať ďalšie podrobnosti.
- **Predstavy, obrazy, pocity** sú pre nás omnoho motivujúcejšie ako slová.
- Myslenie nie je lineárne, ale tvorí **zložitú štruktúru**, kde významným fenoménom sú **väzby**, súvislosti medzi jednotlivými informáciami.



Myšlienková mapa

- **Myšlienková mapa obsahuje**
 - Hlavnú tému
 - Podtémy
 - Závislé veličiny
- **Myšlienková mapa**
 - Odhaľuje **nejasnosti** alebo **stratu súvislostí**.
 - Slúži na **prípravu** stretnutia.
 - Slúži sa tímovu identifikáciu problémov.
 - Slúži na vytvorenie vzťahov medzi problémami.



Myšlienková mapa

■ Zásady tvorby myšlienkovej mapy

- Problém (motto, nadpis) je v strede stránky.
- Pri zázname postupujeme z pravého horného rohu dole, v smere hodinových ručičiek.
- Toto pravidlo ujednocuje začiatok.
- Jednotlivé myšlienky členíme okolo stredu do vetiev a ďalej na vervičky, ktoré spresňujú myšlienku.
- Píšeme iba to najdôležitejšie, hlavnú kostru informácie.
- Vzťahy medzi prvkami vyznačujeme pomocou čiar, symbolov.
- Nevyhýbame sa maľovaniu, symbolom.
- Symbol nás rýchlo vracia do nálady, kedy mapa vznikla a naviac vecí si spomenieme.



Cvičenie

▪ Myšlienková mapa

- Definujte ústrednú myšlienku - problém.
- Rozvíjajte ústrednú myšlienku do hlavných tém.
- Vytvorte kľúčové slová pre hlavné témy.
- Vytvorte uzlové spojenia.
- Graficky pospájajte myšlienky.



Brainstorming

■ Brainstorming

- Príprava
- Úvod - pravidlá, zásady
- Zahrievacia fáza - fyzická a mentálna rozcvička
- Predstavenie problému
- Generovanie nápadov
- Pochopenie nápadov
- Hodnotenie nápadov
- Riadenie - obmedzujte diskusiu, kvantita



Brainstorming

■ Príprava brainstormingu

- V skupine pracuje 3-6 ľudí.
- Zaistíme **kľudnú miestnosť**.
- Zvážime, kto tím **povedie** a kto bude **zapisovať nápady**.
- Premyslíme, **koho** pozveme do skupiny, pričom preferujeme **tvorivých** jedincov a dbáme o ich rozmanitosť.
- Brainstorming nepresahuje **30 minút**.
- Vykonáme **telesnú rozcvičku** s cieľom rozhýbať sa a navodiť hravú atmosféru.
- Ďalej nasleduje **mentálna rozcvička** - vymýšľanie neobvyklého použitia banálnej veci.



Brainstorming

■ Pravidlá brainstormingu

- Brainstorming je založený na princípe pozastavenia - odloženia úsudku.
- Jeho základ je v zámernom **striedaní myšlienkových procesov**.
- V jednu chvíľu zapájate buď **hodnotiaci myšlienkový modus** alebo **tvorivý myšlienkový postup**, ale **nesnaže sa naraz premýšľať kriticky aj tvorivo**.
- Nekonvenčnosť
- Kvantita
- Kombinovanie a zlepšovanie



Brainstorming

- **Zásady brainstormingu**

- **Zákaz kritiky** akéhokoľvek nápadu.
- **Zákaz** neplodného **rozvádzania** podružných detailov.
- Zásada **vzájomného počúvania a inšpirácie**.
- **Rovnosť** všetkých účastníkov.
- **Napísanie** uvedených princípov na veľké listy papiera a **rozvešanie** po miestnosti.
- Dodržiavanie zásad sleduje **vedúci**.



Brainstorming

■ Generovanie nápadov

- Každý nahlas hovorí **svoj nápad**, ostatní sa nechajú inšpirovať a produkujú ďalšie nápady.
- Vymedzíme **problém** a prevediem ho do brainstormingovej otázky typu:
- „**Ako to urobíme?**“
- Každý nápad sa musí **zaznamenať**.
- Zvažujú sa **všetky možnosti**.
- Pracovná skupina sa **orientuje na kvantitu, nie na kvalitu**.
- Generované nápady sú **neformálne**, nie **prísne vzaté a analytické**.
- Nápady sa **nehodnotia okamžite**, ale treba ich **nechať dozrieť**.
- **Nie je dôležité**, či sa nápady **prekrývajú**, alebo či si **protirečia**.
- Ak máme dostatok nápadov, je sa treba **skľudniť, zvážniť a odovzdať** riadenie **ľavej hemisfére, logike a poriadku**.
- **Sedenie trvá pol hodiny**, potom je **krátka prestávka**.



Brainstorming

■ Pochopenie nápadov

- Po prestávke sa **nápady rýchle prejdú**.
- Každý **princíp sa prediskutuje** a dopracuje sa k plnému pochopeniu, čo znamená.
- Sedenie sa ukončí, aby si prítomní mohli v **klúde premyslieť generované nápady**.
- Môže sa vykonať **d'alšie sedenie**, kde sa generujú tie najlepšie nápady, alebo sa prvé nápady doplnia pri ich vyhodnotení.



Brainstorming

■ Hodnotenie nápadov

- Zostavíme kritéria hodnotenia.
- Určíme **bodovú stupnicu**.
- Prechádzame **varianty** a ku každému kritériu doplníme hodnotenie zo stupnice.
- Určíme **váhy** vybraným kritériam.
- **Sčítame** jednotlivé kritéria.
- Počet bodov je podkladom pre výber najvhodnejšej varianty.



Obrátený brainstorming



Problém	
Zlý manažér	

Cvičenie

- **Obrátený brainstorming**

- Skupina dôkladne rozoberie problém a potom každý navrhne individuálne riešenie.
- Vytvárame negatívne asociácie.
- Vytvárame pozitívne asociácie.



Brainwriting 6-3-5



6 osôb, 3 nápady, za 5 minút



Problém			
Zlý manažér kvality			
	1	2	3
1			
2			
3			
4			
5			
6			

Cvičenie

▪ Brainwriting 6-3-5

- Vyhneme sa rozprávaniu.
- Nápady na píšu do tabuľky.
- Nápady sa píšu na kartičky a umiestňujú do tabuľky.
- Nápady sa píšu na kartičky a vytvorí sa z nich zásobník, z ktorého si každý vyberá podľa potreby.
- Nápady sa píšu na kartičky a posúvajú sa k susedovi vpravo, ktorý si vyberie nápad a posúva kartičky ďalej.





Hodnotenie výkonnosti tímov

Hodnotenie výkonnosti tímov

- Úroveň **spolupráce**
- Stupeň **rozvoja tímu**
- **Hodnotenie** tímov
- **Porovnávanie** výsledkov
- **Sociogram**
- **Ciele** skupiny
- **Efektívnosť** skupiny
- **Akčné plány** skupiny



Úroveň spolupráce



Hodnotenie timov	Klan, tlupa	Skupina	Tim
Moc	Monopolizovaná donucovaním šéfom	Rozptýlená (zvyky, každodennosti)	Rozdelená (znalosť pravidiel a ich rešpektovania)
Leadership	Vrstvený	Málo identifikovateľný	Zaistený - kolujúci
Spôsob účasti	Na nože, obetní baránkovia	Premenlivá, investície podľa individuálnej motivácie	Silná investícia, vzájomná podpora, súťaživosť
Komunikácia	Klesajúca	Sporadická	Permanentná interaktivita
Identita	Silná so znakmi príslušnosti a rituálov	Slabé zakotvenie	Silná (pocit príslušnosti, zdieľané hodnoty)

Stupeň rozvoja tímu



Stupeň rozvoja tímu	Charakteristické vlastnosti		Maslowova hierarchia potrieb
Spolupráca	Vzájomná závislosť	Snaha o dosiahnutie spoločných cieľov	Seberealizácia
Presadzovanie sa	Nezávislosť	Snaha presadiť sa, súťaženie vo vnútri tímu	Sebaúcta, rešpekt druhých ľudí
Začlenenie	Závislosť	Sústredenie na seba samého	Súnaležitosť

Hodnotenie tímov

Hodnotenie tímov	Meno1	Meno2	Meno3	Meno4	Priemer
Podpora	7	8	4	6	
Spolupráca					
Dôvera					
Adaptabilita					
Trpezlivosť					
Priateľstvo					
Zodpovednosť					
Oddanosť					
Odvaha					
Humor					
Entuziazmus					
Kompatibilita					
Nesebeckosť					
Obetavosť					
Tolerancia					
Schopnosť komunikácie					
Schopnosť vcítania sa					
Zaujatie pre prácu					
Pozornosť, všímavosť					



John Whitmore



Porovnávanie výsledkov



Kritérium hodnotenia :				Hodnotené obdobie :				
	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8
Z1		2	1	1	2	2	1	2
Z2	1		2	1	2	1	1	1
Z3	2	2		1	1	1	2	2
Z4	1	2	2		1	2	1	1
Z5								
Z6								
Z7								
Z8								
Celkom	4	6	5	3	6	6	5	6
Poradie	2	4	3	1	4	4	3	4

Sociogram



Počet bodov			6,2,2	4,3,3	5,3,2	7,2,1	5,4,1	3,4,3	2,8,0	3,7,0	5,5,0	6,4,0	6,2,2
		Majú ho radi	4	1	3	6	4	0	2	3	5	6	4
	Má rád		Meno1	Meno2	Meno3	Meno4	Meno5	Meno6	Meno7	Meno8	Meno9	Meno10	Meno11
7,3,0	7	Meno1	11	+	0	+	0	+	+	+	0	+	+
4,4,2	2	Meno2	+	3	-	+	0	+	0	+	0	0	-
5,2,3	2	Meno3	-	-	5	+	+	-	+	0	0	+	+
7,3,0	7	Meno4	+	+	+	13	+	0	0	0	+	+	+
5,3,2	3	Meno5	-	0	+	+	7	-	0	0	+	+	+
3,3,4	-1	Meno6	+	+	-	-	-	-1	0	+	0	0	-
2,7,1	1	Meno7	+	-	+	0	0	0	3	0	0	0	0
4,6,0	4	Meno8	+	+	0	0	0	+	0	7	+	0	0
4,6,0	4	Meno9	0	0	0	+	+	0	0	0	9	+	+
5,5,0	5	Meno10	0	0	+	+	+	0	0	0	+	11	+
6,2,2	4	Meno11	+	-	+	+	+	-	0	0	+	+	8

Ciele skupiny

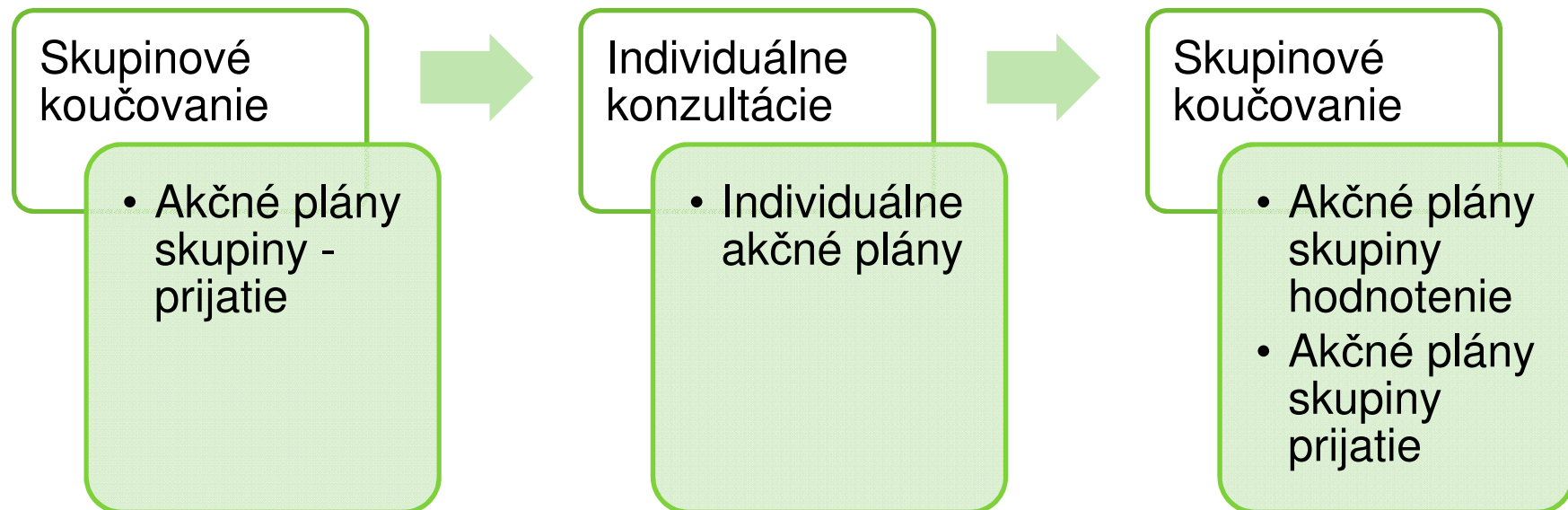


Efektívnosť skupiny

Efektívnosť skupiny možno posudzovať podľa **vyriešenia** danej úlohy a miery **uspokojenia členov** skupiny.



Akčné plány skupiny



Cvičenia

- **Hodnotenie tímov**
- **Porovnávanie výsledkov**
- **Sociogram**



Mravček a mravenisko

■ Cesta

- Všetci kráčajú po rovnakej cestičke.
- Tí, ktorí vybočia z cestičky, ťažko hľadajú správny smer.
- Fungujú ako chobotnica, vystrčia chápadlo a vrátia sa do mraveniska.

■ Tímová práca

- Vysoko organizovaná tímová práca.
- Všetkým ide o tím, hoci to sami o sebe nevedia.
- Nevie sa, ako vedia, že majú niečo robiť - nemajú šéfa.
- Každý sa stará o seba.
- Potravu vyberú z úst a dajú kamarátovi.



Mravček a mravenisko

■ **Komunikácia**

- Medzi sebou komunikujú.
- Odovzdávajú si informácie.
- **Zdravia sa** tykadieľkami.

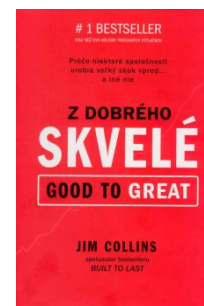
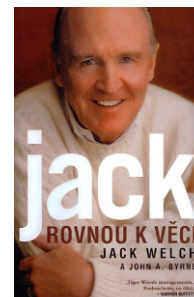
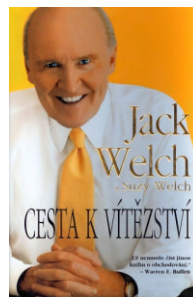
■ **Výkonnosť**

- Sú pracovití.
- Nie všetci pracujú rovnako, **jeden pracuje viac**, iní menej.
- **Pomáhajú si**, keď jeden nesie ťažké bremeno.
- **Nesú** niekedy **100 krát viac**, ako sú veľkí.



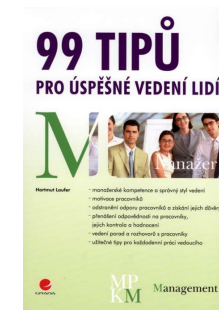
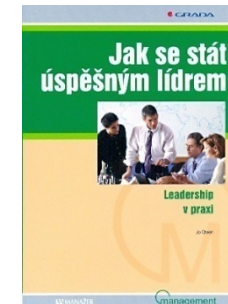
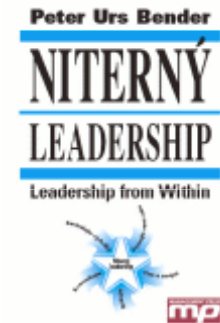
Knihy

- **Jack Welch, Suzy Welch**
 - Cesta k vítězství
 - Rovnou k věci
- **Jim Collins**
 - Z dobrého skvelé



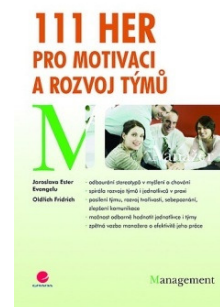
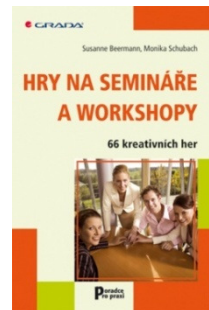
Knihy

- **Stephen R. Covey**
 - 7 návykov skutočne efektívnych ľudí
 - 8. návyk
 - Dôvera
- **Peter Urs Bener**
 - Niterný leadership
- **Paul Birch**
 - Leadership
- **Jo Owen**
 - Jak se stát úspěšným lídrem
- **Hartmut Laufer**
 - 99 tipů pro úspěšné vedení lidí
- **Michaela Tureckiova**
 - Klíč k účinnému vedení lidí



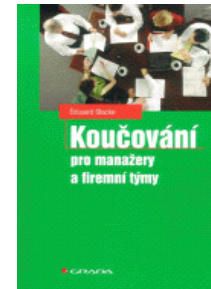
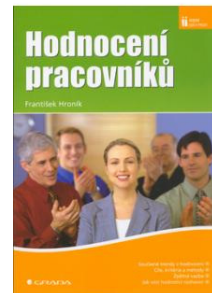
Knihy

- **James M. Heidema a Carol A. McKenzie**
 - Zanietený tím
- **Susane Beermann, Monika Schubach**
 - Hry na semináře a workshopy
- **Jaroslava Ester Evangelu, Oldřich Fridrich**
 - 111 her pro motivaci a rozvoj týmu
- **Eva Jarošová, Růžena Komárková, Daniela Pauknerová, Karel Pavlica**
 - Trénink sociálních a manažerských dovedností



Knihy

- **Doris Brenner, Frank Brenner**
 - Poznejte své silné a slabé stránky
- **František Hroník**
 - Hodnocení pracovníků
- **John Whitmore**
 - Koučování, Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti
- **Édouard Stacke**
 - Koučování pro manažery a firemní týmy
- **Jiří Suchý, Pavel Náhlavský**
 - Koučování v manažerské praxi



Ďakujem za pozornosť



RNDr. Marta Krajčiová
konzultantka Business Process Management
e-mail: mail@krajciova.sk
web: www.krajciova.sk
blog: martakrajciova.blogspot.com
blog: martaseminare.blogspot.com
blog: martaknihy.blogspot.com
blog: martaznalosti.blogspot.com
mobil: +421 911 556 331

