MANAŽERSKÝ STYL

Uživatelský manuál

09/2026

info@tcconline.cz
www.tcconline.cz

OBSAH

ÚVOD ... 3
MANAŽERSKÉ CHOVÁNÍ A MANAŽERSKÝ STYL ... 4
Klasická teorie vedení ... 4
Teorie XY ... 5
Manažerská mřížka ... 6
Teorie situačního vedení ... 8
Vroomův a Yettonův rozhodovací model a Leadership Judgement Indicator ... 9
CHARAKTERISTIKA DOTAZNÍKU MANAŽERSKÝ STYL ... 11
Kontrolní škála tendence ke stylizaci ... 11
Situační leadership ... 12
POPIS ŠKÁL DOTAZNÍKU MANAŽERSKÝ STYL ... 13
Zodpovědnost za dosahování cílů ... 13
Rozhodování ... 14
PROPOJENÍ DOTAZNÍKU MANAŽERSKÝ STYL S DALŠÍMI METODAMI ... 16
Multifaktorový osobnostní profil ... 16
MOŽNOSTI VYUŽITÍ DOTAZNÍKU MANAŽERSKÝ STYL V PERSONÁLNÍ PRAXI ... 17
ADMINISTRACE METODY ... 18
Vhodné skupiny osob ... 18
ADMINISTRACE MANAŽERSKÉHO STYLU ... 19
PSYCHOMETRICKÉ CHARAKTERISTIKY MANAŽERSKÉHO STYLU ... 20
Popis vzorku ... 20
ZPRACOVÁNÍ DAT A POUŽITÉ METODY ... 22
Psychometrické charakteristiky – obecné vysvětlení ... 22
Popularita a korelace s hrubým skóre ... 25
Reliabilita ... 27
VALIDITA ... 28
Konvergentní a diskriminační validita ... 28
VÝSTUPNÍ ZPRÁVA ... 34
ZDROJE ... 45

ÚVOD

Management je jednou z nejnáročnějších, a přitom nejvyhledávanějších pozic na pracovním trhu. Rozhodně nelze říct, že každý, kdo si přeje být manažerem, má pro tuto pozici předpoklady. Proto se nezřídka stává, že management selhává. Nelze se tomu vůbec divit, protože množství kompetencí vyžadovaných od kvalitních manažerů je extrémně široké. Pokud ale ponecháme manažerské kompetence stranou a budeme zjednodušeně předpokládat, že je manažer má, je tu stále otázka čistě psychologická – jakým způsobem manažer tyto kompetence projevuje? Jak se chová? A jak jeho chování ovlivňuje práci jeho podřízených? Zkrátka jaký je jeho manažerský styl?

Právě na tuto otázku se pokouší dát odpověď různé teorie manažerských stylů, které postupně prozkoumáme.

MANAŽERSKÉ CHOVÁNÍ A MANAŽERSKÝ STYL

Klasická teorie vedení

Průkopnickou studií v oblasti zkoumání vedení lidí byla studie Lewina et al. z roku 1939. Tato studie nám umožňuje identifikovat tři základní styly leadershipu, které můžeme ve větší či menší míře nalézt v každé z následujících teorií (Košťan et al., 2006):

Autokratický (autoritativní) styl – Autokratický styl je charakteristický soustředěním moci a rozhodování do rukou manažera, který velmi přesně definuje úkoly a k jejich rozdělování využívá příkazů. Autonomie podřízených je minimální a jasně ohraničená. Pracovníci vedeni na základě autoritativního stylu zpravidla vykazují nadprůměrný výkon, jejich vnitřní motivace je však potlačována. Motivace je zde založena na odměně a trestu.

Demokratický (participativní) styl – Pro demokratický styl vedení je typická spolupráce vedoucího s podřízenými. Vedoucí deleguje na podřízené značnou část pravomocí, ale nejvýznamnější rozhodnutí většinou činí sám. Komunikace probíhá jak směrem od manažera k podřízeným, tak i od podřízených k vedoucímu. Podřízení mají možnost přímo se podílet na rozhodovacím procesu.

Styl laissez-faire (volný průběh) – Styl laissez-faire je typický vysokou autonomií podřízených, na které manažer deleguje značnou část rozhodovacích pravomocí. Postup práce a její přerozdělení v týmu řeší pracovníci samostatně. Manažer do práce podřízených zasahuje jen v nezbytných případech a rozhoduje pouze o základních cílech týmu. Manažer na práci týmu dohlíží, předává nezbytné informace a pomáhá při překonávání významných překážek

Na základě studie Lewina et al. (1939) a mnoha navazujících lze říci, že jako nejméně efektivní přístup k vedení lidí se projevuje styl laissez-faire. Takto vedený tým typicky neprojevuje mnoho úsilí a odvádí méně kvalitní práci, než je tomu u pracovních skupin, které vedou autokratičtí či demokratičtí manažeři. Za nejefektivnější styl bývá považován styl demokratický, který se zároveň projevuje jako nejpopulárnější (Bass & Bass, 2008). Samozřejmě však nemůžeme zapomenout na to, že každý styl má své nesporné nevýhody a efektivita uplatnění závisí na charakteristikách manažera, uplatňované situaci a vlastnostech týmu, jak výstižně poukazují teorie zaměřující se na situační

vedení.

Teorie XY

Dnes již klasická teorie XY manažerského chování vyplývá z pera Douglase McGregora, která dle slov Kopelmana et al. (2008, str. 255) „změnila naše manažerské myšlení a praxi.“ Tato změna v myšlení tkvěla především v tom, že „místo řízení a kontrolování podřízených by se manažeři měli snažit o to, aby dosáhli svého plného potenciálu“ (Kopelman et al., 2008).

Teorie X

Manažer chovající se dle teorie X předpokládá, že lidé jsou apriori líní a mají k práci odpor. K práci je nezbytné je nutit, potřebují dohled a jediným efektivním nástrojem jejich řízení je hrozba trestu. Tito manažeři věří tomu, že průměrný člověk se vyhýbá zodpovědnosti a rád se nechá řídit. Cení si jistoty a obává se rizika plynoucího ze ctižádostivosti. Jeho hlavním cílem je uspokojit své fyziologické potřeby (Dědina & Cejthamr, 2005).

Základem tohoto řízení je silná autorita, která organizaci či tým řídí dle pravidla „cukr a bič“. Tato autorita se k lidem chová v souladu se svým nízkým míněním o nich – direktivně a autokraticky, což vede k demotivaci podřízených a nízkému pracovnímu výkonu. To má za následek utvrzení manažera v jeho názoru na lidi, čímž se jen posiluje bludný kruh (Kopelman et al., 2008). Tento styl řízení je shodný s autokratickým řízením Lewina et al. (1939).

Teorie Y

Základním předpokladem Y přístupu k podřízeným je propojení individuálních cílů s cíli organizace. Nacházíme zde naprosto odlišné představy o lidech a jejich vztahu k práci. Lidé jsou v očích manažera chovajícího se dle teorie Y nejen ochotni pracovat, ale práce je pro ně zcela přirozená. Během sledování cíle jsou schopni účinné autoregulace a sebekontroly. Hlavním motivátorem je zde odměna. Lidé jsou ochotni přijímat za určitých okolností zodpovědnost a zároveň ji i vyhledávají. Intelektuální potenciál mnoha osob nebývá plně využit. Kromě základních fyziologických potřeb vstupují do hry i faktory sociální a sebeaktualizační (Dědina & Cejthamr, 2005).

Dle Kopelmana et al. (2008) určil McGregor několik manažerských praktik, o kterých se domníval, že jsou v souladu s teorií Y jako participativní řízení, delegování, job enlargement a hodnocení výkonu.

Z hlediska klasické teorie vedení, je tomuto přístupu blízký demokratický styl vedení a styl laissez-faire.

Využití teorií X a Y

Dědina & Cejthamr (2005) uvádí, že obě tyto teorie mají své výhody a nevýhody. Přístup založený na teorii X bude vhodnější v případě práce, která poskytuje jen malé potěšení, nestimuluje člověka a neumožňuje mu uspokojit své vyšší potřeby. V takovém případě se nelze divit, že lidé neoplývají přílišným pracovním entusiasmem a je zde třeba využít autokratický typ vedení. Typickým případem mohou být výrobní závody a všechna odvětví využívající nízkokvalifikovanou pracovní sílu.

Oproti tomu teorii Y lze využít u pozic s vyšší mírou autonomie, hůře kvantifikovatelnými výstupy, s různorodou a stimulující pracovní náplní vyžadující kreativitu, samostatnost, zodpovědnost a iniciativu. Jde tedy o pozice veskrze výše kvalifikované – vědci, kreativci, profesionálové všeho druhu.

Závěrem je nutno upozornit, že oba tyto styly jsou sice navzájem v protikladu, ale jedná se o extrémní póly, mezi kterými je celá škála různých projevů. „Čistý“ styl X je diktatura a „čistý“ styl Y lze už jen stěží nazvat řízením, ale spíše kolegialitou.

Manažerská mřížka

Další klasickou a velmi známou metodou měření manažerských stylů je tzv. manažerská mřížka autorů Blake a Mouton (1964). Jejím základním východiskem je srovnání manažerů dle dvou měřítek:

1. Zaměření na lidi.
2. Zaměření na výkon.

Výkonově zaměření manažeři se snaží dosáhnout především vynikajících a rychlých výsledků. Za tímto účelem jsou ochotni jít i přes své podřízené. Bývají autokratičtí a direktivní. Jedná se tak o velmi podobný typ manažera jako v případě teorie X McGregora.

Oproti tomu manažeři zaměření na lidi akcentují více vztahy na pracovišti než aktuální výkon. Věří tomu, že lidé, kteří pracují v přátelském a nekonfliktním prostředí, odvádějí kvalitní výkon díky tomu, že se cítí dobře.

Manažerská mřížka označuje způsob zanesení člověka do grafu podobného mřížce 9 x 9, jehož dvě základní osy jsou označeny právě jako zaměření na lidi (vertikální osa) vs výkon (horizontální osa).

Obě osy jsou rozděleny na devět dílů, které umožňují zachytit manažerovo chování v dostatečném detailu. V rozích jsou uvedeny extrémy, nicméně většina manažerů se na mřížce pohybuje spíše u středu.

Jednotlivé extrémní styly se dají popsat přibližně následovně:

1,1 označuje *vyčerpaného* či *ochuzujícího* manažera, který neprojevuje přílišný zájem ani o lidi ani o výsledek. Snaží se dělat jen absolutní minimum, vyhýbá se kontaktu s lidmi a produkci řídí jen tak, aby úplně nezkrachovala. Nechává tedy věci plynout svým tempem a doufá, že se nic nepokazí. V podstatě se jen stěží dá nazývat manažerem.

1,9 manažer je také nazýván *manažerem venkovského klubu*. Nedbá příliš na efektivitu a produkci, ale velmi se zajímá o lidi a jejich spokojenost. Právě proto se hodí na pozice, kde není kladen důraz na vysoký výkon, ale spíš na kvalitní vztahy s lidmi. Tito manažeři si myslí, že lidé odvedou svou práci nejlépe, když budou v práci spokojeni. Na prvním místě jsou tedy harmonické vztahy, což může vést ke stagnaci a chybějícím inovacím.

5,5 manažer je přesný průměr. Zajímá se vyrovnaně o lidi i o výrobu. Charakteristické je pro něj vyrovnávání obou přístupů a kolísavost mezi styly. Jsou flexibilnější než ostatní typy, což si ale vybírá daň na jejich jisté nečitelnosti a nepředvídatelnosti.

9,1 styl řízení se projevuje autokracií. Zaměstnanci jsou pro takové manažery především pracovní silou, lidským zdrojem. V organizacích či týmech řízených tímto stylem se oceňuje výkon a soutěživost.

9,9 manažer je člověk, který věří v možnosti skloubit individuální cíle a zájmy jednotlivce s cíli organizace. Problémy se řeší ihned přímo se zainteresovanými osobami tak, aby utišil konflikt a zároveň tím neutrpěla produkce. Je charakteristický demokratickým stylem řízení a ponecháním volnosti zaměstnancům tam, kde je to možné.

Dle Dědiny a Cejthamra (2005) byly v roce 1991 přidány další dva styly: oportunismus a paternalismus. V případě oportunistického řízení jde o snahu manažera získat maximum výměnou za svou práci. Výkon je postaven na směně práce za odměnu. K tomuto účelu oportunista využívá jakýkoli styl z mřížky, dokud mu tento styl přináší prospěch.

Oproti tomu paternalismus (označovaný jako styl 9 + 9) je založen na „otcovské figuře“, kdy manažer očekává kvalitní výstupy, a přitom se snaží pomocí odměn a trestů nastolit harmonii. Jedná se o styl založený na kontrolním paternalismu, kdy chování považované manažerem za dobré je odměňováno a naopak chování, které považuje za špatné, trestáno.

Dále uvádějí, že typický manažer inklinuje jednomu z těchto typů chování a většina z nich má i „náhradní styl“, který mají v záloze pro situace, které nelze vyřešit jejich hlavním manažerským stylem. Převládající styl je ovlivněn hlavně:

- ✓ povahou organizace, ve které se manažer nachází,
- ✓ hodnotovým žebříčkem manažera
- ✓ osobní zkušeností a
- ✓ příležitostmi setkat se s jiným typem vedení a naučit se jej.

Teorie situačního vedení

Podle Teorie situačního vedení (Hersey, 2000) musí manažer být flexibilní ve stylu vedení, který zvolí, podle toho, jak jsou jeho zaměstnanci vyspělí. Vyspělostí je zde míněna především vyspělost pracovní. Tou je v kontextu této teorie myšlena úroveň vyspělosti z hlediska kompetencí a angažovanosti.

Model předpokládá, že efektivní lídři musí být schopni využívat styl adekvátní aktuální úrovni svých zaměstnanců, přičemž chování lídra se vždy pohybuje na škále od direktivity po podporu. Základní úrovně připravenosti osob jsou uvedeny v následující tabulce (The Saylor Foundation, 2008):

PŘIPRAVENOST ZAMĚSTNANCE	Nízká úroveň kompetencí	Nízká úroveň kompetencí	Střední až vysoká úroveň kompetencí	Vysoká úroveň kompetencí
	Vysoká angažovanost	Nízká angažovanost	Proměnlivá angažovanost	Vysoká angažovanost
DOPORUČENÝ ŘÍDÍCÍ STYL	**Direktivní**	**Koučovací**	**Podpůrný**	**Delegující**

Zaměstnanci, kteří jsou na první úrovni bývají vysoce angažovaní, nicméně vykazují nízkou úroveň kompetencí pro vykonávání činnosti. Z tohoto důvodu by manažeři měli být více direktivní a méně podporující. S poklesem angažovanosti zaměstnance či týmu by měl být více využíván koučovací přístup. Následně, při dosažení střední až vysoké úrovně kompetentnosti a proměnlivé angažovanosti, je vhodný přístup podporující a na závěr, když jsou zaměstnanci či tým vysoce kompetentní k vykonávání činnosti a zároveň vysoce angažovaní, je na místě přístup delegativní.

Ve své podstatě se tedy tento přístup podobá Manažerské mřížce (Blake & Mouton, 1964), jen s tím rozdílem, že je zde kladen důraz na schopnost měnit manažerské styly a „šít je na míru“ jednotlivým zaměstnancům a pracovním týmům dle toho, jak dlouho v organizaci jsou, jak jsou angažovaní a jaké mají kompetence.

Vroomův a Yettonův rozhodovací model a Leadership Judgement Indicator

Mezi známé testy stylů vedení patří tzv. Leadership Judgement Indicator, který je založen na teorii Vrooma a Yettona z roku 1973. Jedná se o model, který vychází ze situačního či kontingenčního pojetí, které je zaměřeno na výběr specifického stylu vedení vzhledem k požadavkům konkrétní situace (Dědina & Cejthamr; 2005).

Vroom a Yetton (1973) rozlišují 5 různých stylů vedení na základě míry zapojení podřízených do procesu rozhodování:

- Autokratický styl
  - ✓ Autokratický typ I – Vedoucí činí rozhodnutí na základě dostupných informací. Jedná se o čistě autokratický styl vedení.

- ✓ Autokratický typ II – Vedoucí získává potřebné informace od podřízených a následně se podle nich sám rozhoduje.

- Konzultativní styl
  - ✓ Konzultativní typ I – Vedoucí konzultuje možnosti řešení s podřízenými jednotlivě. Jeho rozhodnutí může či nemusí odrážet názory podřízených.
  - ✓ Konzultativní typ II – Vedoucí diskutuje možnosti řešení problémů s podřízenými jako skupinou. Rozhoduje se sám a jeho rozhodnutí může nebo nemusí být ovlivněno názory podřízených.
- Skupinový styl
  - ✓ Skupinový typ II – Vedoucí diskutuje o problému a jeho řešení s podřízenými jako skupinou, zajímá se o jejich návrhy a myšlenky pomocí brainstormingu. Řešení je přijato skupinou jako celkem.

Vhodný styl vedení by měl být nalezen na základě zodpovězení 7 otázek týkajících se kvality a přijatelnosti rozhodnutí:

- Kvalita rozhodnutí
  - ✓ Požadavek na kvalitu řešení.
  - ✓ Dostatek informací o problému.
  - ✓ Strukturovanost problému.
- Přijatelnost rozhodnutí
  - ✓ Nutnost přijetí rozhodnutí ze strany podřízených.
  - ✓ Pravděpodobnost přijetí mého rozhodnutí podřízenými.
  - ✓ Sdílení organizačních cílů zaměstnanci spojených s vyřešením problému.
  - ✓ Pravděpodobnost konfliktu mezi spolupracovníky po přijetí preferovaného řešení.

Jako každý teoretický konstrukt je i model Vrooma a Yettona (1973) z různých důvodů kritizován. V prvé řadě je zpochybňována užitečnost modelu, jelikož se zabývá pouze jediným aspektem stylu vedení – rozhodováním. Dalším tématem je problém validity modelu, která sice byla zjišťována, ale opírá se pouze o sebehodnocení manažerů, a nikoliv o objektivní data. Mimo jiné, zde hraje velkou roli sociální desirabilita, kdy manažeři mají tendenci tvrdit, že využili skupinové řešení častěji, než tomu tak bylo doopravdy (Field, 1979).

CHARAKTERISTIKA DOTAZNÍKU MANAŽERSKÝ STYL

Dotazník Manažerský styl sleduje míru preference různých manažerských stylů a jejich kombinací a je určen zejména pro diagnostiku pracovníků působících v roli manažera, vedoucího týmu nebo projektového manažera. Využít jej lze i pro sledování preference manažerských stylů napříč firmou. Můžete využívat zdarma také týmové výstupy, ve kterých najdete nejen celkový týmový profil preferovaných manažerských stylů, ale také vizualizaci výsledků za jednotlivé osoby v týmu. Ve stejné struktuře je v týmovém výstupu i kapitola týkající se situačního leadershipu.

Dotazník vychází ze stejné koncepce jako Multifaktorový osobnostní profil. Ten pracuje se čtyřmi oblastmi, přičemž každá z oblastí je vymezena dvěma bipolárními škálami. Zatímco Multifaktorový osobnostní profil sleduje základní projevy charakteristické pro každou jednotlivou škálu ve formě prostých adjektiv, dotazník Manažerský styl pracuje s komplexními projevy a chováním v rámci manažerské role. Základním předpokladem pro definici a diferenciaci manažerských stylů je vymezení dvou oblastí manažerských kompetencí. Těmito kompetencemi jsou zodpovědnost za dosahování cílů a rozhodování. Tyto dvě základní dimenze jsou tvořeny kombinací dvou bipolárních škál. V každé této oblasti je tak možno vymezit čtyři základní manažerské styly, které se mohou libovolně kombinovat.

Samotný dotazník se skládá z dvojic výroků odpovídajících typickému chování dle čtyř manažerských stylů. U každé dvojice výroků je nutné označit ten, se kterým se respondent ztotožňuje více.

Administrace dotazníku trvá přibližně 10 minut.

Kontrolní škála tendence ke stylizaci

Dotazník Manažerský styl obsahuje navíc kontrolní škálu zaměřenou na identifikaci případné tendence stylizovat se. Zvláště při výběru nových zaměstnanců není výjimkou, že se kandidáti chtějí prezentovat v dobrém světle. V přiměřené míře je to znakem motivace uspět a nemusí to být kontraproduktivní. Pokud ale kandidát ve snaze být vnímán pozitivně vykazuje příliš vysokou míru pozitivní sebestylizace, kontrolní škála vás upozorní na možnou nevěrohodnost jeho výsledku v dotazníku. Vyšší míra tendence ke stylizaci je pak ukazatelem, že spolehlivost výstupu je nižší a je proto dobré pomocí

jiných metod (např. rozhovorem, referencemi od předchozího zaměstnavatele apod.) výsledky prověřit. Vyšší míra tendence ke stylizaci nemusí nutně znamenat zkreslení výsledků napříč celým dotazníkem, ale pouze v některé z jeho oblastí.

Situační leadership

Výstup dotazníku dále ukazuje, pro jaké typy podřízených z hlediska jejich znalostí a schopností na jedné straně a výkonu a motivace na straně druhé, se preference jednotlivých manažerských stylů hodí nejlépe. Zároveň se z výstupu dozvíte, jakým aktivitám se máte věnovat více, pokud složení týmu, který vedete, neodpovídá vaší stávající preferenci. Situační leadership tak ukazuje vhodnost preferovaných stylů vzhledem k různým typům podřízených dle jejich schopností a znalostí a zároveň výkonnosti a motivace.

Současně platí, že každý manažer může v čase zaujímat vědomě či reaktivně různé styly vedení dle konkrétní situace, což je v souladu se situačními teoriemi vedení. Zároveň však některé ze stylů obvykle preferuje, jsou mu bližší než jiné.

POPIS ŠKÁL DOTAZNÍKU MANAŽERSKÝ STYL

Zodpovědnost za dosahování cílů

První základní oblastí je zodpovědnost za dosahování cílů. Při dosahování cílů může mít manažer tendenci se v rámci komunikace s podřízenými zaměřit spíše na celkovou vizi a strategii nebo na konkrétní úkoly.

Tento přístup se do značné míry odráží ve struktuře postavení manažerů v podniku. Orientace na konkrétní úkoly, krátkodobé a střednědobé cíle je nutná zejména u liniových (nižších) manažerů a středních manažerů. Naopak pro dosažení úspěšnosti na pozici vrcholových či top manažerů je obvykle potřebné zaměření se na dlouhodobé vize a strategii společnosti (Košťan et al., 2006).

Při zajištění plnění cílů pak manažer může být více orientován na motivaci a pozitivní zpětnou vazbu směrem k týmu nebo spíše na kontrolu souladu způsobu plnění úkolu se svým zadáním a představou a podřízeným poskytuje spíše korektivní zpětnou vazbu.

Tato dimenze se rovněž dá podpořit pomocí teorií uvedených výše. Manažer orientován více na kontrolu plnění úkolů se v extrémním případě chová v souladu s *teorií X* či *autoritativním stylem* vedení podle Klasické teorie vedení. Naopak orientaci na motivaci a pozitivní přístup k podřízeným nalézáme ve značné míře v *teorii Y* a přístupu *laissez faire* (Dědina & Cejthamr, 2005; Košťan et al., 2006).

Na základě kombinace těchto 2 škál získáváme 4 manažerské styly:

Leader

Leader přichází s vizemi, pro které se snaží tým nadchnout, je přesvědčivý, využívá vnitřní motivace lidí, zaměřuje se na podstatné, ponechává podřízeným relativně velkou volnost ve volbě postupu – zajímají jej výsledky. Leader říká podřízeným PROČ.

Tahoun

Tahoun organizuje práci týmu, zadává úkoly a podřízené motivuje k jejich zvládnutí, je srozumitelný, orientuje se na postupy, jasné struktury a vymezení kompetencí, využívá pochvalu a umí ocenit dobrý výkon. Tahoun říká podřízeným CO.

Perfekcionista

Perfekcionista zadává jasné a přesně definované úkoly, kontroluje jejich plnění, upozorňuje na chyby a nedostatky, dává okamžitou zpětnou vazbu, od podřízených očekává přesnost a spolehlivost, klade důraz na kvalitu výkonu. Perfekcionista říká podřízeným JAK.

Maximalista

Maximalista od podřízených očekává loajalitu a připravenost dosahovat zadaných cílů, zaměřuje se na priority, vyžaduje samostatnost, dobrý výkon považuje za standard, zpětnou vazbu poskytuje spíše rámcovou, jasně dává najevo svou nespokojenost. Maximalista říká podřízeným, kde jsou RIZIKA.

Rozhodování

Druhou základní oblastí manažerských kompetencí je rozhodování. Při rozhodování může manažer zohledňovat buď potřebu dosahovat co nejvyššího výkonu, nebo potřeby svého týmu a jeho možnosti.

Pokud bychom chtěli hovořit o manažerech s úzkým zaměřením na jeden z pólů této škály, mohli bychom je výhodně popsat pomocí Manažerské mřížky Blakea a Moutona (1964). V případě extrémního zaměření na potřeby týmu a jeho možnosti bychom hovořili o vedoucím 1,9 – manažerovi venkovského klubu, který je v teorii Lewina et al. (1939) popsán jako styl vedení Laissez faire. Naopak v případě, že je manažer vysoce orientován na výkon, jedná se o manažera 9,1, tedy autokratického vedoucího, který je výstižně popsán i v Klasické teorii vedení (Dědina & Cejthamr, 2005; Košťan et al., 2006).

Manažeři se od sebe zároveň liší tím, zdali upřednostňují rozhodovat se zcela sami a svá rozhodnutí pouze komunikovat podřízeným nebo podřízené do svého rozhodování v různé míře zapojit, v extrémním případě ponechat rozhodnutí zcela na podřízených.

Tato dimenze se dá velmi dobře popsat na základě Rozhodovacího modelu Vrooma a Yettona (1973). Manažer, který se rozhoduje zcela sám, následuje, podle těchto autorů, styl autokratický. V extrémním případě, kdy je rozhodování delegováno na tým, autoři hovoří o skupinovém stylu rozhodování. Jak i autoři ve své práci zdůrazňují, každý

z těchto stylů je vhodný použít ve specifickém typu situace.

V oblasti rozhodování tak lze rozlišit čtyři manažerské styly:

Výkonový manažer

Výkonový manažer klade důraz na výkon, sám rozhoduje a svá rozhodnutí jednoznačně komunikuje, očekává dodržování stanovených postupů, netoleruje překročení kompetencí, zejména v nestandardních, krizových situacích dosahuje vysokých výsledků. Pro výkonového manažera jsou klíčové VÝSLEDKY.

Mentorující manažer

Mentorující manažer vede podřízené prostřednictvím svých zkušeností a odbornosti, nabízí podporu a radu, pomáhá v nalezení řešení, učí je správným postupům, využívá supervizi, předává své zkušenosti, rozvíjí podřízené v jejich dovednostech, vede je k uvědomění si svých rezerv. Pro mentorujícího manažera jsou klíčové SCHOPNOSTI a předpoklady podřízených.

Vztahový manažer

Vztahový manažer se zaměřuje na podřízené, na jejich přání a potřeby, má pochopení pro jejich problémy, je empatický, záleží mu dobré atmosféře a vztazích v týmu, ptá se na nápady a názory podřízených, preferuje kolektivní rozhodování, upřednostňuje řešení, které nikoho nepoškodí. Pro vztahového manažera jsou klíčové VZTAHY.

Koučující manažer

Koučující manažer klade důraz na výsledky, při jejichž dosahování preferuje týmovou práci, nabízí podřízeným prostor pro seberealizaci, deleguje pravomoci, podporuje je v přijetí vlastní zodpovědnosti, nabízí prostor pro spolurozhodování, upřednostňuje nejkvalitnější řešení. Pro koučujícího manažera je klíčová INICIATIVA a aktivita podřízených.

PROPOJENÍ DOTAZNÍKU MANAŽERSKÝ STYL S DALŠÍMI METODAMI

Multifaktorový osobnostní profil

Dotazník Manažerský styl doporučujeme administrovat společně s Multifaktorovým osobnostním profilem. V případě administrace společně s Multifaktorovým osobnostním profilem výstup rovněž obsahuje srovnání manažerského a osobnostního profilu a identifikaci oblastí, ve kterých lze očekávat rychlý rozvoj, a oblastí, ve kterých další rozvoj bude pravděpodobně naopak méně efektivní. Snadno určíte, které manažerské styly odpovídají osobnosti manažera, a které by pro něj byly náročnější, protože neodpovídají jeho přirozené osobnosti a chování.

Oblast Zodpovědnost za cíle odpovídá oblasti Vnímání v rámci Multifaktorového osobnostního profilu. Zde je škála intuice / smysly posunuta do škály vize / úkoly. Škála obezřetnost / sebevědomí je transformována do škály kontrola / motivace.

Oba typy dotazníků obsahují dimenzi Rozhodování. Zde je škála myšlení / cítění z Multifaktorového osobnostního profilu posunuta do škály výkon / tým. Škála přizpůsobivost / samostatnost je transformována do škály podřízení / manažer.

Celkový soulad preferovaného manažerského stylu s osobnostními předpoklady může dávat základ pro autentické a konzistentní vystupování v roli manažera. Zároveň může také poukazovat na určitou rezistenci vůči rozvoji manažerských dovedností a stagnaci. Naopak nesoulad mezi manažerským stylem a osobnostními vlastnostmi pak může svědčit jak pro neautentickou a dlouhodobě neudržitelnou stylizaci v roli manažera, tak i pro schopnost, nehledě na osobnostní limity, rozvíjet své manažerské dovednosti.

Výsledky je tedy třeba vždy interpretovat v kontextu znalosti firemního prostředí a žádoucího manažerského stylu.

MOŽNOSTI VYUŽITÍ DOTAZNÍKU MANAŽERSKÝ STYL V PERSONÁLNÍ PRAXI

Dotazník Manažerský styl je metodou, která má široké možnosti využití v personální praxi. Díky kombinaci dvou dimenzí – rozhodování a zodpovědnosti za cíle, představuje jedinečnou metodu, která umožňuje rozlišení 16 manažerských stylů, čímž kompenzuje některé nedostatky jiných teorií a dotazníků.

Přehledná a výstižná výstupní zpráva poskytuje informace nejen o nejpreferovanějších manažerských stylech, ale rovněž o možných přednostech a nedostatcích konkrétního manažerského přístupu. Každý výstup také obsahuje doporučení k rozvoji, které je cíleně zaměřené na daný manažerský styl.

Vzhledem ke své časové nenáročnosti nalezne tento inventář uplatnění jako doplňková metoda při výběru kandidátu na pozice spojené s vedením menších či větších týmů. Zejména se může jednat o výhodnou volba, pokud již známe kulturu dané firmy a specifické potřeby a charakteristiky týmu.

Dotazník je rovněž dobře využitelný jako podpůrná metoda v rámci rozvoje manažerů, a to zejména v kombinaci s Multifaktorovým osobnostním profilem. Tato kombinace umožňuje identifikovat soulad mezi osobnostními charakteristikami manažera a jeho stylem vedení týmu. Díky tomu je možné zaměřit se na osobnostní potenciál manažera a jeho rozvoj specificky směřovat. Rovněž může objasnit možné skryté důvody nespokojenosti manažera na své pozici, obzvláště pokud je manažer charakteristikami týmu, kulturou či vedením firmy nucen využívat strategie, které nejsou v souladu s jeho osobnostními dispozicemi.

Velkým přínosem dotazníku je rovněž jeho nehodnotící charakter. Byl vytvářen s ohledem na situační teorie vedení, které upozorňují na fakt, že efektivní volba manažerského stylu závisí na charakteristikách týmu, manažera, úkolu i kultury firmy. Tato idea by měla přispívat ke snížení sociální desirability – snahy vystupovat v pozitivním světle při vyplňování dotazníku.

Vzhledem ke svému rozsahu je dotazník spíše orientační a měl by být kombinován s dalšími metodami.

ADMINISTRACE METODY

Vhodné skupiny osob

Inventář Manažerský styl je určen zejména pro užití v personalistice. Je proto nejvhodnější k testování pracující populace ve věku 20–55 let.

Položky inventáře mají nehodnotící, neútočný a nevtíravý charakter. Inventář neobsahuje žádné položky zasahující nepřiměřeně do soukromí člověka – to se týká sexuálních preferencí, náboženství, rasových a etnických postojů apod. Inventář není určen k diagnostice duševních poruch.

Předpokladem k vyplnění inventáře je základní gramotnost (jazyková i počítačová) umožňující porozumění instrukcím a vyplnění položek inventáře. Tyto předpoklady lze v případě nutnosti naplnit, pokud má respondent osobního asistenta, který ho procesem provede.

Inventář je uživatelský přívětivý i pro nevidomé. Barva pozadí a popředí je detekovatelná odečítači obrazovky NVDA a nejnovější verzí odečítače obrazovky Orca pro prostředí Gnome a jiná GTK prostředí v Linuxu.

.

ADMINISTRACE MANAŽERSKÉHO STYLU

Inventář je určen pro individuální nebo hromadnou administraci. Administrace i vyhodnocení probíhají online.

Poté, co je respondentovi zaslán odkaz s přístupem k inventáři, ho již inventář sám provede celým procesem. Takto standardizovaný proces dotazování zajišťuje pro všechny probandy stejné podmínky a větší přesnost výsledků.

Na úvodní obrazovce nalezne respondent základní informace k metodě.

Následně respondent vyplní údaje o pohlaví, věku, vzdělání a dalších sociodemografických charakteristikách pro přesnější výsledky a výzkumné účely. Zároveň odsouhlasí zpracování výstupu.

Poté již respondent přistoupí k samotnému vyplňování. Jednotlivé položky mají následující podobu:

Po vyplnění vytvoří systém výstupní zprávu.

PSYCHOMETRICKÉ CHARAKTERISTIKY MANAŽERSKÉHO STYLU

Popis vzorku

Aktuálně používané normy a aktuální psychometrické charakteristiky byly počítány v srpnu 2026 na vzorku 229 osob dospělé populace ČR z dat sesbíraných v období od 22.6.2026 do 26.8.2026. Všechna data byla sbírána elektronicky při administraci inventáře. Inventář byl použit jak při náboru a preselekci zaměstnanců, tak i při jejich rozvoji.

Vzorek je demograficky členěn dle pohlaví, věku, vzdělání, pozice („mám podřízené“ — „nemám podřízené“). Někteří respondenti demografické charakteristiky neuvedli.

POHLAVÍ		VĚK	
✓ 10 % ženy	N = 21	✓ 2 % do 29 let	N = 4
✓ 21 % muži	N = 49	✓ 16 % 30–44 let	N = 36
✓ 69 % bez identifikace	N = 159	✓ 13 % nad 45 let	N = 31
		✓ 69 % bez identifikace	N = 158

Členění dle věku bylo stanoveno na základě diskuse s HR manažery a odborníky na vzdělávání a rozvoj. Věkové hranice odpovídají „životnímu cyklu“ zaměstnance.

Do cca 30 let jsou zaměstnanci vnímáni jako „talenti“, učící se, s potenciálem pro rychlý růst dovedností a znalostí. Druhá kategorie, tj. 30 až 45 je skupina, ve které nejčastěji probíhá kariérový růst, ukotvení dovedností a znalostí, stabilizace a dozrání, a to i v osobní rovině (většina lidí v tomto věku má již rodinu, děti, je pro ně významnější než dříve vyváženost osobního a pracovního života). Skupina nad 45 let je pak vnímána jako zkušená, zralá, těžící ze svých znalostí a praxe s potenciálem předávat je dál.

Zároveň rozdělení odpovídá věkovému rozpětí lidí, se kterými se setkáváme v rámci pracovní diagnostiky. Kategorie také respektují nejčastější dělení zaměstnanců v rámci různých firemních průzkumů.

VZDĚLÁNÍ		
✓	0 % základní	N = 0
✓	6 % střední odborné	N = 14
✓	5 % středoškolské	N = 11
✓	19 % vysokoškolské	N = 44
✓	0 % postgraduální	N = 0
✓	70 % bez identifikace	N = 160

KONTAKT S KLIENTY		
✓	17 % jsem v přímém kontaktu s klienty	N = 38
✓	13 % nejsem v přímém kontaktu s klienty	N = 31
✓	70 % bez identifikace	N = 160

ZPRACOVÁNÍ DAT A POUŽITÉ METODY

Psychometrické charakteristiky – obecné vysvětlení

Psychometrické charakteristiky jsou rozhodující vlastností každého účinného psychodiagnostického nástroje. Kvalita psychometrie určuje kvalitu nástroje a rozlišuje odborné a fungující nástroje od nefunkčních populárních dotazníků a „testů" zaštiťujících se neprávem pojmem psychologie či psychodiagnostika.

Fungující test, dotazník či osobnostní inventář stojí vždy na třech základních pilířích, jejichž zevrubný popis si vypůjčíme od Urbánka et al. (2011).

Položková analýza

Účelem položkové analýzy je ověření, zda položky jsou skutečně relevantní k tomu, co se snažíme zjistit.

Popularita. Popularita položky vyjadřuje celkovou četnost zvolení určité odpovědi v rámci celého vzorku. U výkonových testů se obvykle počítá jako podíl respondentů, kteří odpověděli správně, a slouží jako ukazatel obtížnosti položky. Čím vyšší je popularita, tím je položka snazší; čím nižší je popularita, tím je položka obtížnější. U dotazníkových položek bez správné odpovědi lze popularitu chápat jako míru souhlasu nebo potvrzení daného tvrzení respondenty. Může nabývat hodnot 0–1, dle odborného konsenzu přijatelné hodnoty leží mezi 0,1–0,9.

Korelace s hrubým skórem. Jedná se o vyřazení položek, u kterých nalézáme jen velmi slabý vztah s výsledky ostatních položek měřících stejný atribut. Může nabývat hodnot 0–1, dle odborného konsenzu je přijatelná hodnota od 0,2 výše.

Rozlišovací schopnost (ULI). Upper-lower index vyjadřuje, nakolik položka odlišuje respondenty s vysokou a nízkou úrovní měřené charakteristiky. Vychází z porovnání odpovědí vysoko a nízko skórujících skupin respondentů podle celkového skóru. Vyšší hodnota indexu znamená lepší diskriminační schopnost položky, tedy vyšší přínos položky k rozlišení respondentů. Nízká nebo záporná hodnota může naznačovat, že položka je málo informativní, nejednoznačná, příliš snadná/těžká nebo může měřit něco jiného než zbytek škály. Dle odborného konsenzu je přijatelná hodnota od 0,2 výše.

Reliabilita

Akademická definice reliability nám říká, že reliabilita je podíl variability pravých skórů k celkové variabilitě (Urbánek et al., 2011). Jedná se v podstatě o přesnost testu neboli míru, nakolik dává test či dotazník konzistentní výsledky. Reliabilní testy, inventáře a dotazníky dávají velmi konzistentní výsledky, protože jsou zkonstruovány tak, aby při jejich vyplňování vznikalo minimum náhodných chyb.

McDonaldova omega. Jedná se o statistický koeficient vyjadřující míru vnitřní konzistence testu. Vyjadřuje, jak spolehlivě sada položek měří jeden společný konstrukt. Oproti Cronbachově alfě je metodologicky vhodnější, protože nepracuje s tak přísnými předpoklady o tom, že všechny položky mají stejný vztah k měřené vlastnosti. Čím vyšší je hodnota omega, tím spolehlivější je daná škála. Dle odborného konsenzu by tato hodnota měla být celkově 0,7 a vyšší.

Validita

Jde o širokou skupinu metrik určujících, do jaké míry test či dotazník měří konstrukt, k jehož měření byl vytvořen. Zahrnuje i metriky pro provázanost s praxí a praktickými výsledky. Zjednodušeně řečeno, do jaké míry test či dotazník měří to, co chceme, aby měřil.

Rozlišujeme několik typů validity (např.):

Konvergentní validita. Pokud škály našeho inventáře měří opravdu konstrukty, které chceme, aby měřily, tak by tyto škály měly dávat podobné výsledky jako obdobné škály jiných inventářů, u kterých již bylo praxí dokázáno, že daný konstrukt opravdu měří.

Měříme silou vztahu mezi výsledky našeho inventáře a výsledky inventáře, jehož validita byla již prokázána, které oba zadáme vyplnit stejné osobě. Zjednodušeně řečeno by člověku, který vyplnil jiný zavedený inventář motivace, a vyšlo mu, že je spíše zaměřen na peníze, mělo i v našem inventáři vyjít to samé.

Samozřejmě vybíráme pro porovnání inventář, který měří podobný či stejný konstrukt, který také měříme naším inventářem.

Diskriminační validita. Pokud škály našeho inventáře měří opravdu konstrukty, které chceme, aby měřily, tak by tyto škály měly dávat rozdílné výsledky oproti rozdílným škálám jiných inventářů. Měříme porovnáním výsledků našeho inventáře a výsledky jiného inventáře, které oba zadáme vyplnit stejné osobě.

Pro porovnání vytváříme inventář, který měří konstrukt, který je podobný našemu konstruktu, ale u kterého chceme prokázat rozdíl v měření, a tedy potřebu samostatného měřícího nástroje. Případně vybíráme zcela odlišný konstrukt, pokud chceme dokázat, že jsou tyto dva konstrukty na sobě nezávislé (např. osobnostní vlastnosti a schopnost abstraktního myšlení).

Popularita a korelace s hrubým skóre

Ke zjištění korelací byl použit Pearsonův korelační koeficient. Všechny zjištěné korelace byly statisticky významné ($p < 0,001$).

LEADER – PERFEKCIONISTA			
POLOŽKA	POPULARITA	KORELACE S HS	ULI
L1	0,35	0,47	0,58
L2	0,36	0,51	0,55
L3	0,32	0,51	0,52
L4	0,50	0,27	0,36
L5	0,33	0,43	0,49
L6	0,60	0,53	0,48
L7	0,37	0,29	0,44
L8	0,68	0,38	0,44
L9	0,41	0,31	0,40

MAXIMALISTA – TAHOUN			
POLOŽKA	POPULARITA	KORELACE S HS	ULI
T1	0,61	0,24	0,33
T2	0,65	0,55	0,58
T3	0,48	0,36	0,44
T4	0,51	0,45	0,55
T5	0,34	0,24	0,29
T6	0,65	0,32	0,39
T7	0,92	0,20	0,25
T8	0,38	0,34	0,50
T9	0,73	0,32	0,40

VÝKONOVÝ – VZTAHOVÝ			
POLOŽKA	POPULARITA	KORELACE S HS	ULI
V1	0,86	0,07	0,14
V2	0,63	0,48	0,58
V3	0,72	0,36	0,40
V4	0,75	0,34	0,36
V5	0,55	0,26	0,39
V6	0,55	0,43	0,48
V7	0,44	0,38	0,50
V8	0,21	0,16	0,31
V9	0,73	0,25	0,23

MENTORUJÍCÍ – KOUČUJÍCÍ			
POLOŽKA	POPULARITA	KORELACE S HS	ULI
R1	0,52	0,46	0,53
R2	0,67	0,28	0,36
R3	0,55	0,44	0,46
R4	0,80	0,29	0,31
R5	0,64	0,34	0,40
R6	0,69	0,57	0,56
R7	0,47	0,47	0,54
R8	0,67	0,32	0,43
R9	0,60	0,49	0,56

TENDENCE KE STYLIZACI			
POLOŽKA	POPULARITA	KORELACE S HS	ULI
R1	0,73	0,62	0,53
R2	0,59	0,61	0,47
R3	0,68	0,43	0,47
R4	0,54	0,52	0,49
R5	0,53	0,47	0,43
R6	0,57	0,48	0,41
R7	0,33	0,40	0,30
R8	0,63	0,55	0,58
R9	0,83	0,45	0,41

Reliabilita

McDonaldova omega

LEADER – PERFEKCIONISTA	VÝKONOVÝ – VZTAHOVÝ
0,74	0,65

MAXIMALISTA – TAHOUN	MENTORUJÍCÍ – KOUČUJÍCÍ
0,66	0,74

Reliabilita test – retest je 0,72 v odstupu 6 měsíců.
McDonaldova omega pro škálu Tendence ke stylizaci: 0,81.

VALIDITA

Konvergentní a diskriminační validita

Korelace dotazníku Manažerský styl s Multifaktorovým osobnostním profilem

Konvergentní validita je naznačena u několika škál, kde byly nalezeny vztahy v očekávaném směru. Výkonový manažer má slabou pozitivní korelaci s dimenzí cítění–myšlení (r = 0,125, p < 0,001) a přizpůsobivost–samostatnost (r = 0,11, p < 0,001), což odpovídá jeho racionálnímu a na výkon zaměřenému stylu vedení. Perfekcionista vykazuje očekávané negativní korelace s dimenzí detaily–celek (r = -0,115, p < 0,001), což odpovídá jeho důrazu na kontrolu, přesnost a opatrnost.

Divergentní validita je potvrzena tím, že mezi většinou škál nejsou nalezeny silnější vztahy s nepříbuznými osobnostními dimenzemi. Například škály Leader a Tahoun nevykazují žádné významné korelace s dimenzí introverze–extraverze (r = -0,002; r = 0,003) ani se stabilitou–aktivitou (r = 0,038; r = -0,026), což ukazuje, že tyto škály nejsou prostým odrazem sociability nebo obecné energetické úrovně. Naopak Vztahový manažer vykazuje negativní vztahy s dimenzemi cítění–myšlení (r = -0,081, p < 0,001) a přizpůsobivost–samostatnost (r = -0,11, p < 0,001), což odpovídá jeho empatičtějšímu a méně direktivnímu stylu vedení.

Potvrzuje se, že tam, kde lze očekávat teoretické souvislosti, se objevují alespoň slabé, avšak konzistentní vztahy ve správném směru. Lze tedy uzavřít, že dotazník Manažerský styl vykazuje uspokojivou validitu, zejména z hlediska odlišení od základních osobnostních charakteristik.

		introverze – extraverze	spolupráce – průbojnost	detaily – celek	rizika – příležitosti
LEADER	Pearsonovo r	-0,002	0,011	0,096 ***	0,024
	p-hodnota	0,934	0,603	< ,001	0,257
	Horní 95% CI	0,039	0,051	0,136	0,064
	Dolní 95% CI	-0,042	-0,03	0,055	-0,017
TAHOUN	Pearsonovo r	0,003	-0,01	-0,027	0,011
	p-hodnota	0,878	0,634	0,201	0,594
	Horní 95% CI	0,044	0,031	0,014	0,052
	Dolní 95% CI	-0,037	-0,051	-0,067	-0,03
PERFEKCIONISTA	Pearsonovo r	-0,034	0,023	-0,115 ***	-0,041 *
	p-hodnota	0,098	0,274	< ,001	0,047
	Horní 95% CI	0,006	0,063	-0,075	$-5{,}766\times10^{-4}$
	Dolní 95% CI	-0,075	-0,018	-0,155	-0,082
MAXIMALISTA	Pearsonovo r	-0,033	0,055 **	0,042 *	0,032
	p-hodnota	0,116	0,008	0,043	0,124
	Horní 95% CI	0,008	0,096	0,082	0,073
	Dolní 95% CI	-0,073	0,015	0,001	-0,009
VÝKONOVÝ	Pearsonovo r	-0,015	0,121 ***	-0,069 ***	0,053 *
	p-hodnota	0,474	< ,001	< ,001	0,011
	Horní 95% CI	0,026	0,161	-0,029	0,093
	Dolní 95% CI	-0,055	0,081	-0,11	0,012
MENTORUJÍCÍ	Pearsonovo r	-0,004	0,089 ***	-0,025	0,056 **
	p-hodnota	0,836	< ,001	0,224	0,007
	Horní 95% CI	0,036	0,129	0,015	0,096
	Dolní 95% CI	-0,045	0,048	-0,066	0,015
VZTAHOVÝ	Pearsonovo r	-0,008	-0,137 ***	0,046 *	-0,082 ***
	p-hodnota	0,716	< ,001	0,028	< ,001
	Horní 95% CI	0,033	-0,097	0,086	-0,041
	Dolní 95% CI	-0,048	-0,177	0,005	-0,122
KOUČUJÍCÍ	Pearsonovo r	-0,034	0,027	0,024	0,01
	p-hodnota	0,097	0,187	0,24	0,627
	Horní 95% CI	0,006	0,068	0,065	0,051
	Dolní 95% CI	-0,075	-0,013	-0,016	-0,031

* $p < ,05$, ** $p < ,01$, *** $p < ,001$

		cítění – myšlení	přizpůsobivost – samostatnost	uzavírání – otevírání	stabilita – aktivita
LEADER	Pearsonovo r	0,065 **	0,032	0,05 *	0,038
	p-hodnota	0,002	0,12	0,017	0,067
	Horní 95% CI	0,106	0,073	0,09	0,078
	Dolní 95% CI	0,025	-0,008	0,009	-0,003
TAHOUN	Pearsonovo r	0,004	-0,014	-0,028	-0,026
	p-hodnota	0,841	0,505	0,171	0,21
	Horní 95% CI	0,045	0,027	0,012	0,015
	Dolní 95% CI	-0,036	-0,054	-0,069	-0,067
PERFEKCIONISTA	Pearsonovo r	0,022	0,01	-0,083 ***	-0,059 **
	p-hodnota	0,285	0,628	< ,001	0,004
	Horní 95% CI	0,063	0,051	-0,043	-0,019
	Dolní 95% CI	-0,018	-0,031	-0,124	-0,1
MAXIMALISTA	Pearsonovo r	0,085 ***	0,071 ***	-0,003	-0,036
	p-hodnota	< ,001	< ,001	0,866	0,085
	Horní 95% CI	0,125	0,111	0,037	0,005
	Dolní 95% CI	0,044	0,03	-0,044	-0,076
VÝKONOVÝ	Pearsonovo r	0,125 ***	0,1 ***	-0,063 **	-0,035
	p-hodnota	< ,001	< ,001	0,003	0,093
	Horní 95% CI	0,165	0,14	-0,022	0,006
	Dolní 95% CI	0,085	0,06	-0,103	-0,075
MENTORUJÍCÍ	Pearsonovo r	0,054 **	0,068 **	-0,021	$6{,}498\times10^{-4}$
	p-hodnota	0,009	0,001	0,306	0,975
	Horní 95% CI	0,095	0,109	0,019	0,041
	Dolní 95% CI	0,014	0,028	-0,062	-0,04
VZTAHOVÝ	Pearsonovo r	-0,081 ***	-0,1 ***	0,015	-0,029
	p-hodnota	< ,001	< ,001	0,474	0,157
	Horní 95% CI	-0,04	-0,059	0,055	0,011
	Dolní 95% CI	-0,121	-0,14	-0,026	-0,07
KOUČUJÍCÍ	Pearsonovo r	0,084 ***	0,042 *	-0,006	-0,016
	p-hodnota	< ,001	0,043	0,771	0,431
	Horní 95% CI	0,124	0,083	0,035	0,024
	Dolní 95% CI	0,043	0,001	-0,047	-0,057
* $p < ,05$, ** $p < ,01$, *** $p < ,001$					

Korelace dotazníku Manažerský styl a PRESS testu

Výsledky korelační analýzy mezi výkonovým Press testem a dotazníkem Manažerský styl ukazují, že mezi těmito dvěma nástroji existují převážně velmi nízké korelace (většinou kolem hodnoty $r = 0,05–0,07$). Takto malé korelace znamenají, že neexistuje žádná prakticky významná souvislost mezi výsledky Press testu, který měří kognitivní schopnosti a rychlost myšlení, a výsledky dotazníku Manažerský styl, který se zaměřuje na osobnostní a interpersonální charakteristiky manažerů.

I když některé vztahy dosáhly statistické významnosti (např. Leader $r = 0,07$; $p = 0,012$, Maximalista $r = 0,055$; $p = 0,048$, Vztahový $r = 0,056$; $p = 0,043$, Koučující $r = 0,065$; $p = 0,018$), jejich velikost je zanedbatelná. Tento výsledek je z psychometrického hlediska žádoucí, protože potvrzuje divergentní validitu dotazníku Manažerský styl. Press test měří fluidní inteligenci, rychlost úsudku a schopnost řešit problémy pod tlakem, zatímco Manažerský styl zachycuje přístupy k vedení lidí. Nízké korelace tedy ukazují, že oba nástroje měří odlišné konstrukty. To je v souladu s jejich zaměřením a potvrzuje to, že Manažerský styl skutečně hodnotí preferovaný způsob vedení a rozhodování, nikoli intelektové schopnosti.

		Leader	Tahoun	Perfekcionista	Maximalista
Celkový skór	Pearsonovo r	0,07*	0,001	-0,002	0,055*
	p-hodnota	0,012	0,962	0,948	0,048
	Horní 95% CI	0,123	0,055	0,052	0,108
	Dolní 95% CI	0,016	-0,053	-0,056	$5,202\times10^{-4}$
Rychlost řešení	Pearsonovo r	0,036	0,009	-0,007	0,018
	p-hodnota	0,195	0,735	0,799	0,507
	Horní 95% CI	0,09	0,063	0,047	0,072
	Dolní 95% CI	-0,018	-0,045	-0,061	-0,036
* $p < ,05$, ** $p < ,01$, *** $p < ,001$					

		Výkonový	Mentorující	Vztahový	Koučující
Celkový skór	Pearsonovo r	-0,006	-0,003	0,056*	0,065*
	p-hodnota	0,842	0,918	0,043	0,018
	Horní 95% CI	0,049	0,051	0,11	0,119
	Dolní 95% CI	-0,06	-0,057	0,002	0,011
Rychlost řešení	Pearsonovo r	-0,026	0,011	0,031	0,038
	p-hodnota	0,35	0,693	0,268	0,166
	Horní 95% CI	0,028	0,065	0,085	0,092
	Dolní 95% CI	-0,08	-0,043	-0,024	-0,016
* $p < ,05$, ** $p < ,01$, *** $p < ,001$					

Korelace dotazníku Manažerský styl a testu Abstraktního myšlení

Test Abstraktního myšlení má dobrou diskriminační validitu vůči manažerským stylům, jelikož nekoreluje významně s žádným z nich. To znamená, že měří odlišnou schopnost (kognitivní výkon, logické myšlení), nikoli styl vedení. Korelace mezi výsledky testu a styly vedení jsou velmi nízké a ve všech případech statisticky nevýznamné. Jediná slabá, hraničně významná korelace byla zjištěna mezi Mentorujícím stylem a rychlostí řešení úloh, její hodnota je však velmi nízká a nemá praktický dopad na interpretaci výsledků.

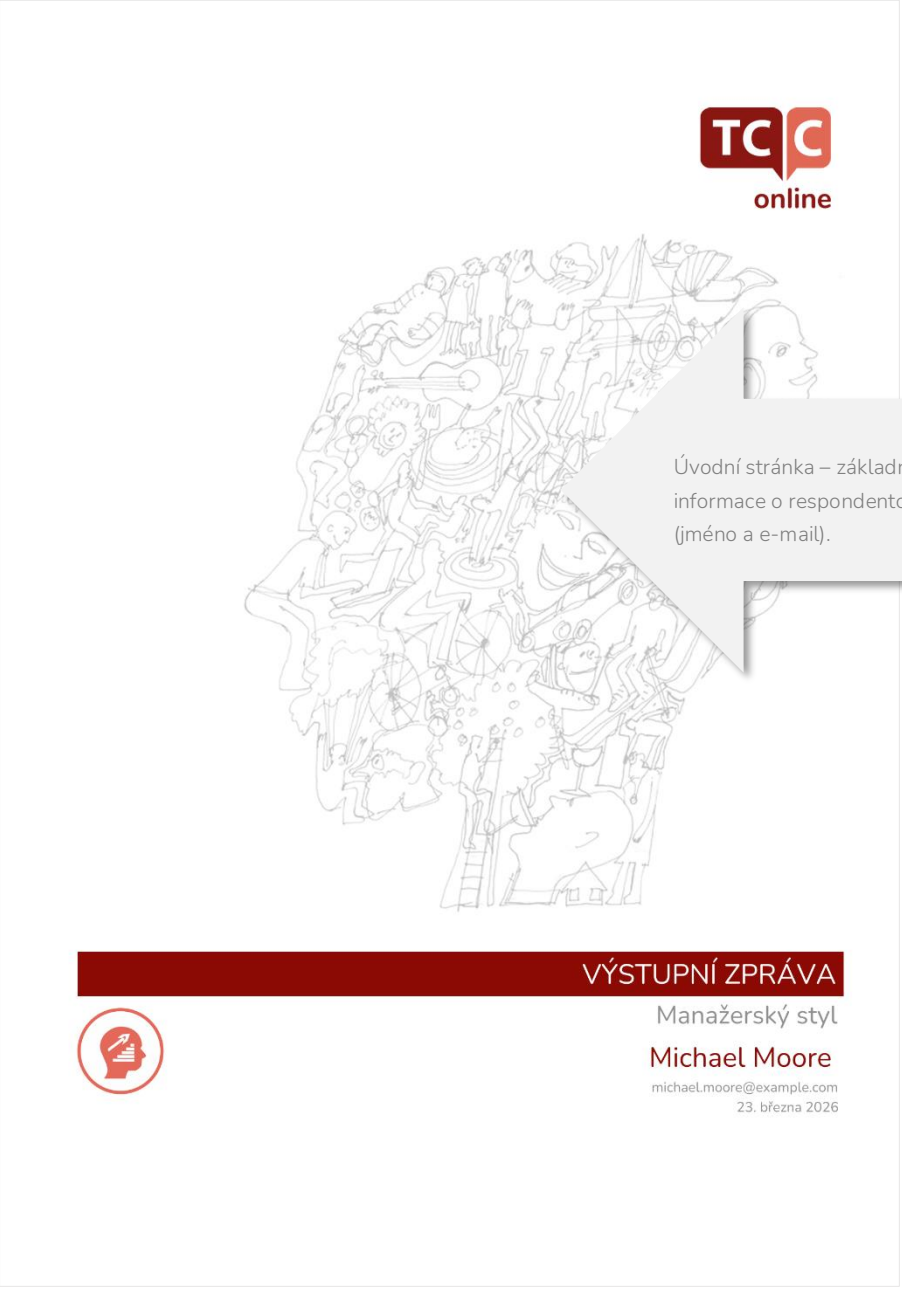
Celkově lze tedy vidět, že test Abstraktního myšlení je intelektový nástroj nezávislý na preferovaném způsobu vedení lidí, a tudíž vhodný pro samostatné hodnocení úrovně myšlenkových a analytických schopností napříč různými manažerskými styly.

		HS rozpoznání celku	HS analytické myšlení	HS chápání logických vztahů	HS celkový výsledek	HS rychlost řešení	HS kvalita řešení
LEADER	Pearsonovo r	-0.012	0.003	-0.020	0.037	-0.036	-0.012
	p-hodnota	0.781	0.951	0.645	0.402	0.409	0.781
	Horní 95% CI	0.074	0.089	0.066	0.123	0.050	0.074
	Dolní 95% CI	-0.099	-0.084	-0.107	-0.050	-0.123	-0.099
TAHOUN	Pearsonovo r	-0.073	0.005	-0.049	0.047	-0.088	-0.073
	p-hodnota	0.097	0.910	0.263	0.286	0.046	0.097
	Horní 95% CI	0.013	0.091	0.037	0.133	-0.002	0.013
	Dolní 95% CI	-0.159	-0.081	-0.135	-0.039	-0.173	-0.159
PERFEKCIONISTA	Pearsonovo r	-0.060	-0.017	-0.033	0.042	-0.078	-0.060
	p-hodnota	0.175	0.709	0.451	0.343	0.078	0.175
	Horní 95% CI	0.027	0.070	0.053	0.128	0.009	0.027
	Dolní 95% CI	-0.145	-0.103	-0.119	-0.045	-0.163	-0.145
MAXIMALISTA	Pearsonovo r	-0.016	0.034	0.012	0.060	-0.026	-0.016
	p-hodnota	0.724	0.443	0.779	0.177	0.553	0.724
	Horní 95% CI	0.071	0.120	0.099	0.145	0.060	0.071
	Dolní 95% CI	-0.102	-0.053	-0.074	-0.027	-0.112	-0.102
VÝKONOVÝ	Pearsonovo r	-0.062	-0.039	-0.032	0.032	-0.076	-0.062
	p-hodnota	0.162	0.372	0.470	0.463	0.085	0.162
	Horní 95% CI	0.025	0.047	0.055	0.118	0.011	0.025
	Dolní 95% CI	-0.147	-0.125	-0.118	-0.054	-0.161	-0.147
MENTORUJÍCÍ	Pearsonovo r	-0.056	-0.009	-0.049	0.053	-0.092*	-0.056
	p-hodnota	0.202	0.833	0.271	0.234	0.038	0.202
	Horní 95% CI	0.030	0.077	0.038	0.138	-0.005	0.030
	Dolní 95% CI	-0.142	-0.096	-0.134	-0.034	-0.177	-0.142
VZTAHOVÝ	Pearsonovo r	-0.019	0.032	-0.006	0.064	-0.042	-0.019
	p-hodnota	0.669	0.475	0.888	0.149	0.345	0.669
	Horní 95% CI	0.068	0.118	0.080	0.149	0.045	0.068
	Dolní 95% CI	-0.105	-0.055	-0.093	-0.023	-0.128	-0.105
KOUČUJÍCÍ	Pearsonovo r	-0.030	0.033	-0.013	0.035	-0.029	-0.030
	p-hodnota	0.500	0.453	0.770	0.431	0.507	0.500
	Horní 95% CI	0.057	0.119	0.074	0.121	0.057	0.057
	Dolní 95% CI	-0.116	-0.053	-0.099	-0.052	-0.115	-0.116

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

VÝSTUPNÍ ZPRÁVA

Výstup z dotazníku zahrnuje poměrné zastoupení jednotlivých manažerských stylů, jejich definici, a dále popis nejpreferovanějších manažerských stylů spolu s jejich výhodami, riziky i rozvojovými doporučeními. Navíc v případě, kdy respondent vyplnil i další dotazník Multifaktorový osobnostní profil, zahrnuje výstupní zpráva srovnání preferovaného manažerského stylu se stylem nejvíce odpovídajícím osobnostnímu nastavení.



Právě si prohlížíte výstup z dotazníku Manažerský styl, který mapuje uplatňované manažerské styly skrze optiku dosahování cílů a způsobu rozhodování. Styly se mohou prolínat, vyvíjet v čase v důsledku různých očekávání či firemních kultur. Zpravidla ale preferujeme některé styly častěji, jsou nám bližší než jiné.

Při čtení výsledků mějte na paměti, že Vámi nejvýraznější preferovaný manažerský styl sám o sobě nevypovídá celý příběh. Každý manažer využívá kombinaci různých stylů, přičemž žádný styl obvykle nepřevládá stoprocentně. Proto je klíčové hodnotit výsledky komplexně – zohlednit nejen nejsilnější styl, ale i další styly, které u Vás vyšly jako výrazné. Teprve jejich vzájemná kombinace vytváří skutečný obraz Vašeho manažerského přístupu.

KONTROLNÍ ŠKÁLA

Dotazník kromě hlavních škál měřících zastoupení jednotlivých manažerských stylů také obsahuje kontrolní škálu TENDENCE KE STYLIZACI, která vypovídá o spolehlivosti výsledků.

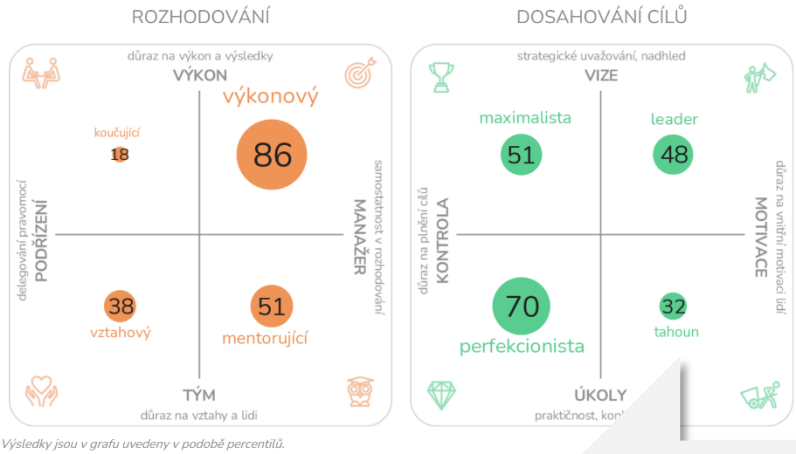
Kontrolní škála upozorňuje na možné zkreslení způsobené zvýšenou potřebou vypovídat o sobě pozitivně a volit sociálně žádoucí odpovědi. V případě, kdy je TENDENCE KE STYLIZACI nad hranicí 85 %, jsou výsledky dotazníku nevalidní a vypovídají spíše o přání respondenta, jak by chtěl být vnímán.

TENDENCE KE STYLIZACI

Odpovědi svědčí pro ochotu vypovídat o sobě velmi otevřeně bez snahy o pozitivní zkreslení

Kontrolní škála, která upozorňuje na možné zkreslení způsobené zvýšenou potřebou vypovídat o sobě pozitivně a volit sociálně žádoucí odpovědi.

ROZLOŽENÍ ZÁKLADNÍCH MANAŽERSKÝCH STYLŮ



Výsledky jsou v grafu uvedeny v podobě percentilů.

Rozložení základních manažerských stylů a jejich popis.

ZÁKLADNÍ POPIS VŠECH MANAŽERSKÝCH STYLŮ

DIMENZE ROZHODOVÁNÍ

VZTAHOVÝ	pečuje o dobrou atmosféru a vztahy v týmu, ptá s… podřízených, vtahuje tým do rozhodování
KOUČUJÍCÍ	deleguje pravomoci, podporuje v přijetí zodpovědnosti a… vlastních řešení, vede k proaktivitě a orientaci na výsledky
VÝKONOVÝ	klade důraz na výkon, rozhoduje a rozhodnutí komunikuje týmu, očekává splnění definovaných cílů a jasné výsledky
MENTORUJÍCÍ	předává zkušenosti, nabízí podporu a radu, staví na dovednostech a schopnostech týmu, které dál rozvíjí

DIMENZE DOSAHOVÁNÍ CÍLŮ

MAXIMALISTA	očekává loajalitu a samostatnost, definuje priority, milníky a ambiciózní cíle, staví na proaktivitě, říká, kde jsou rizika
LEADER	vede skrze silnou vizi, využívá vnitřní motivaci lidí, ponechává velkou volnost ve volbě postupu, říká, kam a proč tým jde
PERFEKCIONISTA	zadává přesně definované úkoly, kontroluje jejich plnění, klade důraz na kvalitu a spolehlivost, detailně říká, jak postupovat
TAHOUN	organizuje, zadává úkoly a motivuje k jejich zvládnutí, definuje kompetence, oceňuje dobrý výkon, říká, co je potřeba udělat

POPIS NEJVÝRAZNĚJI PREFEROVANÉHO MANAŽERSKÉHO STYLU

V dalších částech zprávy naleznete také detailnější interpretace nejvíce zastoupeného profilu a shrnutí hlavních v... potenciálních rizik a doporučení možného dalšího smysluplného rozvoje.

VÝKONOVÝ PERFEKCIONISTA (78%)

86 70

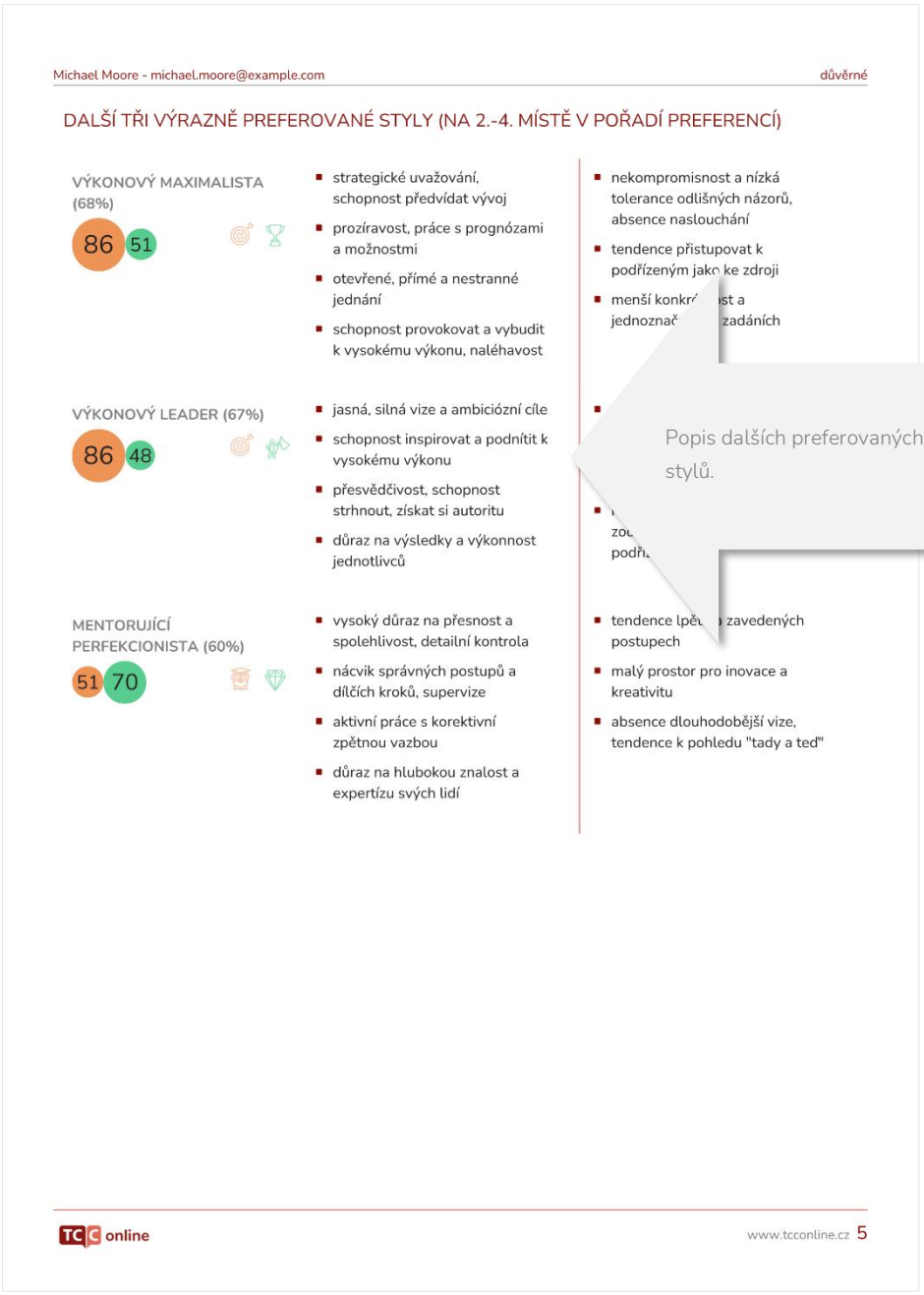
Pro preferovaný manažerský styl je typický vysoký důraz na kvalitu a přes...
Výkonový perfekcionista zadává jasné detailně vymezené úkoly včetně podrobn...
metodice a procesům, v jejichž popisu je přesný, konkrétní, velkou péči poskytuje vs...
na fantazii nebo improvizaci podřízených. Na takto stanovených postupech bez výjin...
postihuje. Ve vztahu k podřízeným věnuje velkou péči systematické a detailní kontrole, d... zpětnou vazbu.
Pozornost věnuje zejména odchylkám a nepřesnostem. Jeho předností a zároveň slab... zké zaměření na mikromanagement. Výkonový perfekcionista bývá úspěšný ve vysoce strukturovaném prostřed... jména tam, kde je kladen velký důraz na kvalitu výstupů, přesné dodržování stanovených postupů a procesů a... de je požadována připravenost podřízených plnit úkoly a příkazy nadřízeného. Výkonový perfekcionista se soustředí zejména na úkoly a výstupy, svůj tým nerozvíjí, s podřízenými nepracuje a přistupuje k nim poněkud mechanicky. Jeho slabinou je minimální pozornost vůči atmosféře, vztahům a motivaci. Považuje za samozřejmé, že lidé svou práci vykonávají co nejlépe, a pokud tomu tak není, neváhá přistoupit k personálním opatřením. Dalším rizikem může být neúměrné ulpívání na detailech, i těch nejméně podstatných, a menší schopnost stanovit priority. Proto může tým zahltit nedůležitými věcmi.

VÝHODY	MOŽNÁ RIZIKA
▪ důraz na přesnost, preciznost, kvalitu a kvantitu výkonu	▪ tendence lpět i na méně podstatných detailech a zahltit se jimi
▪ nastavování metodik, postupů, pravidel a zpětná vazba na jejich dodržení	▪ minimální tolerance k vlastním postupům a řešením na straně podřízených
▪ důraz na kontrolu a vyhodnocení, definice standardů	▪ absence práce s atmosférou a vztahy, tendence být neosobní
▪ přesné a jasné zadávání úkolů podřízeným	

OBLASTI VHODNÉ PRO DALŠÍ ROZVOJ

- Více se věnovat problémům a potřebám podřízených. Lépe oddělit podstatné priority od detailů. Připustit riziko chyby u podřízených jako nutné součásti procesu učení a osamostatňování.

Popis nejvýrazněji preferovaného stylu, jeho výhod, rizik a doporučení.


Michael Moore - michael.moore@example.com
důvěrné
DALŠÍ TŘI VÝRAZNĚ PREFEROVANÉ STYLY (NA 2.-4. MÍSTĚ V POŘADÍ PREFERENCÍ)
VÝKONOVÝ MAXIMALISTA (68%)
86 51
strategické uvažování, schopnost předvídat vývoj
prozíravost, práce s prognózami a možnostmi
otevřené, přímé a nestranné jednání
schopnost provokovat a vybudit k vysokému výkonu, naléhavost
nekompromisnost a nízká tolerance odlišných názorů, absence naslouchání
tendence přistupovat k podřízeným jako ke zdroji
VÝKONOVÝ LEADER (67%)
86 48
jasná, silná vize a ambiciózní cíle
schopnost inspirovat a podnítit k vysokému výkonu
přesvědčivost, schopnost strhnout, získat si autoritu
důraz na výsledky a výkonnost jednotlivců
Popis dalších preferovaných stylů.
MENTORUJÍCÍ PERFEKCIONISTA (60%)
51 70
vysoký důraz na přesnost a spolehlivost, detailní kontrola
nácvik správných postupů a dílčích kroků, supervize
aktivní práce s korektivní zpětnou vazbou
důraz na hlubokou znalost a expertízu svých lidí
tendence lpě zavedených postupech
malý prostor pro inovace a kreativitu
absence dlouhodobější vize, tendence k pohledu "tady a ted"
TCC online
www.tcconline.cz 5

NEJMÉNĚ PREFERENCE MANAŽERSKÝ STYL (NA 16. MÍSTĚ V POŘADÍ PREFERENCÍ)

KOUČUJÍCÍ TAHOUN (25%)

1 3 2

- výchova kompetentních, schopných a samostatných podřízených
- efektivní delegování, zapojování všech, využití silných stránek podřízených
- důraz na týmovou práci a sdílení, včetně informací
- motivace k vysokému výkonu a efektivitě, organizační výkonnost

- diskomfort ve vysoce strukturovaném a hierarchickém prostředí
- převaha praktičnosti nad strategií a dlouhodobější koncepcí
- slabší práce s kontrolou a vyhodnocením, tendence jít z projektu do pro ektu

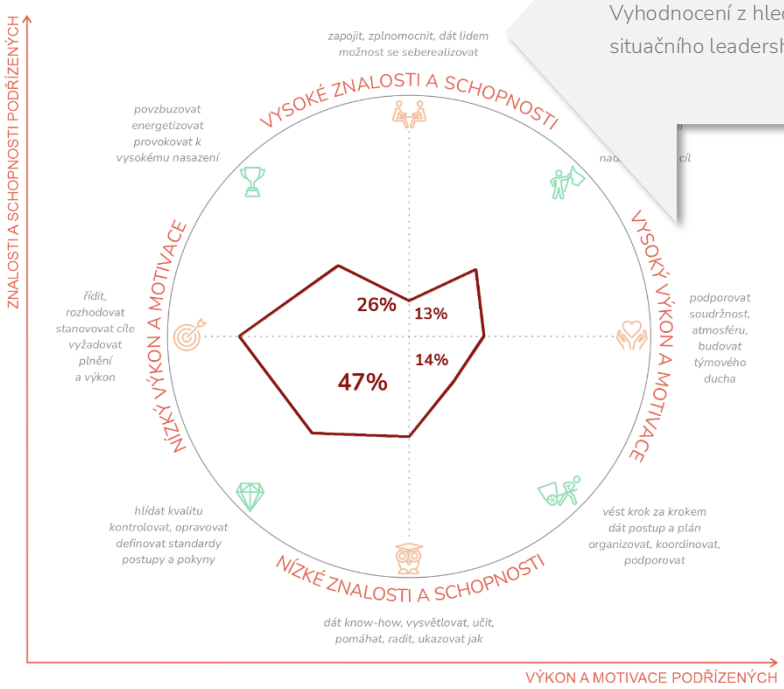
Popis nejméně preferovaného stylu.

SITUAČNÍ LEADERSHIP

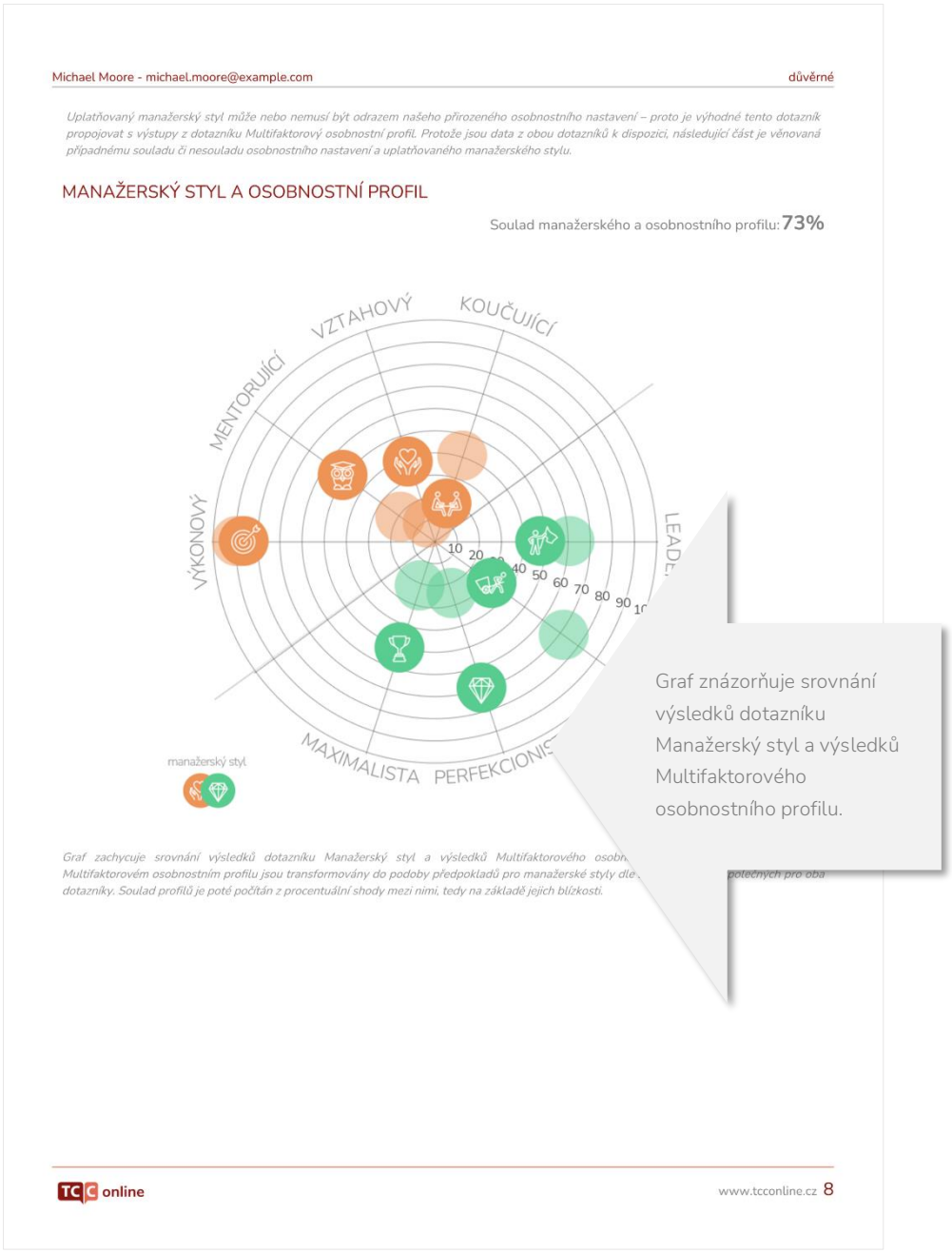
Obrázek níže zobrazuje dílčí manažerské styly uspořádané dle dvou os, tedy výkonnosti podřízených a jejich motivace k výkonu a dále znalostí a schopností podřízených. Kombinací obou os vznikají 4 typy podřízených: 1. výkonní, motivovaní a současně zkušení a schopní, 2. výkonní, motivovaní ale zároveň bez zkušeností a schopností (např. nováčci nebo junioři), 3. zkušení a schopní, ale bez potřebné motivace s nízkým výkonem a 4. lidé bez potřebných schopností a znalostí a současně málo motivovaní, nevýkonní. Umístění jednotlivých manažerských stylů odpovídá tomu, pro jaký typ podřízených jsou nejefektivnější. Po obvodu kruhu níže jsou také uvedeny techniky a aktivity typicky spojené s jednotlivými manažerskými styly.

Pod grafem najdete krátký komentář k výsledku. V případě, že vidíte nesoulad s tím, jaké vedete a řídíte, a jaké manažerské styly preferujete nejvíce, můžete se jednotlivými technikami a aktivitami inspirovat a zařadit je do svého repertoáru dle potřeb jednotlivých podřízených.

Vyhodnocení z hlediska situačního leadershipu.



Vámi preferované manažerské styly nejlépe odpovídají potřebám týmu, ve kterém převažují méně výkonní a méně motivovaní lidé, kteří jsou zároveň juniorní, bez větších znalostí a zkušeností. Směrem k nim bude váš manažerský styl velmi efektivní a účinný. Pokud vedete a řídíte tým, ve kterém jsou zastoupeni i výkonní a motivovaní lidé nebo seniorní a zkušení, může být vámi preferovaný styl méně funkční a vést naopak ke ztrátě motivace a nadšení. Při jejich vedení a řízení můžete více využívat techniky a aktivity uvedené v grafu výše v méně zastoupených kvadrantech.


Michael Moore - michael.moore@example.com
důvěrné
Uplatňovaný manažerský styl může nebo nemusí být odrazem našeho přirozeného osobnostního nastavení – proto je výhodné tento dotazník propojovat s výstupy z dotazníku Multifaktorový osobnostní profil. Protože jsou data z obou dotazníků k dispozici, následující část je věnovaná případnému souladu či nesouladu osobnostního nastavení a uplatňovaného manažerského stylu.
MANAŽERSKÝ STYL A OSOBNOSTNÍ PROFIL
Soulad manažerského a osobnostního profilu: 73%
VZTAHOVÝ
KOUČUJÍCÍ
MENTORUJÍCÍ
VÝKONOVÝ
10
20
40
50
60
70
80
90
MAXIMALISTA
manažerský styl
Graf znázorňuje srovnání výsledků dotazníku Manažerský styl a výsledků Multifaktorového osobnostního profilu.
Graf zachycuje srovnání výsledků dotazníku Manažerský styl a výsledků Multifaktorového osobn
Multifaktorovém osobnostním profilu jsou transformovány do podoby předpokladů pro manažerské styly dlé
dotazníky. Soulad profilů je poté počítán z procentuální shody mezi nimi, tedy na základě jejich blízkosti.
potřebných pro oba
TCC online
www.tcconline.cz 8

INTERPRETACE SOULADU MANAŽERSKÉHO STYLU A OSOBNOSTNÍHO PROFILU

Výsledky svědčí pro dobrý soulad preferovaného manažerského stylu a osobnostních předpokladů.

Celkový soulad preferovaného manažerského stylu s osobnostními předpoklady může dávat základ pro autentické a konzistentní vystupování v roli manažera. Zároveň může také svědčit o určité rezistenci vůči rozvoji manažerských dovedností a stagnaci. Naopak nesoulad pak může svědčit jak pro neautentickou a dlouhodobě neudržitelnou stylizaci v roli manažera, tak i pro schopnost nehledě na osobnostní limity rozvíjet své manažerské dovednosti. Výsledky je tedy třeba vždy interpretovat v kontextu znalosti firemního prostředí, žádoucího manažerského stylu a doplňujících informací o dotazovaném (zejména pracovní historie, absolvování programů zaměřených na manažerský rozvoj a nároky kladené na danou pozici).

OBLASTI, VE KTERÝCH LZE VZHLEDEM K OSOBNOSTNÍMU PROFILU OČEKÁVAT RYCHLÝ ROZVOJ

Pro tyto oblasti je typické, že osobnostní předpoklady předurčují k danému manažerskému stylu výrazně více, než jak je styl preferován.

- srozumitelné zadávání úkolů, organizace práce, orientace na postupy a struktury, využívání pochvaly a motivace
- důraz na výsledky, podpora týmové práce, delegování pravomocí, prostor pro spolurozhodování

OBLASTI, VE KTERÝCH MŮŽE BÝT VZHLEDEM K OSOBNOSTNÍMU PROFILU D ŠÍ ROZVOJ MÉNĚ EFEKTIVNÍ

Pro tyto oblasti je typické, že je daný manažerský styl výrazně více preferován, než k tomu předurčují osobnostní pře

- důraz na kvalitu a přesnost, důsledná kontrola, poskytování okamžité zpětné vazby, kr ailní popis úkolů i postupů
- stanovování priorit, podpora samostatnosti, strategičnost v uvažování, cit pro rizika,
- rozvoj podřízených, předávání zkušeností, podpora a pomoc týmu
- péče o tým, důraz na dobrou atmosféru a vztahy, zájem o názory podřízených

Interpretace souladu manažerského stylu a osobnostního profilu včetně oblastí pro rozvoj.

STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA VŠECH MĚŘENÝCH MANAŽERSKÝCH STYLŮ

VZTAHOVÝ

Vztahový manažer klade důraz na spokojenost a vztahy v týmu. Chce, aby lidé byli v práci rádi, cítili se tam dobře. Aktivně podporuje dobrou atmosféru, předchází konfliktům. Snaží se dávat podporující zpětnou vazbu, oceňuje snahu a vynaložené úsilí. Důvěřuje svým lidem a dává jim prostor pro samostatnost. Ptá se na nápady a názory podřízených, preferuje kolektivní rozhodování, upřednostňuje řešení, které nikoho nepoškodí. Těší jej společně strávený čas, podporuje týmová setkání a rituály. Zaměřuje se na podřízené, na jejich přání a potřeby, má pochopení pro jejich problémy, je empatický. Pro vztahového manažera jsou klíčové VZTAHY.

MENTORUJÍCÍ

Mentorující manažer klade důraz na znalosti a kompetentnost svých podřízených. Chce, aby své práci rozuměli, nastavuje postupy, definuje návody, vysvětluje. Dává zpětnou vazbu na chyby a navrhuje zlepšení. Chce, aby lidé byli odborníky a experty, nabízí jim možnost se učit. Podřízené vede prostřednictvím svých zkušeností a odbornosti, nabízí podporu a radu, doporučuje ideální a osvědčená řešení, věnuje se supervizi. Aktivně předává své znalosti, rozvíjí podřízené v jejich dovednostech, vede je k uvědomě si svých rezerv. Pro mentorujícího manažera jsou ové SCHOPNOSTI a předpoklady podříze

VÝKONOVÝ

Výkonový manažer klade důraz na to, aby se lidé plně soustředili na výkon a na svou práci. Chce, aby tým i jednotlivci plnili své cíle. Nastavuje řád a pravidla, dává jasná stanoviska a rozhodnutí, jednoznačně je komunikuje a očekává jejich exekutivu týmem. Dává zpětnou vazbu na výkon a plnění. Chce, aby jeho lidé mohli zažít úspěch a vítězství, vede tým k tomu, aby byl lepší než jiní. Motivuje odměnou i dosažením cíle. Očekává dodržování stanovených postupů, netoleruje překročení kompetencí. Zejména v nestandardních, krizových situacích dosahuje vysokých výsledků. Pro výkonového manažera jsou klíčové VÝSLEDKY.

KOUČUJÍCÍ

Koučující manažer klade
angažovanost svých p
zvládnout různé situ
tak, aby se rozhod
inovacím, zpětn
Chce, aby lidé v t
společné sdílení a v
preferuje týmovou pra
seberealizaci, podporuje
zodpovědnosti, deleguje p
spolurozhodování, upřednos
Pro koučujícího manažera je kl IVA a
aktivita podřízených.

Stručná charakteristika všech měřených manažerských stylů.

PERFEKCIONISTA

Manažer perfekcionista chce, aby jeho lidé odváděli práci v maximální možné kvalitě. Záleží mu na tom, aby jako tým byli spolehlivými partnery, na jejichž práci nejsou žádné reklamace. Zadává konkrétní, přesně definované úkoly, nastavuje vstupní a výstupní parametry. Zpětnou vazbu dává na konkrétní aspekty, upozorňuje na chyby a nedostatky. Nastavuje a vyžaduje standardy kvality a sám kontroluje práci svých lidí. Dává okamžitou zpětnou vazbu. Od podřízených očekává přesnost a spolehlivost, klade důraz na kvalitu výkonu. Motivuje uznáním a pochvalou za dobře odvedenou práci. Perfekcionista říká podřízeným JAK.

TAHOUN

Manažer tahoun se snaží, aby jeho lidé byli sehraní a efektivní. Zadává jasně v čase ohraničené úkoly a projekty, nastavuje termíny a milníky. U svých lidí oceňuje praktičnost a pracovitost, chce, aby měli ze své práce radost. Zpětnou vazbu dává na výsledky a zvolený postup. Snaží se být pro své lidi vzorem, ukazuje jim, jak a co dělat, používá příklady. Tráví s nimi hodně času a těší jej, když mají ze své práce radost. Organizuje práci týmu, zadává úkoly, je srozumitelný, orientuje se na postupy, jasné struktury a vymezení kompetencí. Tahoun říká podřízeným, CO mají dělat.

LEADER

Manažer leader chce, aby jeho lidé věděli nejen kam, ale hlavně proč jdou, pojmenovává smysl a budoucí přínos. Zadává motivující a rámcové cíle a stejně tak dává spíše rámcovou zpětnou vazbu. Snaží se povzbudit a motivovat své lidi. Podporuje nápady a inovace, chce, aby se tým vyvíjel a nestagnoval. Inspiruje a podněcuje druhé, motivuje možností podílet se na velkých věcech. Přichází s vizemi, pro které se snaží tým nadchnout. Je přesvědčivý, využívá vnitřní motivace lidí, zaměřuje se na podstatné, ponechává podřízeným relativně velkou volnost ve volbě postupu, zajímají jej výsledky. Leader říká podřízeným PROČ.

MAXIMALISTA

Manažer maximalista se nespokojí s průměrem, chce víc. Zadává ambiciózní cíle a výzvy, vyzdvihuje naléhavost a význam. Oceňuje, když si jeho lidé umí se vším poradit, zpětnou vazbu dává rámcovou na naplnění svých očekávání a na případné odchylky, svou nespokojenost neskrývá. Vyzývá, provokuje, motivuje příležitostí a svěřenou zodpovědností, nabízí možnost věci ovlivnit. Od podřízených očekává loajalitu a připravenost dosahovat vysokých cílů, zaměřuje se na priority, vyžaduje samostatnost. Dobrý výkon považuje za standard. Maximalista říká podřízeným, KAM mají směřovat.

ZDROJE

Bass, B. M., & Bass, R. (2008). The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications (4th ed., Free Press hardcover ed.). New York: Free Press.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). The managerial grid: key orientations for achieving production through people. Houston: Gulf.

Dědina, J., & Cejthamr, V. (2005). Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styky, moc a vliv v řízení organizací. Praha: Grada.

Field, R. H. G. (1979). A Critique of the Vroom-Yetton Contingency Model Of Leadership Behavior [Online]. *Academy Of Management Review,* 4(2), 249-257. http://doi.org/10.5465/AMR.1979.4289023

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2000). Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources (8th edition). Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.

Kopelman, R. E., Prottas, D. J., & Davis, A. L. (2008). Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure. Journal of Managerial Issues, 20(2), 255–271.

Košťan, P., Bělohlávek, F., & Šuleř, O. (c2006). Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]. Brno: Computer Press.

Lewin, K., Lippit, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created Social Climates. Journal of Social Psychology, 10, 271-301. - References - Scientific Research Publishing. (n.d.). https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2640807

The Saylor Foundation. (2008). Principles Of Management. The Saylor Foundation. Získáno z http://www.saylor.org/site/wp-content/uploads/2013/06/Principles%20of%20ManagementNEW.pdf

Urbánek, T., Denglerová, D., & Širůček, J. (2011). Psychometrika: měření v psychologii.

Vroom, Victor H., Yetton, Phillip W. (1973). Leadership and Decision-Making. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press. ISBN 0-8229-3266-0.

Wood, J. C., & Wood, M. C. (2002). Henri Fayol: Critical Evaluations in Business and Management. Taylor & Francis.