



TÍMOVÝ VÝSTUP

Sample

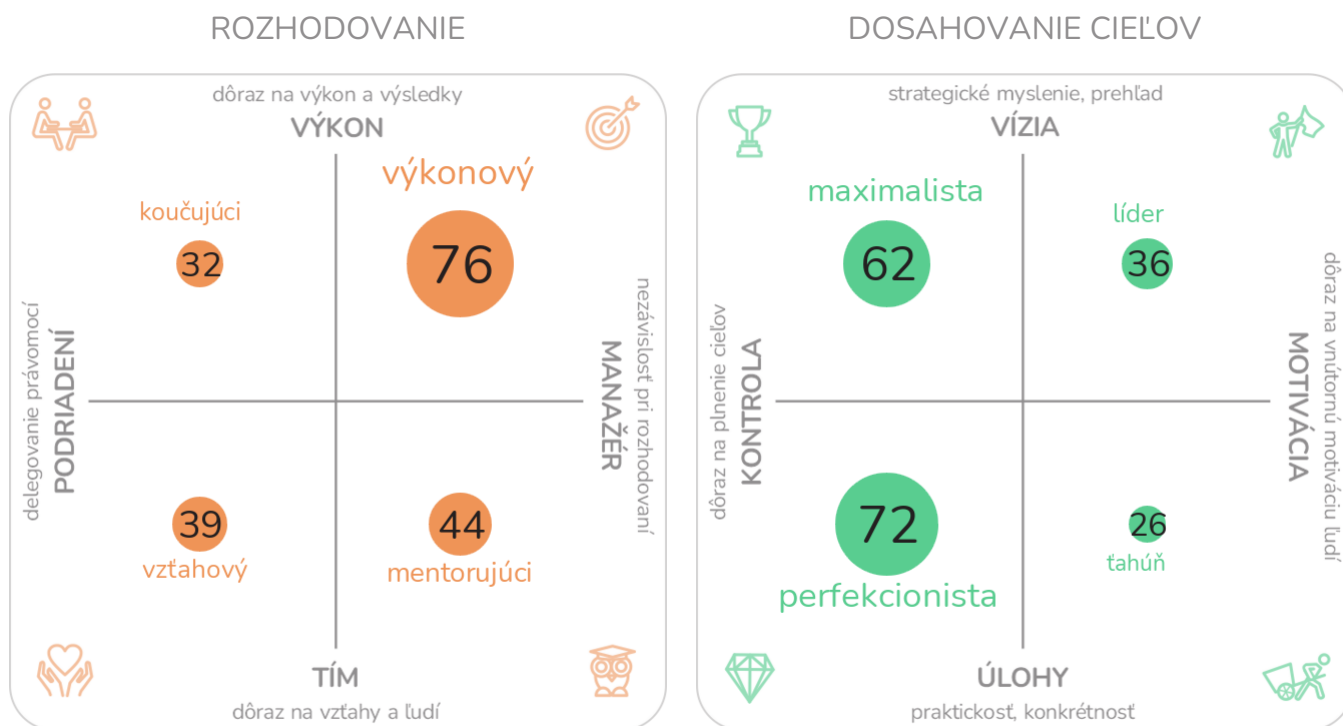
Manažérsky štýl

CIEĽOVÁ SKUPINA PRE TÍMOVÝ VÝSTUP

ČLENOVIA SKUPINY:

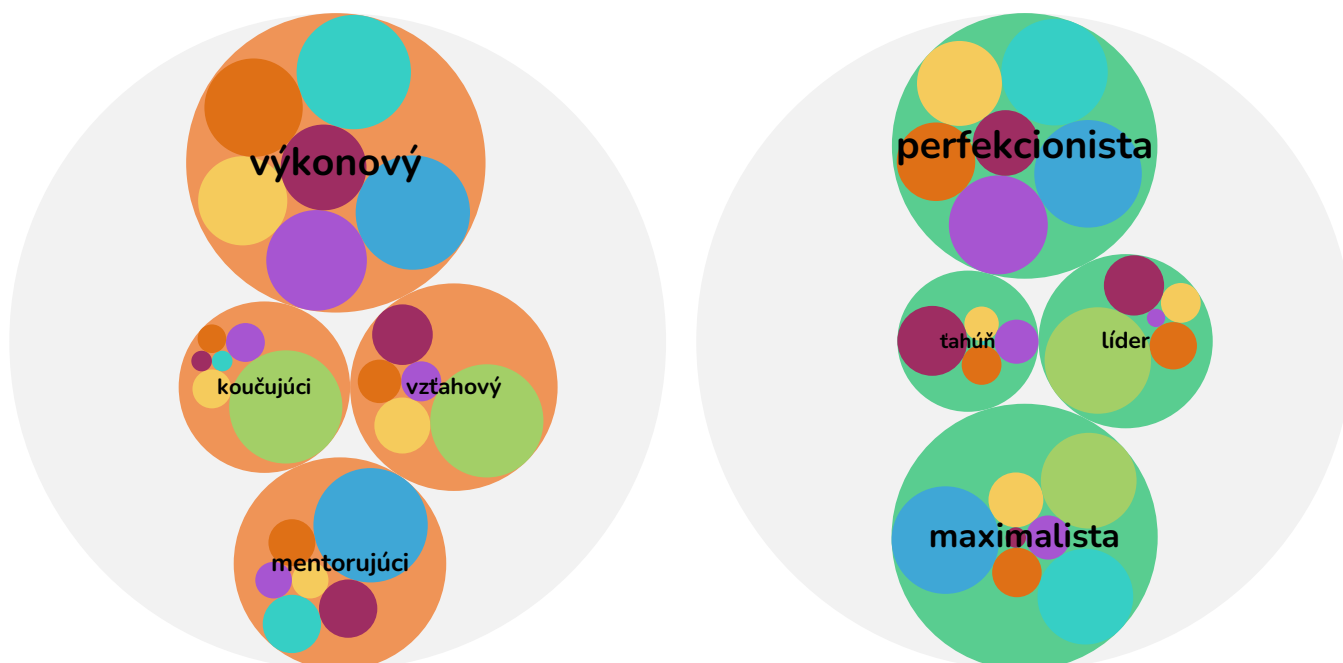
- token@263.23127.1220821 (Janet)
- token@263.23127.1220822 (Tom)
- token@263.23127.1220824 (James)
- token@263.23127.1220825 (Ira)
- token@263.23127.1220826 (Lucy)
- token@263.23127.1220839 (Susan)
- token@263.23127.1220842 (Tim)

ROZLOŽENIE ZÁKLADNÝCH MANAŽÉRSKYCH ŠTÝLOV



Výsledky sú v grafe uvedené v podobe percentílov.

PREHĽAD VÝSLEDKOV JEDNOTLIVÝCH ČLENOV TÍMU



POPIS NAJVÝRAZNEJŠIE PREFEROVANÉHO MANAŽÉRSKEHO ŠTÝLU

VÝKONOVÝ PERFEKCIONISTA (74%)

76 72



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 neponecháva 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 lípnúť 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 (69%)

76 62



- 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

MENTORUJÚCI PERFEKIONISTA (58%)

44 72



- 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"

VÝKONOVÝ LÍDER (56%)

76 36



- 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

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

KOUČUJÚCI ŤAHÚŇ (29%)

3226

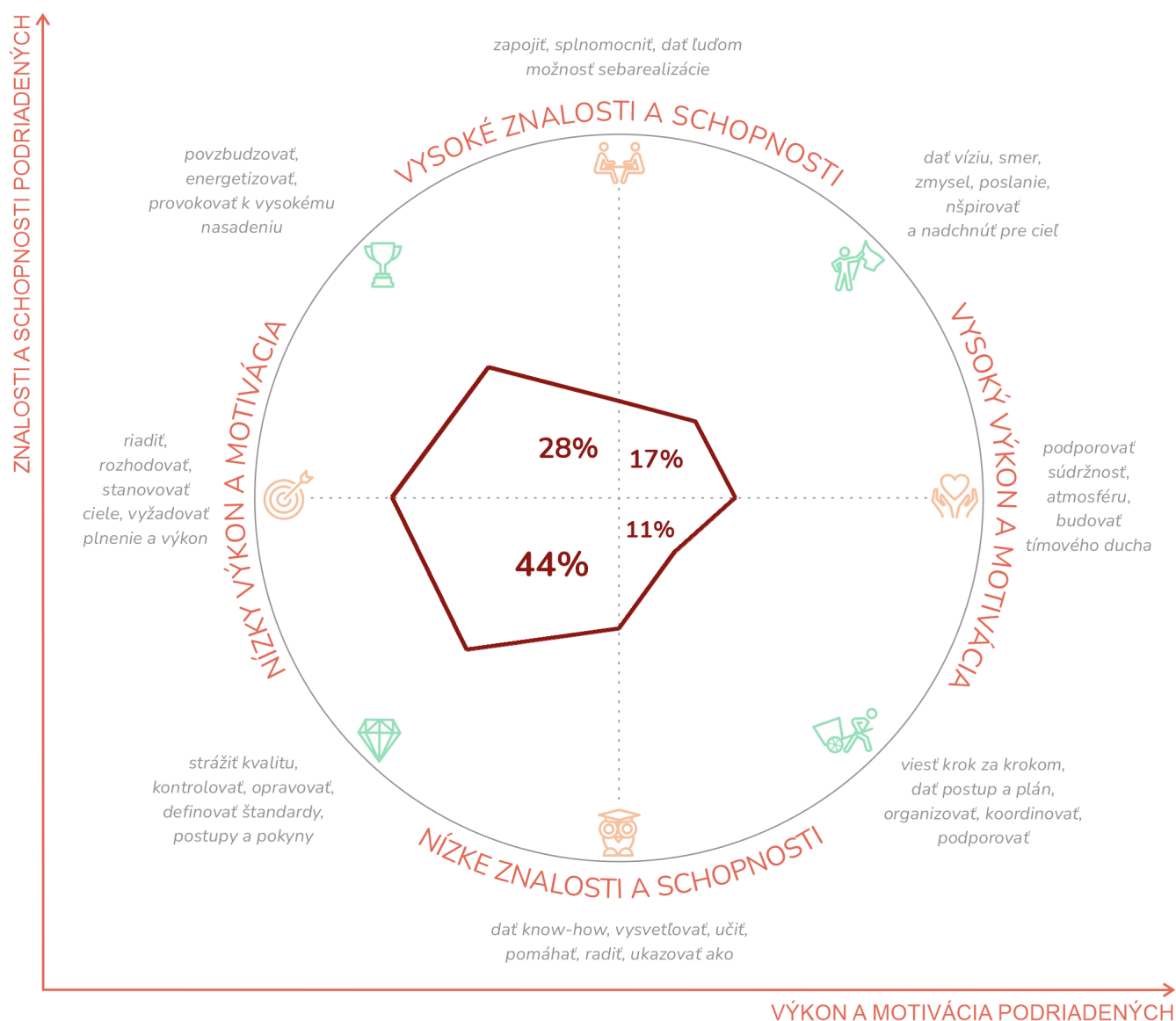


- výchova kompetentných, schopných a nezávislých podriadených
 - efektívne delegovanie, zapojenie všetkých, využitie silných stránok podriadených
 - dôraz na tímovú prácu a zdieľanie vrátane informácií
 - motivácia k vysokému výkonu a efektívnosti, organizačná výkonnosť
- diskomfort vo vysoko štruktúrovanom 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 skúsenosti a schopností (napr. nováčikovia alebo juniory), 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, bez ohľadu na to, ako skúsení a schopní sú. Ak vediete tím, v ktorom naopak prevažujú motivovaní a výkonní ľudia, nadšení pre svoju prácu, zamerajte sa viac na podporu tímového ducha, dajte ľuďom jasný smer a ponechajte im väčšiu voľnosť a priestor pre vlastnú iniciatívu.

PREHĽAD VÝSLEDKOV JEDNOTLIVÝCH ČLENOV TÍMU



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.