



Aktuálne sa pozeráte na výstup z dotazníka Manažerský štýl, ktorý mapuje uplatňované manažerské štýly cez optiku dosahovania cieľov a spôsobu rozhodovania. Štýly sa môžu prelínať, vyvíjať v čase v dôsledku rôznych očakávaní či firemných kultúr. Zvyčajne však preferujeme niektoré štýly častejšie, sú nám bližšie než iné.

Pri čítaní výsledkov majte na pamäti, že Vami najvýraznejšie preferovaný manažerský štýl sám o sebe nehovorí celý príbeh. Každý manažér využíva kombináciu rôznych štýlov, pričom žiadny štýl zvyčajne neprevláda na sto percent. Preto je kľúčové hodnotiť výsledky komplexne – zohľadniť nielen najsilnejší štýl, ale aj ďalšie štýly, ktoré sa u Vás ukázali ako výrazné. Až ich vzájomná kombinácia vytvára skutočný obraz Vášho manažerskeho prístupu.

## KONTROLNÁ ŠKÁLA

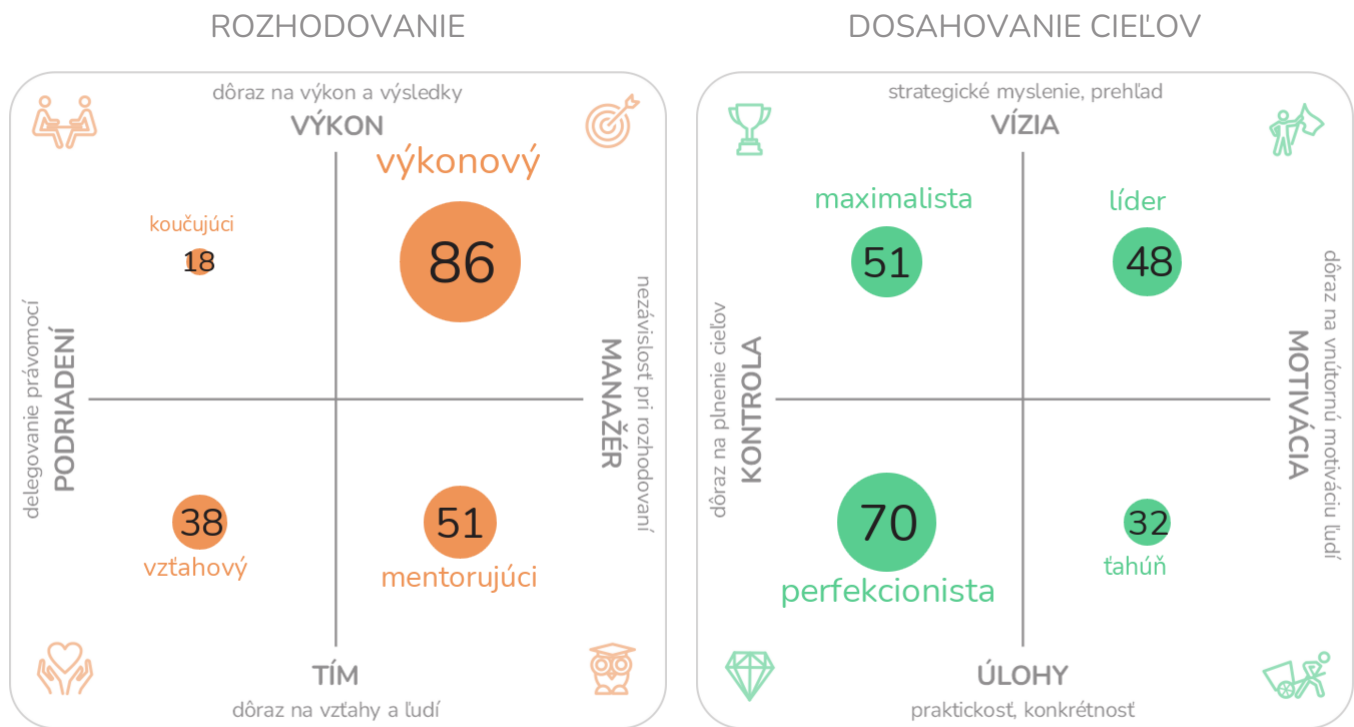
Dotazník okrem hlavných škál merajúcich zastúpenie jednotlivých manažerských štýlov obsahuje aj kontrolnú škálu TENDENCIA KU ŠTYLIZÁCIÍ, ktorá vypovedá o spoľahlivosti výsledkov.

Kontrolná škála upozorňuje na možné skreslenie spôsobené zvýšenou potrebou hovoriť o sebe v pozitívnom svetle a voliť spoločensky žiaduce odpovede. V prípade, že TENDENCIA KU ŠTYLIZÁCIÍ presiahne hranicu 85 %, sú výsledky dotazníka neplatné a skôr odrážajú želanie respondenta, ako by chcel byť vnímaný.



Odpovede svedčia pre ochotu vypovedať o sebe veľmi otvorene bez snahy o pozitívne skreslenie.

## ROZLOŽENIE ZÁKLADNÝCH MANAŽÉRSKÝCH ŠTÝLOV



Výsledky sú v grafe uvedené v podobe percentilov.

## 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.

### VÝKONOVÝ PERFEKCIONISTA (78%)

86 70



Pre preferovaný manažérsky štýl je typický vysoký dôraz na kvalitu a presnosť a vyžadovanie absolútnej spoľahlivosti. Výkonový perfekcionista zadáva jasné a detailne vymedzené úlohy, vrátane podrobného postupu riešenia. Dôsledne sa venuje metodike a procesom, popisuje ich presne, konkrétne, veľkú pozornosť venuje jednotlivým detailom, nič neopúšťa na fantáziu alebo improvizáciu podriadených. Na takto stanovených postupoch bez výnimky trvá, ich porušenie dôsledne postihuje. Vo vzťahu k podriadeným venuje veľkú pozornosť systematickej a detailnej kontrole, dáva okamžitú spätnú väzbu. Pozornosť venuje predovšetkým odchýlkam a nepresnostiam. Jeho prednosťou a zároveň slabinou je úzke zameranie sa na mikromanažment. Výkonový perfekcionista býva úspešný vo vysoko štruktúrovanom prostredí a predovšetkým tam, kde sa kladie veľký dôraz na kvalitu výstupov, presné dodržiavanie stanovených postupov a procesov a kde sa vyžaduje pripravenosť podriadených plniť úlohy a príkazy nadriadeného. Výkonový perfekcionista sa sústreďí predovšetkým na úlohy a výstupy, svoj tím nerozvíja, s podriadenými nepracuje a pristupuje k nim viacmenej mechanicky. Jeho slabinou je minimálna pozornosť voči atmosfére, vzťahom a motivácii. Považuje za samozrejmé, že ľudia svoju prácu vykonávajú čo najlepšie, a pokiaľ to tak nie je, neváha pristúpiť k personálnym opatreniam. Ďalším rizikom môže byť neúmerné lpenie na detailoch, aj tých menej podstatných, a menšia schopnosť stanoviť si priority. Preto môže tím zahltiť nedôležitými vecami.

#### VÝHODY

- dôraz na presnosť, precíznosť, kvalitu a kvantitu výkonu
- stanovenie metodík, postupov, pravidiel a spätná väzba na ich dodržiavanie
- dôraz na kontrolu a hodnotenie, definovanie noriem
- presné a jasné pridelovanie úloh podriadeným

#### MOŽNÉ RIZIKÁ

- tendencia lipnúť aj na menej podstatných detailoch a zahltiť sa nimi
- minimálna tolerancia k vlastným postupom a riešeniam na strane podriadených
- absencia práce s atmosférou a vzťahmi, tendencia byť neosobný

### OBLASTI VHODNÉ PRE ĎALŠÍ ROZVOJ

- Venujte viac pozornosti problémom a potrebám podriadených. Lepšie oddelujte podstatné priority od detailov. Akceptovať riziko, že spolu s podriadenými urobíte chyby, ako nevyhnutnú súčasť procesu učenia sa a posilňovania postavenia.

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

### VÝKONOVÝ MAXIMALISTA (68%)

86 51



- strategické myslenie, schopnosť predvídať vývoj
- predvídavosť, práca s prognózami a možnosťami
- otvorenosť, priamosť a nestrannosť
- schopnosť provokovať a budovať vysoký výkon, pohotovosť

- nekompromisnosť a nízka tolerancia odlišných názorov, absencia počúvania
- tendencia pristupovať k podriadeným ako k zdroju
- menšia konkrétnosť a jednoznačnosť v zadaniach

### VÝKONOVÝ LÍDER (67%)

86 48



- 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

### MENTORUJÚCI PERFEKIONISTA (60%)

51 70



- vysoký dôraz na presnosť a spoľahlivosť, podrobná kontrola
- školenie v správnych postupoch a čiastkových krokoch, dohľad
- aktívna práca s nápravnou spätnou väzbou
- dôraz na hlboké znalosti a odbornosť svojich ľudí

- tendencia lipnúť na zavedených postupoch
- malý priestor pre inovácie a kreativitu
- absencia dlhodobejšieho vízie, tendencia k pohľadu "tu a teraz"

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

### KOUČUJÚCI ŤAHÚŇ (25%)

132

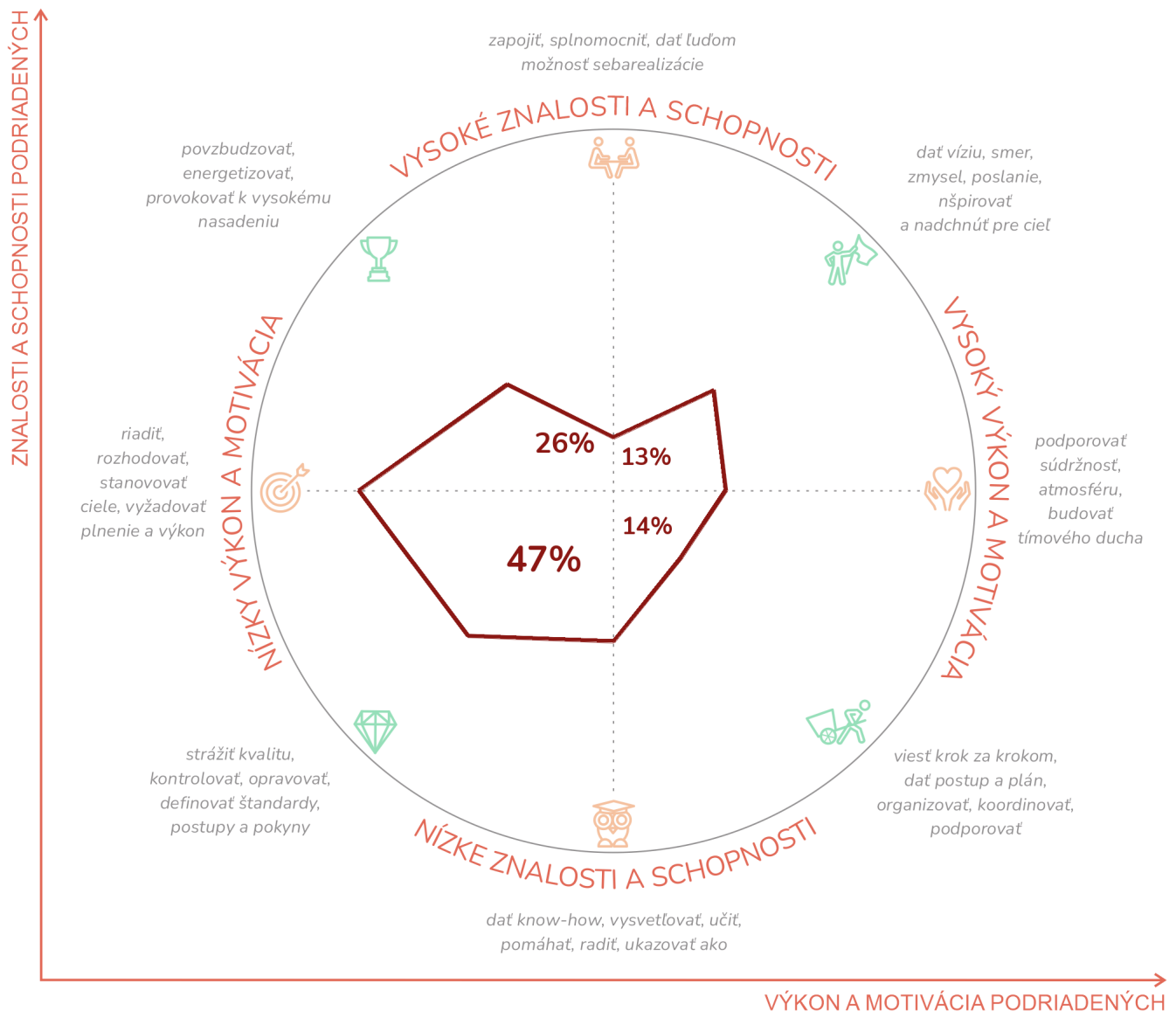


- výchova kompetentných, schopných a nezávislých podriadených
  - efektívne delegovanie, zapojenie všetkých, využitie silných stránok podriadených
  - dôraz na tímovú prácu a zdieľanie vrátane informácií
  - motivácia k vysokému výkonu a efektívnosti, organizačná výkonnosť
- diskomfort vo vysoko štruktúrovanom a hierarchickom prostredí
  - prevaha praktickosti nad stratégiou a dlhodobjšou koncepciou
  - slabšia práca s kontrolou a vyhodnocovaním, tendencia ísť z projektu do projektu

## SITUAČNÝ LEADERSHIP

Obrázok nižšie zobrazuje čiastkové manažérske štýly usporiadané podľa dvoch osí, teda výkonnosti podriadených a ich motivácie k výkonu a ďalej znalostí a schopností podriadených. Kombináciou oboch osí vznikajú 4 typy podriadených: 1. výkonný, motivovaný a súčasne skúsený a schopný, 2. výkonný, motivovaný, ale zároveň bez skúseností a schopností (napr. nováčikovia alebo juniori), 3. skúsený a schopný, ale bez potrebnej motivácie s nízkym výkonom a 4. ľudia bez potrebných schopností a znalostí a súčasne málo motivovaní, nevykonní. Umiestnenie jednotlivých manažérskych štýlov zodpovedá tomu, pre aký typ podriadených sú najefektívnejšie. Po obvode kruhu nižšie sú tiež uvedené techniky a aktivity typicky spojené s jednotlivými manažérskymi štýlmi.

Pod grafom nájdete krátky komentár k výsledku. V prípade, že vidíte nesúlad medzi tým, ako vediete a riadite svojich podriadených, a tým, aké manažérske štýly preferujete, môžete sa jednotlivými technikami a aktivitami inšpirovať a zaradiť ich do svojho repertoáru tak, aby čo najlepšie zodpovedali potrebám jednotlivých podriadených.

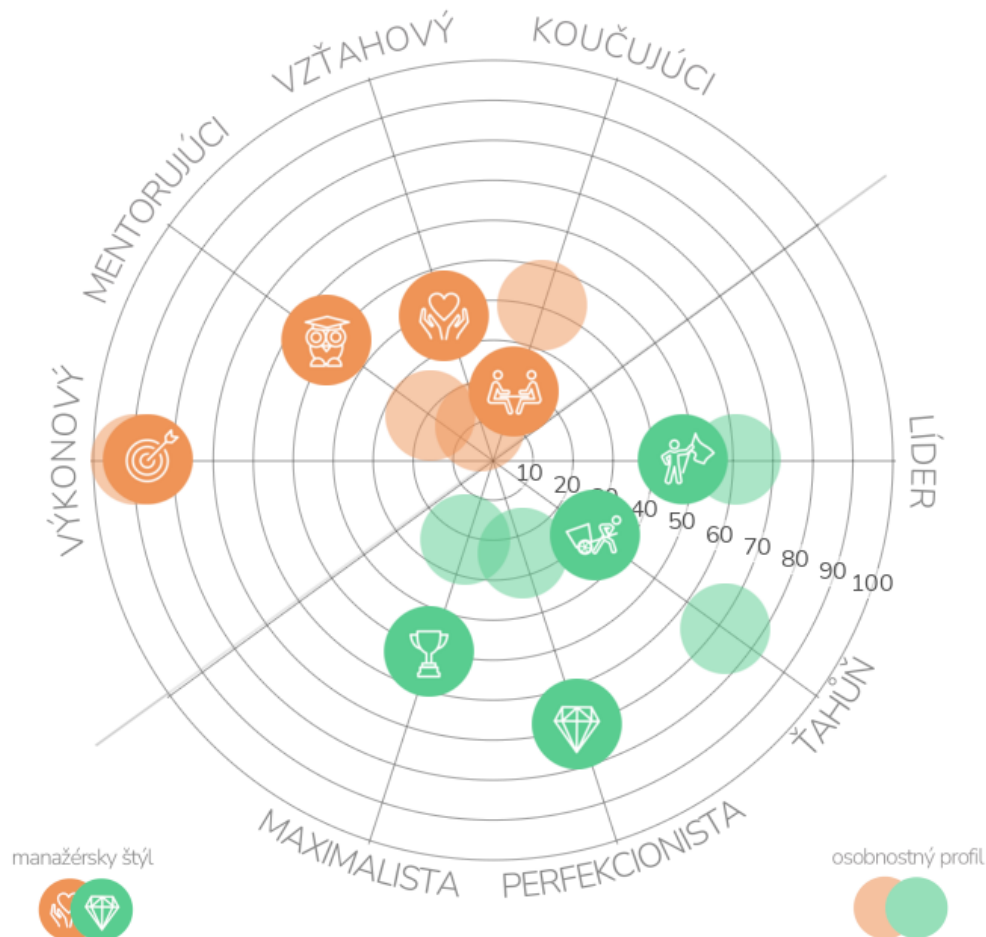


Vami preferované manažérske štýly najlepšie zodpovedajú potrebám tímu, v ktorom prevažujú menej výkonní a menej motivovaní ľudia, ktorí sú zároveň juniorní, bez väčších znalostí a skúseností. Voči nim bude váš manažérsky štýl veľmi efektívny a účinný. Ak vediete tím, v ktorom sú zastúpení aj výkonní a motivovaní ľudia alebo seniorní a skúsení, váš preferovaný štýl môže byť menej funkčný a viesť naopak k strate motivácie a nadšenia. Pri ich vedení môžete viac využívať techniky a aktivity uvedené v grafe vyššie v menej zastúpených kvadrantoch.

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: **73%**



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
- dôraz na výsledky, akcent na tímovú prácu, delegovanie právomocí, priestor na spolurozhodovanie

## 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.*

- dôraz na kvalitu a presnosť, dôsledná kontrola, poskytovanie okamžitej spätnej väzby, konkrétny a detailný popis úloh aj postupov
- 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

## STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA VŠETKÝCH MERANÝCH MANAŽÉRSKÝCH ŠTÝLOV



### VZŤAHOVÝ

Vzťahový manažér kladie dôraz na spokojnosť a vzťahy v tíme. Chce, aby ľudia boli v práci radi, cítili sa tam dobre. Aktívne podporuje dobrú atmosféru, predchádza konfliktom. Snaží sa dávať podporujúcu spätnú väzbu, oceňuje snahu a vynaložené úsilie. Dôveruje svojim ľuďom a dáva im priestor pre samostatnosť. Pýta sa na nápady a názory podriadených, preferuje kolektívne rozhodovanie, uprednostňuje riešenia, ktoré nikoho nepoškodzujú. Teší ho spoločne strávený čas, podporuje tímové stretnutia a rituály. Zameriava sa na podriadených, na ich želania a potreby, má pochopenie pre ich problémy, je empatický. Pre vzťahového manažéra sú kľúčové VZŤAHY.



### VÝKONOVÝ

Výkonový manažér kladie dôraz na to, aby sa ľudia plne sústredili na výkon a na svoju prácu. Chce, aby tím aj jednotlivci plnili svoje ciele. Nastavuje poriadok a pravidlá, dáva jasné stanoviská a rozhodnutia, jednoznačne ich komunikuje a očakáva ich exekúciu tímom. Dáva spätnú väzbu na výkon a plnenie. Chce, aby jeho ľudia mohli zažiť úspech a víťazstvo, vedie tím k tomu, aby bol lepší než iní. Motivuje odmenou aj dosiahnutím cieľa. Očakáva dodržiavanie stanovených postupov, netoleruje prekročenie kompetencií. Najmä v neštandardných, krízových situáciách dosahuje vysoké výsledky. Pre výkonového manažéra sú kľúčové VÝSLEDKY.



### MENTORUJÚCI

Mentorujúci manažér kladie dôraz na vedomosti a kompetentnosť svojich podriadených. Chce, aby svojej práci rozumeli, nastavuje postupy, definuje návody, vysvetľuje. Dáva spätnú väzbu na chyby a navrhuje zlepšenia. Chce, aby ľudia boli odborníkmi a expertmi, ponúka im možnosť učiť sa. Vedie podriadených cez svoje skúsenosti a odbornosť, ponúka podporu a radu, odporúča ideálne a overené riešenia, venuje sa supervízii. Aktívne odovzdáva svoje vedomosti, rozvíja podriadených v ich zručnostiach, vedie ich k uvedomeniu si vlastných rezerv. Pre mentorujúceho manažéra sú kľúčové SCHOPNOSTI a predpoklady podriadených.



### KOUČUJÚCI

Koučujúci manažér kladie dôraz na sebavedomie a angažovanosť svojich podriadených. Chce, aby vedeli zvládnuť rôzne situácie samostatne. Vedie ich otázkami tak, aby sa rozhodovali sami, dohliada na proces, podnecuje inovácie, spätnú väzbu dáva cez opis a otázky. Chce, aby ľudia v tom, čo robia, videli zmysel, teší ho spoločné zdieľanie a vymýšľanie. Pri dosahovaní výsledkov uprednostňuje tímovú prácu, ponúka priestor na sebarealizáciu, podporuje prijatie vlastnej zodpovednosti, deleguje právomoci a vytvára priestor na spolurozhodovanie. Uprednostňuje najkvalitnejšie riešenia. Pre koučujúceho manažéra je kľúčová INICIATÍVA a aktivita podriadených.



## PERFEKCIONISTA

Manažér perfekcionista chce, aby jeho ľudia odvádzali prácu v maximálnej nožnej kvalite. Záleží mu na tom, aby ako tím boli spoľahlivými partnermi, na ktorých prácu nie sú žiadne reklamácie. Zadáva konkrétne, presne definované úlohy, nastavuje vstupné a výstupné parametre. Spätnú väzbu dáva na konkrétne aspekty, upozorňuje na chyby a nedostatky. Nastavuje a vyžaduje štandardy kvality a sám kontroluje prácu svojich ľudí. Dáva okamžitú spätnú väzbu. Od podriadených očakáva presnosť a spoľahlivosť, kladie dôraz na kvalitu výkonu. Motivuje uznaním a pochvalou za dobre odvedenú prácu. Perfekcionista hovorí podriadeným AKO.



## LÍDER

Manažér líder chce, aby jeho ľudia vedeli nielen kam, ale hlavne prečo idú, pomenováva zmysel a budúci prínos. Zadáva motivujúce a rámcové ciele a rovnako tak dáva skôr rámcovú spätnú väzbu. Snaží sa povzbudiť a motivovať svojich ľudí. Podporuje nápady a inovácie, chce, aby sa tím vyvíjal a nestagnoval. Inšpiruje a podnecuje druhých, motivuje možnosťou podieľať sa na veľkých veciach. Prichádza s víziami, pre ktoré sa snaží tím nadchnúť. Je presvedčivý, využíva vnútornú motiváciu ľudí, zameriava sa na podstatné, ponecháva podriadeným relatívne veľkú voľnosť vo voľbe postupu, zaujímajú ho výsledky. Líder hovorí podriadeným PREČO.



## ŤAHÚŇ

Manažér ťahúň sa snaží, aby jeho ľudia boli zohraní a efektívni. Zadáva jasne v čase ohraničené úlohy a projekty, nastavuje termíny a míľniky. U svojich ľudí oceňuje praktickosť a pracovitosť, chce, aby mali zo svojej práce radosť. Spätnú väzbu dáva na výsledky a zvolený postup. Snaží sa byť pre svojich ľudí vzorom, ukazuje im, ako a čo robiť, používa príklady. Trávi s nimi veľa času a teší ho, keď majú zo svojej práce radosť. Organizuje prácu tímu, zadáva úlohy, je zrozumiteľný, orientuje sa na postupy, jasné štruktúry a vymedzenie kompetencií. Ťahúň hovorí podriadeným ČO majú robiť.



## MAXIMALISTA

Manažér maximalista sa neuspokojí s priemerom, chce viac. Zadáva ambiciózne ciele a výzvy, zdôrazňuje naliehavosť a význam. Oceňuje, keď si jeho ľudia vedia so všetkým poradiť, spätnú väzbu dáva rámcovo na naplnenie svojich očakávaní a na prípadné odchýlky, svoju nespokojnosť neskrýva. Vyzýva, provokuje, motivuje príležitosťou a zverenou zodpovednosťou, ponúka možnosť veci ovplyvniť. Od podriadených očakáva lojalitu a pripravenosť dosahovať vysoké ciele, zameriava sa na priority, vyžaduje samostatnosť. Dobrý výkon považuje za štandard. Maximalista hovorí podriadeným, KAM majú smerovať.