



# VÝZVY

## RIZIKOVÉ VZORCE SPRÁVANIA OVPLYVŇUJÚCE PRACOVNÝ VÝKON

---

**Meno a priezvisko:** John Score-Average

**Prístupový kód:** UH555944

**Dátum:** 22.12.2016



# ÚVOD

---

Prognóza schopnosti viesť - správa o čelení výzvam vám má pomôcť rozvíjať sa v oblasti vedenia ľudí. Prináša pohľad na vaše správanie, ktoré by mohlo potenciálne narušiť alebo oslabiť váš výkon vo vedúcej pozícii. Ďalej ponúka odporúčania, ako viesť ostatných efektívnejšie.

Vedenie ľudí zahŕňa budovanie a udržiavanie vysoko výkonného tímu. Čokoľvek, čo oslabuje vašu schopnosť vybudovať tím, oslabuje aj váš výkon v role vodcu.

Táto správa vychádza z Hoganovho rozvojového testu (HDS). Jej výsledky sú založené na našom medzinárodnom výskume vodcovstva a sú určené pre odborníkov a riadiacich pracovníkov.

## VÝCHODISKÁ

Väčšina ľudí prejavuje pod tlakom určité kontraproduktívne tendencie. Nazývame ich „rizikové faktory“. Za normálnych okolností môžu tieto vlastnosti predstavovať silné stránky. Ak je však človek unavený, nachádza sa pod tlakom, nudí sa alebo je inak rozptýlený, tieto rizikové faktory môžu znižovať jeho efektívnosť a narušovať kvalitu jeho vzťahov so zákazníkmi, kolegami a podriadenými. Ostatní si môžu uvedomovať tieto tendencie, ale nemusia o nich hovoriť, zatiaľ čo nadriadený im zase nemusí venovať pozornosť.

Táto správa je rozdelená na tri časti. Prvá obsahuje grafické znázornenie vášho profilu. V druhej časti nájdete interpretáciu vašich výsledkov podľa jednotlivých škál. Hodnoty medzi 90. až 100. percentilom sa nachádzajú v pásme zvýšeného rizika, hodnoty medzi 70. a 89. percentilom spadajú do pásma stredného rizika, hodnoty medzi 40. a 69. percentilom sú v pásme nízkeho rizika a napokon hodnoty medzi 0. až 39. percentilom v bezrizikovom pásme. Tretia časť správy prináša odporúčania pre váš rozvoj v oblastiach, v ktorých sa vaše hodnoty nachádzajú v pásme stredného alebo zvýšeného rizika. Správa neobsahuje odporúčania pre oblasti, v ktorých ste dosiahli pásmo nízkeho alebo stredného rizika.

## AKO VZNIKAJÚ RIZIKOVÉ FAKTORY?

Z výskumu vedúcich pracovníkov vyplýva, že rizikové faktory sa u nich vyvíjajú už v ranom veku, keď sa učia vychádzať s rodičmi, rovesníkmi, príbuznými a ďalšími ľuďmi. Správanie osvojené v mladom veku sa môže stať zvykom a človek si nemusí uvedomovať, že na stres reaguje určitým spôsobom.





# ÚVOD

---

## AKO TIETO INFORMÁCIE VYUŽIŤ

Najprv si túto správu pozorne prečítajte a rozhodnite, ktoré rozvojové odporúčania sa vás týkajú. Označte tieto položky znamienkom plus (+) a položky, s ktorými sa nestotožňujete, označte znamienkom mínus (-). Potom požiadajte svojich kolegov, podriadených, prípadne i rodinu o spätnú väzbu. Porozprávajte sa s nimi o tom, ako ste správu pochopili, a požiadajte ich o ich názor. Získanie podpory vašich podriadených, kolegov či priameho nadriadeného je kľúčom k tomu, aby ste mohli svoje vodcovské schopnosti efektívne rozvíjať. Nakoniec si preštudujte rozvojové odporúčania uvedené v závere správy. Tieto odporúčania sa vzťahujú na škály, v ktorých ste dosiahli pásmo stredného alebo zvýšeného rizika (t. j. hodnoty rovné 70. percentilu alebo vyššie).

## DEFINÍCIE

Nižšie nájdete definície jedenástich základných škál testu HDS, s ktorými táto správa pracuje:

**Entuziastický - výbušný** Lahko sa nadchne ľuďmi alebo projektmi a následne nimi býva sklamaný. Možný dôsledok: nestálosť.

**Ostražitý - podozrievavý** Spoločensky vnímavý, ale cynický a prehnane citlivý na kritiku. Možný dôsledok: nedostatok dôvery voči druhým.

**Opatrný - úzkostný** Prehnane sa obáva kritiky. Možný dôsledok: odpor voči zmenám a neochota riskovať.

**Rezervovaný - odťažitý** Nezaujíma sa o pocity druhých alebo si ich nie je vedomý. Možný dôsledok: oslabená schopnosť komunikovať s druhými.

**Tvrdohlavý - pasívne-agresívny** Nezávislý, ignoruje požiadavky druhých, a pokiaľ pretrvávajú, stáva sa podráždený. Možný dôsledok: neochota spolupracovať s druhými, odkladanie úloh, tvrdošijnosť.

**Sebaistý - arogantný** Má zveličené predstavy o svojich schopnostiach a o svojej hodnote. Možný dôsledok: neschopnosť uznať vlastné chyby alebo poučiť sa zo skúsenosti.

**Charizmatický - manipulatívny** Vyvoláva dojem okúzľujúceho človeka, ktorý vyhľadáva riziko a vzrušenie. Možný dôsledok: problém dodržiavať záväzky a poučiť sa zo skúsenosti.

**Živý - teatrálny** Podmanivý, dramatický, vyhľadáva pozornosť. Možný dôsledok: príliš sa stará o to, aby si ho druhí všimli; neschopný sa trvalejšie sústrediť.

**Nápaditý - výstredný** Myslí a koná zaujímavo až excentricky. Možný dôsledok: potenciálne kreatívny, ale chýba mu správny úsudok.

**Svedomitý - punitčársky** Starostlivý, perfekcionistický, je ťažké sa mu zavďačiť. Možný dôsledok: sklon preberať právomoci svojich podriadených na seba.

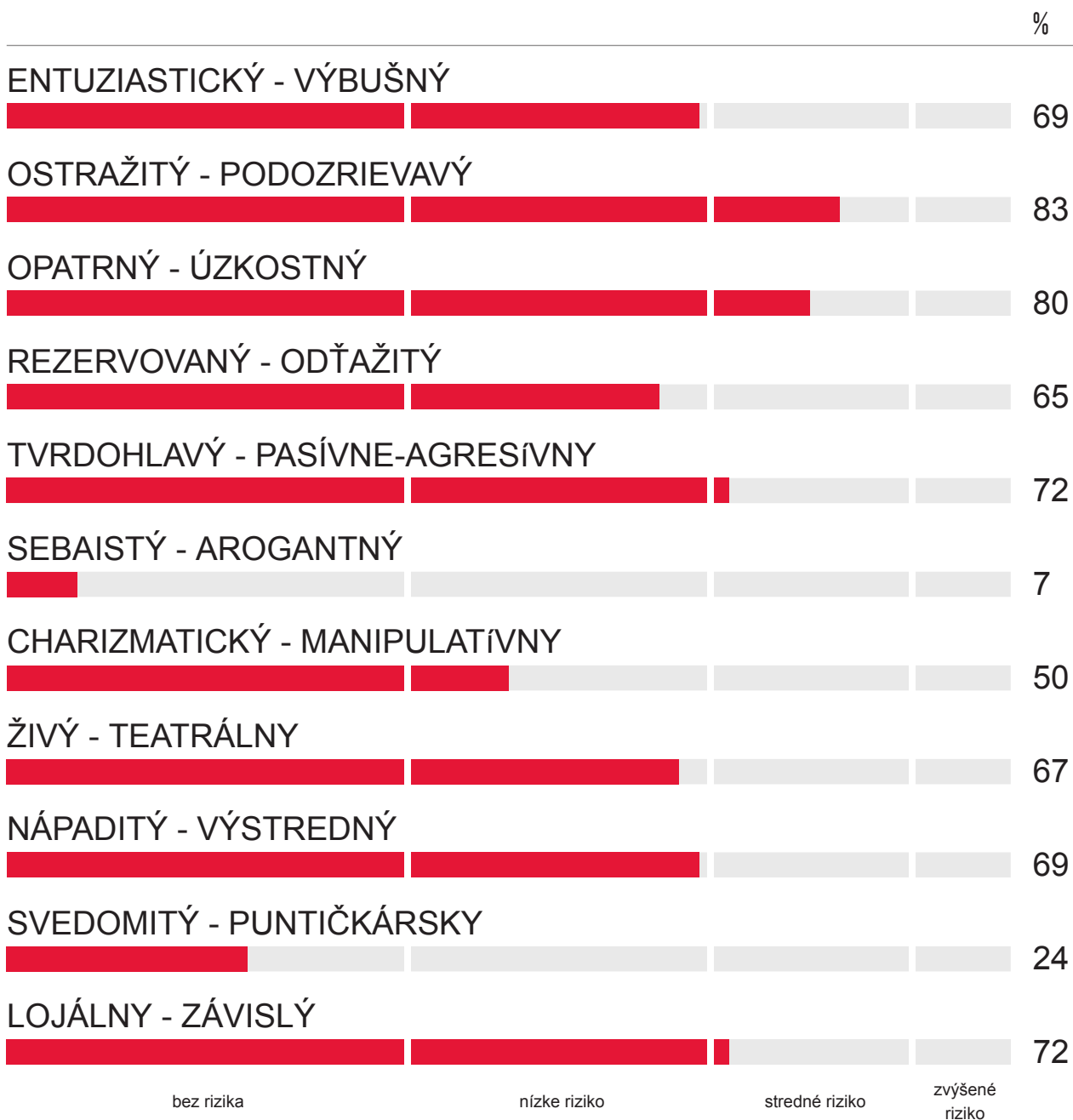
**Lojálny - závislý** Túži vyhovieť ostatným a nerád koná nezávisle. Možný dôsledok: príjemný a sympatický, ale neochotný podporiť podriadených.





# PROFIL POTENCIÁLNYCH RIZÍK

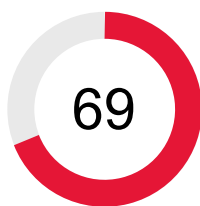
## SKALA





# ENTUZIASTICKÝ - VÝBUŠNÝ

Ľahko sa nadchne ľuďmi alebo projektmi a následne nimi býva sklamaný.



nízke riziko

## DÔSLEDKY PRE SPRÁVANIE

Vaše skóre na tejto škále spadá do pásma NÍZKEHO RIZIKA. Vodcovia s podobným skóre:

- Väčšinou majú dobrú náladu.
- Frustráciu zvládajú bez toho, aby sa nechali vyvieť z miery.
- Obvykle bývajú entuziastickí.
- V naliehavých situáciách sú obvykle pokojní.
- Málokedy sa na niekoho nahnevajú.

## VPLYV NA VEDENIE ĽUDÍ

Vaše pokojné a vyrovnané správanie bude prispievať k vašej schopnosti udržiavať vzťahy s ostatnými a riadiť ich. Vaša vyrovnanosť by tiež mala byť výhodou v rýchlo sa meniacom prostredí. Optimizmus a citová zrelosť zrejme napomáhajú vašej schopnosti riadiť svoju kariéru, získavať podporu ostatných a motivovať ich k dosahovaniu výsledkov. V tejto oblasti nepotrebuje rozvíjať svoje vodcovské zručnosti.

## ANALÝZA KOMPETENCIE

**VYROVNANOSŤ** Váš tím ocení vašu vyrovnanú povahu, predvídateľný a upokojujúci vplyv vo vypätých situáciách a tendenciu mať veci pod kontrolou v období záťaže.

**KOREKTNOSŤ VOČI OSTATNÝM** V pozícii nadriadeného nebudete mať sklony si na niekoho zasadnúť a vaši zamestnanci ocenia váš spravodlivý prístup.

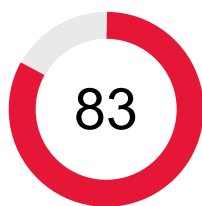
**VYTRVALOSŤ** V úlohe nadriadeného vaši spolupracovníci ocenia vašu vytrvalosť a schopnosť dokončiť projekty bez ohľadu na úskalia, prekážky alebo pochybnosti. Nestáva sa vám často, že sa v ťažkých chvíľach vzdávate; v takýchto situáciách máte sklon dotiahnuť veci do konca.





# OSTRAŽITÝ - PODOZRIEVAVÝ

Spoločensky vnímavý, ale cynický a prehnane citlivý na kritiku.



83

stredné riziko

## DÔSLEDKY PRE SPRÁVANIE

Vaše skóre na tejto škále spadá do pásma **STREDNÉHO RIZIKA**. Vodcovia s podobným skóre:

- Zda sá, že sú vnímaví voči pohnútkam druhých a voči „politickým“ krokom ostatných vo firme.
- Kritiku berú osobne.
- Majú sklon druhým veci zazlievať.
- Môžu byť hádaví.
- Môže sa ich ťažko koučovať.

## VPLYV NA VEDENIE ĽUDÍ

Dokážete dobre zhodnotiť nadanie a motívy ostatných, čo môže byť cennou vodcovskou schopnosťou. Váš skeptický postoj k úmyslom druhých by však mohol oslabiť vašu schopnosť vytvárať a udržiavať vzťahy. Ľudia vás môžu vnímať ako hádavého a spätná väzba, ktorú poskytujete podriadeným, sa môže viac sústrediť na chyby – to potenciálne znižuje váš vplyv. Vaša obchodná stratégia môže odrážať najhorší možný scenár a z podobnej perspektívy možno plánujete i svoju kariéru.

## ANALÝZA KOMPETENCIE

**OVPLYVŇOVANIE A PRESVIEDČANIE INÝCH** Občas pôsobíte podozrievavo a venujete sa viac „politickému“ konaniu než kľúčovým otázkam firmy. Výsledkom toho môže byť, že ostatným sa s vami ťažšie vychádza a že je pre vás náročnejšie presvedčiť ich k spolupráci.

**OTVORENOSŤ VOČI NOVÝM MYŠLIENKAM** Keď vám niekto predloží novú myšlienku alebo návrh, máte sklon vyjadriť pochybnosti a odhaľovať politické súvislosti stojace v pozadí. Občas to môže zájsť príliš ďaleko a vytvárať dojem, že sa bránite všetkému novému. Na okolie môžete pôsobiť ako človek, ktorý vie lepšie problémy identifikovať, ako hľadať možné riešenia.

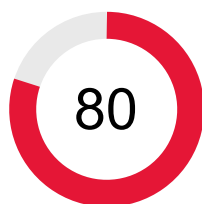
**OBJEKTIVITA** Ostatným sa môže zdať, že ste do istej miery názorovo nepružný a príliš sústredený na vlastné myšlienkové pochody. Nemusia si uvedomovať, že dokážete byť objektívny a pozeráť sa na veci z rôznych uhlov pohľadu.





# OPATRŇNÝ - ÚZKOSTNÝ

Prehnane sa obáva kritiky.



stredné riziko

## DÔSLEDKY PRE SPRÁVANIE

Vaše skóre na tejto škále spadá do pásma **STREDNÉHO RIZIKA**. Vodcovia s podobným skóre:

- Zvyknú robiť dobré, bezpečné rozhodnutia.
- Majú sklon opakovane sa uisťovať.
- Môžu váhať so skúšaním nových technológií.
- Trápia ich vlastné chyby.
- Obávajú sa chýb svojich zamestnancov.

## VPLYV NA VEDENIE ĽUDÍ

Keďže neradi robíte chyby a nemáte radi kritiku, môžete mať tendenciu dohliadať na svojich podriadených, aby ste sa uistili, že robia všetko správne. To môže podryvať ich sebadôveru. Okrem toho sa môžete rozhodovať pomalšie, čo môže frustrovať aktívnejších zamestnancov. Máte sklon vyhýbať sa riziku, a preto nemusíte prijímať náročné úlohy. Možno aj svoju kariéru riadite tak, aby ste obmedzili riziká. Ako vodca si môžete vyvinúť opatrnú a konzervatívnu víziu budúcnosti.

## ANALÝZA KOMPETENCIE

**ROZHODNOSŤ** Vaša obava z nesprávneho rozhodnutia môže viesť k získavaniu viac informácií, ako v skutočnosti potrebujete. To vám v konečnom dôsledku môže zabrániť rozhodnúť sa včas.

**ORIENTÁCIA NA ČINY** Máte sklon vyhýbať sa konaniu, ak nemáte k dispozícii všetky informácie. To by mohlo spomaľovať procesy, obzvlášť v krízových situáciách.

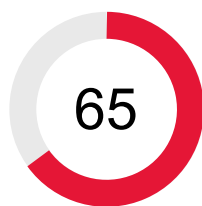
**SEBAISTOTA VO VEDENÍ** Snaha rozhodovať sa správne je pozitívum. Ostatní však vašu váhavosť môžu vnímať ako nedostatok dôvery vo vlastné schopnosti.





# REZERVOVANÝ - ODŤAŽITÝ

Nezaujíma sa o pocity druhých alebo si ich nie je vedomý.



nízke riziko

## DÔSLEDKY PRE SPRÁVANIE

Vaše skóre na tejto škále spadá do pásma NÍZKEHO RIZIKA. Vodcovia s podobným skóre:

- Bývajú spoločensky prístupní a zaujímajú sa o iných.
- Kladú otázky, aby porozumeli ľuďom vo svojom okolí.
- Bývajú k druhým pozorní.
- Rýchlo dokážu ľudí prečítať.
- V prípade potreby pomôžu.

## VPLYV NA VEDENIE ĽUDÍ

Ste zrejme priateľský, spoločenský, ohľaduplný a taktný človek. Pravdepodobne ste schopný budovať a udržiavať vzťahy a motivovať svojich zamestnancov, čo sú dôležité vodcovské zručnosti. Máte sklon vystupovať ako tímový hráč a váš interpersonálny štýl vám zrejme pridáva na dôvere či dokonca popularite. Zväčša dokážete spolupracovať s rôznymi typmi nadriadených a ste schopný poskytovať užitočnú a nezaujatú spätnú väzbu. Nestáva sa vám často, že by ste pri niekom neúmyselne prispeli k ochladeniu vzťahov. V tejto oblasti nepotrebujete rozvíjať svoje vodcovské zručnosti.

## ANALÝZA KOMPETENCIE

**MOTIVOVANIE INÝCH** Váš interpersonálny štýl vám umožní budovať vzťahy s druhými, čo vylepší vašu efektívnosť v organizácii.

**BUDOVANIE VZŤAHOV** Zrejme dokážete citlivo vnímať sociálne podnety, chápať spoločenský vplyv svojich odpovedí a nadväzovať vzťah so spolupracovníkmi, podriadenými či inými ľuďmi.

**PRÍSTUPNOSŤ** Máte tendenciu byť spoločenský, prístupný a priateľský človek, a to aj keď ste v strese alebo máte veľa práce.

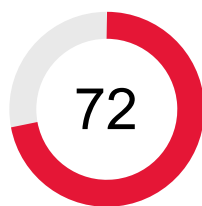






# TVRDOHLAVÝ - PASÍVNE-AGRESÍVNY

Nezávislý, ignoruje požiadavky druhých, a pokiaľ pretrvávajú, stáva sa podráždený.



stredné riziko

## DÔSLEDKY PRE SPRÁVANIE

Vaše skóre na tejto škále spadá do pásma **STREDNÉHO RIZIKA**. Vodcovia s podobným skóre:

- Bývajú sociálne zruční.
- Nemajú radi, keď ich ostatní prerušujú.
- Zvyknú spochybňovať kompetentnosť vyššieho manažmentu.
- Odkladajú úlohy, ktoré robia neradi.
- Môžu pôsobiť tvrdohlavo, keď sú nútení dosahovať výsledky.

## VPLYV NA VEDENIE ĽUDÍ

Váš výsledok na tejto škále naznačuje, že pôsobíte okúzľujúco, priateľsky, ústretovo a chápano. Ste však citlivý na náznaky neúcty zo strany druhých a budete na ne reagovať. I keď dokážete svojich podriadených efektívne koučovať, musíte mať na to „náladu“. Zrejme podporujete nadriadených, ktorí si získali vašu dôveru, ale asi sa vám nepracuje dobre s tými, ktorí ju nemajú. Vaša nebadaná tvrdohlavosť môže negatívne ovplyvniť vašu schopnosť vybudovať tím.

## ANALÝZA KOMPETENCIE

**PODPORA TÍMOVEJ PRÁCE** Je možné, že spočiatku otvorene podporujete niektoré projekty alebo ľudí; ak však pre vás prestanú mať význam, nie vždy v tom pokračujete. To môže vnášať do vzťahov s druhými napätie.

**SPOLUPRÁCA A VČASNÉ DOSAHOVANIE VÝSLEDKOV** Keď ste v strese alebo pod tlakom, môžete ostatných obviňovať z toho, že nedokážete plniť dohodnuté termíny.

**BUDOVANIE DÔVERY** Keď nesúhlasíte s postupom práce, môžete mať sklón robiť veci na dlhé lakte a nevenovať im svoju plnú pozornosť. To môže narušiť dôveru ostatných vo vás.





# SEBAISTÝ - AROGANTNÝ

Má zveličené predstavy o svojich schopnostiach a o svojej hodnote.



bez rizika

## DÔSLEDKY PRE SPRÁVANIE

Vaše skóre na tejto škále spadá do **BEZRIZIKOVÉHO** pásma. Vodcovia s podobným skóre:

- Pôsobia skromne a nenáročne.
- Zvyčajne iných neprerušujú, nekritizujú alebo nespochybujú.
- Obvykle sa nechvália.
- Preberajú zodpovednosť za neúspechy a chyby.
- Nezvyknú si robiť nároky.

## VPLYV NA VEDENIE ĽUDÍ

Pôsobíte skromným a nenáročným dojmom a v práci by ste mali dobre vychádzať s rôznymi nadriadenými. Svoje schopnosti, ako aj svoj význam vnímate realisticky, čo zvyšuje vašu dôveryhodnosť. Ostatným pravdepodobne neradi podávate spätnú väzbu na ich nedostatočný výkon; na požiadanie to však zrejme dokázate urobiť. Vaše kariérne plány nemusia pôsobiť veľmi ctížiadostivo a možno sa budete zdráhať navrhnuť sa do kľúčovej role vo vašej spoločnosti v očakávaní, aby si váš prínos najprv všimli ostatní. V tejto oblasti nepotrebuje rozvíjať svoje vodcovské zručnosti.

## ANALÝZA KOMPETENCIE

**VNÍMANIE PERSPEKTÍVY** Hoci máte nápady, ako rozvíjať nové obchodné aktivity, pravdepodobne ich nepresadzujete dostatočne energicky.

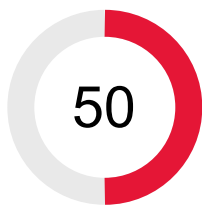
**OSOBNÝ ROZVOJ** Budete vnímať spätnú väzbu a ochotne druhých (spolupracovníkov či ďalšie záujmové osoby) požiadate, aby zhodnotili váš pracovný výkon. Táto otvorenosť bude podporovať váš ďalší rozvoj.

**ORIENTÁCIA NA VÝSLEDKY** Vaša prirodzená skromnosť a sebaovládanie môžu spôsobiť, že podceníte svoje možnosti a stanovíte si príliš nízke ciele.



# CHARIZMATICKÝ - MANIPULATÍVNY

Vyvoláva dojem okúzľujúceho človeka, ktorý vyhľadáva riziko a vzrušenie.



nízke riziko

## DÔSLEDKY PRE SPRÁVANIE

Vaše skóre na tejto škále spadá do pásma NÍZKEHO RIZIKA. Vodcovia s podobným skóre:

- Pôsobia ako zodpovední a sebadisciplinovaní.
- Premýšľajú, predtým než niečo urobia.
- Komunikujú prostredníctvom vhodných kanálov.
- Dodržiavajú záväzky.
- Zriedkakedy zbytočne riskujú.

## VPLYV NA VEDENIE ĽUDÍ

Snažíte sa vyhnúť zbytočným rizikám a kolegovia vás vnímajú ako dôveryhodného. To zvyšuje vašu schopnosť budovať tím a riadiť ostatných. Pravdepodobne ste plánovitým mentorom a svoju kariéru vediete cestou minimálneho rizika. Váš nadriadený zrejme rešpektuje váš úsudok a oceňuje vašu spoľahlivosť. Ste skôr opatrný a máte sklon rozhodovať sa pre vysokú kvalitu s nízkym rizikom. V tejto oblasti nepotrebujete rozvíjať svoje vodcovské zručnosti.

## ANALÝZA KOMPETENCIE

**KVALITA ROZHODNUTIA** Pôsobíte ako zodpovedný človek schopný učiť sa zo skúseností iných. Dá sa s vami počítať pri rozhodnutiach, ktoré optimalizujú výsledky a minimalizujú riziká.

**OCHOTA RISKOVAŤ** Nebudete vstupovať do špekulatívnych projektov bez toho, aby ste si to vopred zvážili a zanalyzovali. Zároveň však môžete mať sklon vyhýbať sa primeranému riziku, aj keď je to nutné. To by mohlo zapríčiniť, že premeškáte príležitosti na rozvoj svojej kariéry.

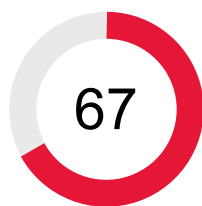
**SCHOPNOSŤ UČIŤ SA ZO SKÚSENOSTÍ** Venujete pozornosť dôsledkom svojho konania a pri budúcich rozhodnutiach a konaní zohľadňujete predošlé skúsenosti. Pravdepodobne sa zdráhate konať v situáciách, keď nemáte žiadne skúsenosti, z ktorých možno vychádzať.





# ŽIVÝ - TEATRÁLNY

Podmanivý, dramatický, vyhľadáva pozornosť.



nízke riziko

## DÔSLEDKY PRE SPRÁVANIE

Vaše skóre na tejto škále spadá do pásma NÍZKEHO RIZIKA. Vodcovia s podobným skóre:

- Pôsobia skromne, nenápadne a dokážu sa ovládať.
- Nevyhľadávajú svetlá reflektorov.
- Podporujú výkon ostatných.
- Zdajú sa byť dobrí nasledovníci.
- Neberú sa príliš vážne.

## VPLYV NA VEDENIE ĽUDÍ

Nepotrebuje byť centrom pozornosti a radšej za seba nechá hovoriť svoje činy. Druhých pravdepodobne riadite voľne a môžete sa zdráhať poskytnúť spätnú väzbu alebo radu. Bude sa vám zrejme dobre spolupracovať s rôznymi nadriadenými, ktorí ocenia vašu ochotu podeliť sa o zásluhy. Vaša kariéra však kvôli vášmu skromnému a rezervovanému štýlu nemusí postupovať tak rýchlo, ako by to zodpovedalo vášmu talentu. V tejto oblasti nepotrebuje rozvíjať svoje vodcovské zručnosti.

## ANALÝZA KOMPETENCIE

**RADOSŤ Z ÚSPECHU** Zdá sa, že ochotne prideliť podriadeným nové úlohy a nesúperíte s nimi. Ste zrejme tiež ochotný deliť sa o zásluhy na dosiahnutých úspechoch.

**ROZVOJ SKUPINOVEJ MORÁLKY** Vďaka svojej skromnosti možno prichádzate o príležitosti propagovať úspechy vášho tímu. Vaši podriadení môžu získať pozornosť len tak, že ich úspechy zviditeľníte vy.

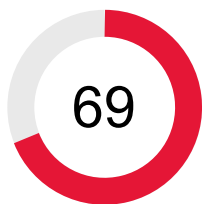
**SEBAROZVOJ** Nebudete asi tvrdo presadzovať rozvojové príležitosti pre seba a svoj tím. Bez skúseností, z ktorých by sa vaši zamestnanci mohli učiť, sa môže produktivita a konkurencieschopnosť vašej skupiny znížiť. Pokrok závisí na vzdelávaní a vy ste zodpovedný za získanie zdrojov pre rast vášho tímu.





# NÁPADITÝ - VÝSTREDNÝ

Myslí a koná zaujímavo až excentricky.



nízke riziko

## DÔSLEDKY PRE SPRÁVANIE

Vaše skóre na tejto škále spadá do pásma NÍZKEHO RIZIKA. Vodcovia s podobným skóre:

- Robia rozumné rozhodnutia.
- Komunikujú zreteľne.
- Majú primerane tvorivé nápady.
- Dodržujú spoločenské konvencie.

## VPLYV NA VEDENIE ĽUDÍ

Vaši zamestnanci ocenia, že ste pokojný, „stojíte oboma nohami na zemi“ a snažíte sa minimalizovať výskyt krízových alebo neočakávaných situácií. Vaše rady spolupracovníkom budú rozumné a praktické. Vo vzťahu k plánovaniu nie ste nutne stratég alebo vizionár, ale väčšina nadriadených si vás zrejme obľúbi, pretože ste rozvážny a spoľahlivý. Svoju kariéru pravdepodobne plánujete triezvo a uvážlivo. V tejto oblasti nepotrebuje rozvíjať svoje vodcovské zručnosti.

## ANALÝZA KOMPETENCIE

**JASNÉ UDÁVANIE SMERU** Zvyčajne komunikujete zrozumiteľne bez ohľadu na okolnosti.

**TVORIVOSŤ** Ste zrejme schopný riešiť problémy rozumne aj vtedy, keď ste pod tlakom. Navyše pravdepodobne dokážete dobre hodnotiť nápady z hľadiska ich prijateľnosti.

**SÚSTREDENOSŤ** Zrejme ste schopný zostať sústredený na relevantné problémy a otázky, aj keď vás okolie rozptyľuje.



# SVEDOMITÝ - PUNTIČKÁRSKY

Starostlivý, perfekcionista, je ťažké sa mu zavďačiť.



bez rizika

## DÔSLEDKY PRE SPRÁVANIE

Vaše skóre na tejto škále spadá do **BEZRIZIKOVÉHO** pásma. Vodcovia s podobným skóre:

- Pôsobia nenáročne a nedržia sa striktné pravidiel.
- Neriadia ľudí prostredníctvom nadmernej kontroly.
- Bežne delegujú úlohy.
- Bývajú flexibilní.
- Primerane prioritizujú úlohy.

## VPLYV NA VEDENIE ĽUDÍ

Zdá sa, že sa vám dá relatívne ľahko zavďačiť, a vďaka vašej tolerancii a ochote delegovať budete zrejme u vašich podriadených obľúbený. Je to tým, že cítia, že im dôverujete. Tým, že svojim zamestnancom odovzdávate časť svojich právomocí, im poskytujete príležitosť učiť sa. Vaši nadriadení budú oceňovať váš tolerančný, flexibilný a zhovievavý prístup, ale mohli by si priať, aby ste venovali viac pozornosti detailom a plánovaniu. V tejto oblasti nepotrebuje rozvíjať svoje vodcovské zručnosti.

## ANALÝZA KOMPETENCIE

**ZVLÁDANIE NEJEDNOZNAČNOSTI** Dokážete zrejme zostať flexibilný a ponechať si otvorené možnosti aj vtedy, keď je na vás vyvíjaný tlak dodať výsledky.

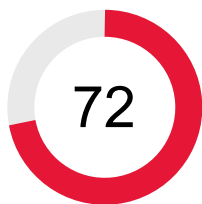
**PRISPÔSOBIVOSŤ** Zdá sa, že sa dokážete prispôbiť meniacim sa okolnostiam a prioritám.

**DELEGOVANIE NA PODRIADENÝCH** Máte sklon poverovať riešením problémov podriadených na príslušnej úrovni, aj keď je tlak na vyriešenie problémov veľmi silný.



# LOJÁLNY - ZÁVISLÝ

Túži vyhovieť ostatným a nerád koná nezávisle.



stredné riziko

## DÔSLEDKY PRE SPRÁVANIE

Vaše skóre na tejto škále spadá do pásma **STREDNÉHO RIZIKA**. Vodcovia s podobným skóre:

- Sú sympatickí, príjemní a ochotní spolupracovať.
- Snažia sa druhým zavďačiť.
- Informujú svojho nadriadeného.
- Zdá sa, že vždy podporujú podnikovú politiku.
- Sú dobrí tímoví hráči.

## VPLYV NA VEDENIE ĽUDÍ

Ste príjemný a úslužný človek, ktorý nemá rád spory. Pravdepodobne ste zdvorilý a pozorný manažér, zrejme ste však len málo ochotný niečo v mene svojich podriadených presadzovať alebo obhajovať. Ste dobrým tímovým hráčom, schopným spolupracovať s rôznymi nadriadenými, ktorí si budú ceniť vašu lojalitu a kooperatívnosť. Pri plánovaní svojej kariéry vyhľadávate radu a pomoc ostatných a zvyčajne sa zdráhate rozhodovať bez toho, aby ste sa s niekým poradili.

## ANALÝZA KOMPETENCIE

**VYROVNÁVANIE SA S KONFLIKTMI** Pravdepodobne sa snažíte vyhýbať konfliktom a konfrontáciám a len neradi dávate iným negatívnu spätnú väzbu.

**NEZÁVISLÉ KONANIE** Možno si svoje názory na dôležité alebo kontroverzné záležitosti nechávate pre seba a radšej zostávate na strane skupiny.

**PODPORA ZAMESTNANCOV** Pravdepodobne sa sústreďujete viac na váš vzťah s nadriadeným než na to, ako vychádzate so svojimi podriadenými; to môže narušiť ich dôveru vo vás.





# ODPORÚČANIA NA ROZVOJ

Nasledujúce odporúčania sa týkajú dimenzií, v ktorých sa vaše hodnoty nachádzajú v PÁSME STREDNÉHO alebo ZVÝŠENÉHO RIZIKA.

---

## OSTRAŽITÝ - PODOZRIEVAVÝ - stredné riziko

- Uvedomte si svoje silné stránky – keď ste na vrchole svojich schopností, ste vnímavý a bystrý znalec ľudí a mimoriadne dobre chápete organizačnú politiku. Dokážete rozpoznať potenciálne skryté, postranné alebo málo zjavné motívy a vhodne analyzovať a riešiť sociálne a politické problémy.
- Máte pravdepodobne sklon nedôverovať vášmu koučovi; mali by ste so svojím úsudkom počkať a dať mu šancu pomôcť vám. To isté platí aj o ostatných, ktorým na vás záleží – potrebujete vynaložiť zvláštne úsilie na to, aby ste ocenili, čo vám hovoria a prečo.
- Dávajte pozor na to, ako komunikujete s inými. Keď sa domnievate, že úprimne vyjadrujete svoj názor, ostatní vás môžu vnímať ako hádavého. Buďte otvorený rôznym uhlom pohľadu.
- Pokúste sa byť menej kritický a predpojatý. Povedzte priateľovi, ktorému dôverujete, že sa snažíte stať sa tolerantnejším. Požiadajte ho, aby vás upozornil, keď budete príliš kritický, defenzívny alebo citlivý - a načúvajte jeho spätnej väzbe.

## OPATRŇÝ - ÚZKOSTNÝ - stredné riziko

- Uvedomte si svoje silné stránky – potrpíte si na to, aby ste veci robili správne; ostatní ocenia vašu angažovanosť a vedia, že sa môžu spoľahnúť na to, že pri práci na projektoch vynaložíte svoje maximálne úsilie.
- Neradi preberáte iniciatívu v činnostiach, pri ktorých cítite, že nemáte dostatočný talent alebo potrebné informácie. Tento sklon vás môže odstrihnúť od hodnotných skúseností potrebných pre váš rozvoj a hoci budete z dlhodobého hľadiska robiť menej chýb, vaša kariéra nebude napredovať tak rýchlo, ako by mohla.
- Váš zvyk rozhodovať sa opatrne môže niekedy spôsobiť, že premeškáte príležitosti a že ostatní vás budú vnímať ako človeka, ktorý nie je zameraný na činy. Potrebujete si rozvinúť ochotu experimentovať. Priatelia, ktorým dôverujete, vám môžu pomôcť zhodnotiť cenu prichádzajúcich rizík.
- Keď sa vás na porade niekto pýta na názor, zvyčajne si myslíte, že dokážete prispieť niečím hodnotným. Za takých okolností by ste sa mali otvorene k téme vyjadriť. Mohlo by vám v tom pomôcť školenie v oblasti asertivity.





# ODPORÚČANIA NA ROZVOJ

---

## TVRDOHLAVÝ - PASÍVNE-AGRESÍVNY - stredné riziko

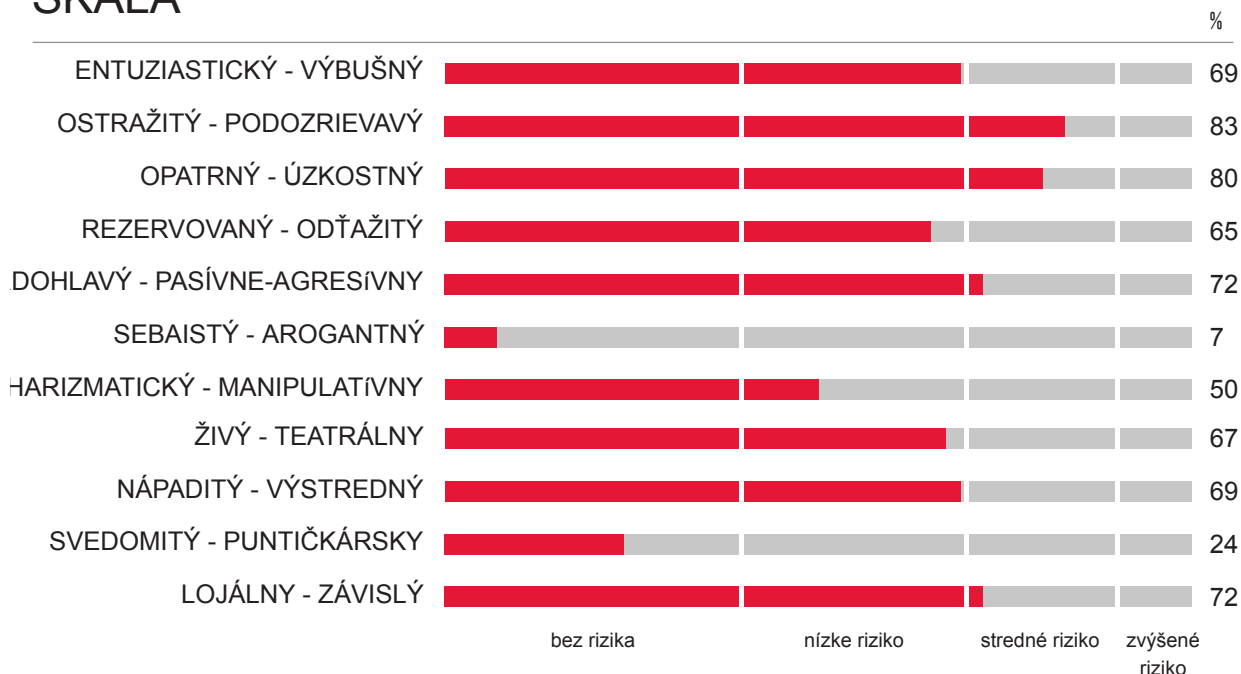
- Uvedomte si svoje silné stránky – ste nezávislý, spoločensky zručný a schopný povedať „nie“ diplomaticky. Na iných máte minimum požiadaviek okrem tej, že si chcete svoju prácu robiť sami, a to vlastným tempom a spôsobom.
- Vo svete okolo seba vidíte viac nekompetentnosti ako iní. Hoci si možno myslíte, že ostatní sú naivní, mohli by ste ťažiť z ich optimizmu a dôvery.
- Uvedomte si, že by ste mohli reagovať podráždene, keď sa vás ostatní pokúšajú koučovať. Nechajte sa ľahšie ovplyvniť priateľmi a príbuznými a buďte ochotnejší urobiť pre nich tých pár drobností, o ktoré vás žiadajú.
- Prestaňte druhým toľko sľubovať; na druhej strane určite splňte to, čo ste už sľúbili alebo k čomu ste sa zaviazali.

## LOJÁLNY - ZÁVISLÝ - stredné riziko

- Uvedomte si svoje silné stránky – na vrchole svojich schopností ste prívetivý a sympatický človek, ktorý dokáže dobre pracovať ako člen tímu. Dokážete vhodne riešiť spory, upokojuvať rozbúrené emócie a zároveň ste lojálnym stúpencom dobrých ľudí a správnych vecí.
- Uvedomte si, že ak chcete dosiahnuť, aby k vám zamestnanci boli lojálni, musíte byť lojálny vy k nim, aj keď tým občas niekoho rozčúľite.
- Ak vás požiadajú o názor, neponáhľajte sa, ujasnite si svoje myšlienky a buďte pripravený ich brániť, aj keď ich ostatní spochybnia.
- Hoci nemáte radi konflikty, z času na čas sa dostanete do situácie, keď sa konfrontácii alebo nesúhlasu nevyhnete. Z dlhodobého hľadiska na tom závisí vaša dôveryhodnosť.



# SKALA



## R00002178-No Translation

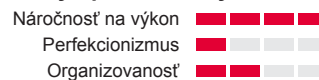
### Entuziastický - výbušný



### Sebaistý - arogantný



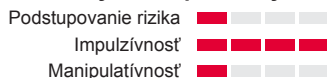
### Svedomitý - puntičkársky



### Ostražitý - podozrievavý



### Charizmatický - manipulatívny



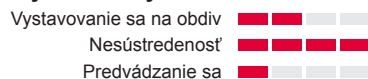
### Lojálny - závislý



### Opatrný - úzkostný



### Živý - teatrálny



### Rezervovaný - odťazitý



### Nápaditý - výstredný



### Tvrdohlavý - pasívne-agresívny

