



VÝSTUPNÁ SPRÁVA

Manažérsky štýl

Bill Smith

bill.smith@example.com

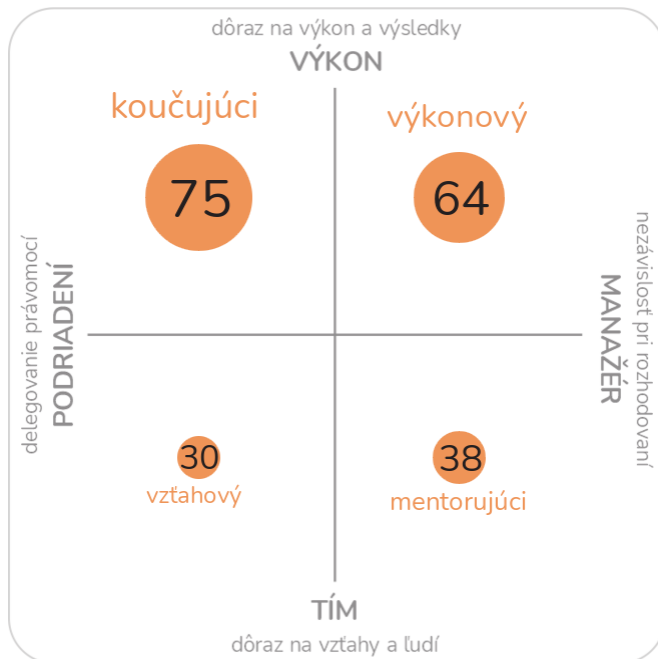
3. januára 2025



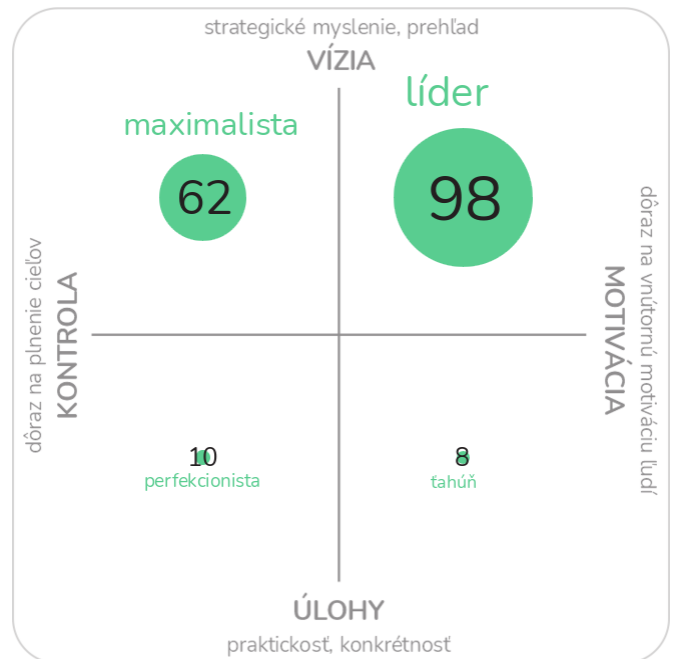
Dostáva sa Vám do rúk výstup z dotazníka Manažerský štýl, ktorý mapuje uplatňované manažerské štýly cez optiku dosahovania cieľov a spôsobu rozhodovania. Štýly sa môžu prelínať, vyvíjať v čase a v dôsledku rôznych očakávaní či firemných kultúr. Zvyčajne však preferujeme niektoré štýly častejšie, sú nám bližšie než iné. Dôležité je, že žiadny z manažerských štýlov nie je správny, alebo nesprávny, lepší či horší. Každý je legitímny a funkčný v určitom prostredí, kontexte, pre určitý tím a pod. Preto je užitočné výsledky interpretovať s ohľadom na situáciu a zmysel využitia.

ROZLOŽENIE ZÁKLADNÝCH MANAŽERSKÝCH ŠTÝLOV

ROZHODOVANIE



DOSAHOVANIE CIEĽOV



Výsledky sú v grafe uvedené v podobe percentílov.

ZÁKLADNÝ OPIS VŠETKÝCH ŠTÝLOV RIADENIA

DIMENZIA ROZHODOVANIA

VZŤAHOVÝ	podporuje dobrú atmosféru a vzťahy v tíme, pýta sa na nápady a názory podriadených, zapája tím do rozhodovania
KOUČUJÚCI	deleguje právomoci, podporuje prevzatie zodpovednosti a hľadanie vlastných riešení, vedie k proaktivite a orientácii na výsledky
VÝKONOVÝ	kladie dôraz na výkon, prijíma rozhodnutia a oznamuje ich tímu, očakáva splnenie stanovených cieľov a dosiahnutie jasných výsledkov
MENTORUJÚCI	odovzdáva skúsenosti, ponúka podporu a poradenstvo, rozvíja zručnosti a schopnosti tímu

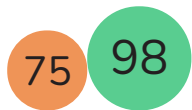
DIMENZIA DOSAHOVANIA CIEĽOV

MAXIMALISTA	očakáva lojalitu a samostatnosť, definuje priority, mílniky a ambiciózne ciele, stavia na proaktivite, hovorí, kde sú riziká
LÍDER	vedie prostredníctvom silnej vízie, využíva vnútornú motiváciu ľudí, ponecháva veľkú voľnosť pri výbere činností, hovorí, kam tím smeruje a prečo
PERFEKcionista	zadáva presne definované úlohy, kontroluje ich plnenie, kladie dôraz na kvalitu a spoľahlivosť, podrobne hovorí, ako postupovať
ŤAHÚŇ	organizuje, zadáva úlohy a motivuje k ich plneniu, definuje kompetencie, odmeňuje dobrý výkon, hovorí, čo je potrebné urobiť

POPIS NAJVÝRAZNEJŠIE PREFEROVANÉHO MANAŽÉRSKEHO ŠTÝLU

V nasledujúcich častiach správy nájdete aj podrobnejší výklad najviac zastúpeného profilu a zhrnutie hlavných prínosov alebo potenciálnych rizík a odporúčaní pre prípadný ďalší zmysluplný rozvoj.

KOČUJÚCI LÍDER (87%)



Pre preferovaný manažérsky štýl je typická schopnosť dosahovať vysoké výsledky prostredníctvom realizácie spoločných vízií a myšlienok. Koučujúci leader je tým, kto nielen prichádza s vlastnou stratégiou, ale súčasne ponúka podriadeným možnosť aktívne sa podieľať na jej formulácii. Zaujíma sa o názory svojich podriadených, aktívne im vytvára priestor pre spolurozhodovanie, deleguje široké právomoci. Pri práci s tímom kladie dôraz predovšetkým na vnútornú motiváciu, rozvíja samostatnosť podriadených a ich schopnosť fungovať úplne nezávisle na vlastnej fyzickej prítomnosti manažéra. Tím vedie vždy k najlepšiemu možnému riešeniu. Obvykle je veľmi presvedčivý, dokáže druhých strhnúť svojim prístupom, energiou a nadšením, no vždy kladie dôraz na to, aby boli za tímom vidieť reálne výsledky. Dobrý výkon vie oceniť, využíva pochvalu a podriadených vedie k čo najvyššej efektívite. Koučujúci líder býva úspešný, nezávisle na pozícii či firemnej kultúre, avšak vo všeobecnosti mu viac vyhovuje prostredie, kde je zložitejšia štruktúra produktov a kde sa kladie dôraz na služby a pridanú hodnotu. Je mu menej blízke vysoko štruktúrované prostredie s jednoduchými produktmi a dôrazom na kvalitu, resp. elimináciu chybovosti. Rizikom sú potom predpoklady a postoje podriadených. Tam, kde hrozí zneužitie dôvery či kompetencií, je pre koučujúciho lídra náročné reagovať pohotovo a pružne, má menší cit pre bezpečnostné riziká. Je pre neho typické skôr svojmu tímu a jednotlivcom dôverovať, môže mať prehnane pozitívnu mienku o ich schopnostiach a prístupe.

VÝHODY

- zapájanie a angažovanie podriadených, pochopenie ich nápadov a vízií
- delegovanie právomocí a ponuka spolurozhodovania
- vysoko motivačný prístup, najmä k starším podriadeným
- schopnosť nadchnúť nadšením, energiou a prístupom

MOŽNÉ RIZIKÁ

- menšia práca s rizikami, tendencia ich podceňiť
- sklon k preceneniu podriadených, malá kontrola
- nižšia efektivita tam, kde podriadeným chýbajú zručnosti alebo schopnosti

OBLASTI VHODNÉ PRE ĎALŠÍ ROZVOJ

- Zamerajte sa na lepšie štruktúrovanie procesov a zabezpečenie kontroly výstupov. Buďte v tom dôslednejší. Nespoliehajte sa len na nadšenie, schopnosti a zručnosti podriadených.

ĎALŠIE TRI VÝRAZNE PREFEROVANÉ ŠTÝLY (NA 2.-4. MIESTE V PORADÍ PREFERENCIÍ)

VÝKONOVÝ LÍDER (81%)

64

98

- jasná, silná vízia a ambiciózne ciele
- schopnosť inšpirovať a podporovať vysoký výkon
- presvedčivosť, schopnosť zaujať, získať si autoritu
- dôraz na výsledky a individuálny výkon

- neochota spolupracovať s ľuďmi, rozvíjať ich alebo podporovať
- vysoké až neprimerané požiadavky na výkon, prísnosť v správaní
- neochota delegovať právomoci a zodpovednosti na podriadených

KOČUJÚCI MAXIMALISTA (69%)

75

62

- vysoký výkon, schopnosť dodať energiu a elán
- realizácia významných a strategických činností a projektov s veľkým dosahom
- dôraz na hľadanie najlepších možných riešení
- schopnosť presadzovať veľké myšlienky, presvedčivosť, nezlomnosť

- otvorenosť a priamosť až kritickosť, riziko zneistenia podriadených
- tendencia ísť ľahko do stretu, hoci funkčného, menšia diplomatickosť
- vysoká náročnosť, nespokojnosť, absencia práce s pochvalou

MENTORUJÚCI LÍDER (68%)

38

98

- dôraz na rozvoj podriadených a ich zapojenie do témy
- nadšenie pre danú tému, odborná autorita a ochota mentorovať
- ochota posúvať tím a usilovať sa o dokonalosť
- motivácia prostredníctvom cieľa a sebahodnotenia

- tendencia byť viac odborníkom než manažérom
- limitácia vlastným odborom, diskomfort v iných oblastiach
- menšia konkrétnosť a tým aj menšia schopnosť popísať potrebné postupy

NAJMENEJ PREFEROVANÝ MANAŽÉRSKY ŠTÝL (NA 16. MIESTE V PORADÍ PREFERENCIÍ)

VZŤAHOVÝ ŤAHÚŇ (19%)

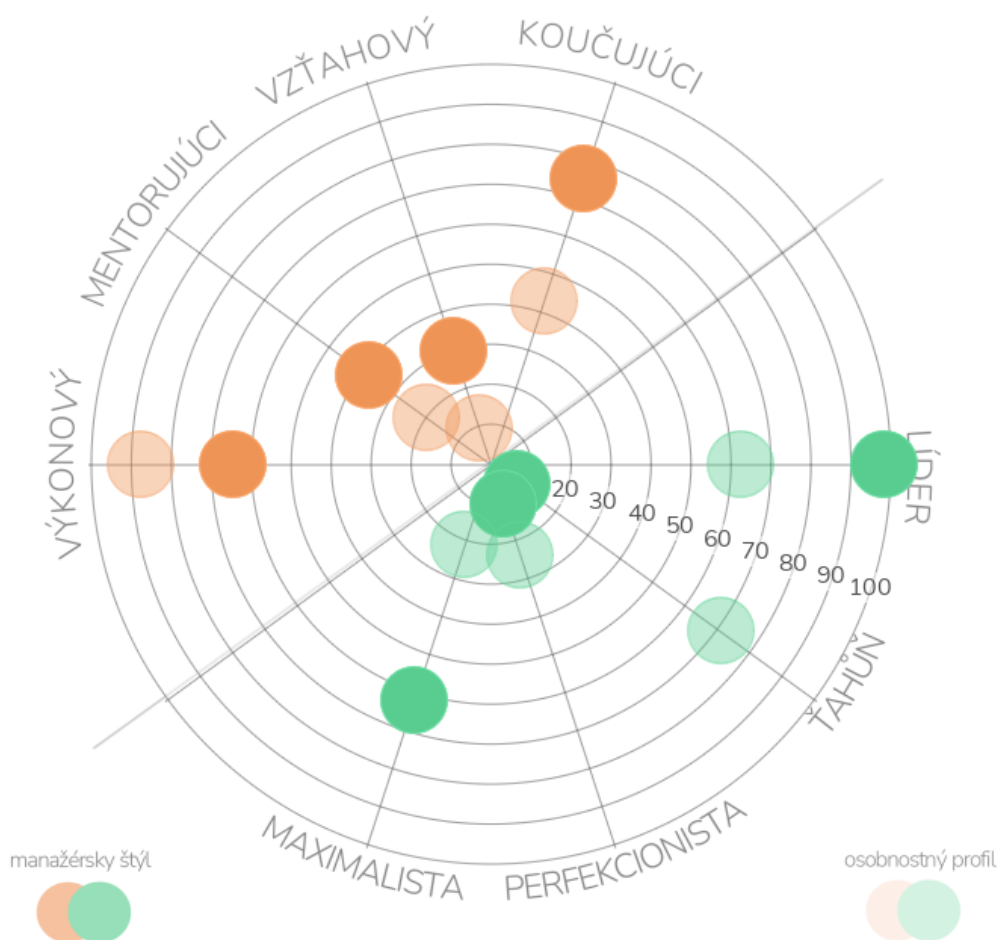
30₈

- starostlivosť o tím a jeho potreby, podpora a pomoc podriadeným
 - individuálny prístup podľa schopností a zručností ľudí
 - ústretovosť, práca s pozitívnou a priateľskou atmosférou
 - práca s pochvalou a uznaním
- v rámci podpory tendencia preberať úlohy na seba, riziko zahltenia sa
 - riziko pohľadu skôr z role člena tímu než člena manažmentu
 - vysoká tolerancia až zneužiteľnosť podriadenými

Uplatňovaný manažérsky štýl môže alebo nemusí byť odrazom nášho prirodzeného osobnostného nastavenia – preto je výhodné tento dotazník prepájať s výstupmi z dotazníka Multifaktorový osobnostný profil. Pretože sú údaje z oboch dotazníkov k dispozícii, nasledujúca časť je venovaná prípadnému súladu či nesúladu osobnostného nastavenia a uplatňovaného manažérskeho štýlu.

MANAŽÉRSKY ŠTÝL A OSOBNOSTNÝ PROFIL

Súlad manažérskeho a osobnostného profilu: **69 %**



Graf zachytáva porovnanie výsledkov dotazníka Manažérsky štýl a výsledkov Multifaktorového osobnostného dotazníka. Skóre dosiahnuté v Multifaktorovom osobnostnom dotazníku je transformované do podoby predpokladov pre manažérske štýly podľa základných škál spoločných pre oba dotazníky. Súlad profilov je potom počítaný z percentuálnej zhody medzi nimi, na základe ich blízkosti v grafe.

INTERPRETÁCIA SÚLADU MANAŽÉRSKEHO ŠTÝLU A OSOBNOSTNÉHO PROFILU

Výsledky dokazujú dobrý súlad preferovaného manažérskeho štýlu a osobnostných predpokladov.

Celkový súlad preferovaného manažérskeho štýlu s osobnostnými predpokladmi, môže dávať základ pre autentické a konzistentné vystupovanie v role manažéra. Zároveň môže tiež dokazovať určitú rezistentnosť voči rozvoju manažérskych zručností a stagnáciu. Naopak nesúlad môže dokazovať ako neautentickú a dlhodobo neudržateľnú štylizáciu v roli manažéra, tak aj schopnosť rozvíjať svoje manažérske zručnosti bez ohľadu na osobnostné limity. Výsledky je vždy potrebné interpretovať v kontexte znalosti firemného prostredia, žiaduceho manažérskeho štýlu a doplňujúcich informácií o respondentovi (predovšetkým pracovná história, absolvovanie programov zameraných na manažérsky rozvoj a nároky kladené na danú pozíciu).

OBLASTI, V KTORÝCH SA DÁ VZHLADOM NA OSOBNOSTNÝ PROFIL OČAKÁVAŤ RÝCHLY ROZVOJ

Pre tieto oblasti je typické, že osobnostné predpoklady predurčujú k danému manažérskemu štýlu výrazne viac, než je dané preferenciou štýlu.

- zrozumiteľné zadávanie úloh, organizácia práce, orientácia na postupy a štruktúry, využívanie pochvaly a motivácie
- rýchle rozhodovanie, autorita, dôraz na výkon, jednoznačnosť

OBLASTI, V KTORÝCH MÔŽE BYŤ VZHLADOM K OSOBNOSTNÉMU PROFILU ĎALŠÍ ROZVOJ MENEJ EFEKTÍVNY

Pre tieto oblasti je typické, že daný manažérsky štýl je oveľa viac preferovaný, než k tomu predurčujú osobnostné predpoklady.

- prinášanie vízie, schopnosť nadchnúť, presvedčivosť, využitie vnútornej motivácie, zameranie sa na priority
- stanovovanie priorít, podpora samostatnosti, strategickosť v uvažovaní, cit pre riziká, dôraz na lojalitu
- rozvoj podriadených, predávanie skúseností, podpora a pomoc podriadeným
- starostlivosť o tím, dôraz na dobrú atmosféru a vzťahy, záujem o názory podriadených
- dôraz na výsledky, akcent na tímovú prácu, delegovanie právomocí, priestor na spolurozhodovanie