



## Obsah

Úvod .....	5
Manažérske správanie a manažérsky štýl .....	6
Klasická teória vedenia .....	6
Teória XY .....	7
Manažérska mriežka .....	8
Teória situačného vedenia .....	12
Vroomov a Yettonov rozhodovací model a Leadership Judgement Indicator .....	13
Charakteristika dotazníka Manažérskeho štýlu .....	16
Popis škál dotazníka Manažérskeho štýlu .....	17
Zodpovednosť za dosahovanie cieľov .....	17
Rozhodovanie .....	18
Kontrolné škály .....	20
Prepojenie dotazníka Manažérskeho štýlu s ďalšími metódami .....	21
Multifaktorový osobnostný dotazník .....	21
Možnosti využitia dotazníka Manažérskeho štýlu v personálnej praxi .....	22
Administrácia metódy .....	23
Vhodné skupiny obyvateľov .....	23
Administrácia manažérskeho štýlu .....	24
Interpretácia výsledkov .....	Chyba! Záložka není definována.
Zdroje .....	30
Úvod a teoretické východiská Dotazníka .....	Chyba! Záložka není definována.

Charakteristika Dotazníka komunikačného štýlu – asertivity Chyba! Záložka není definována.

Opis jednotlivých dimenzií a škál ..... Chyba! Záložka není definována.

Viem sa presadiť ..... Chyba! Záložka není definována.

Stojím si za svojim ..... Chyba! Záložka není definována.

Pracujem so spätnou väzbou ..... Chyba! Záložka není definována.

Rozvíjam vzťahy ..... Chyba! Záložka není definována.

Kontrolné škály ..... Chyba! Záložka není definována.

Možnosti využitia inventára v personálnej praxi ..... Chyba! Záložka není definována.

Administrácia metódy ..... Chyba! Záložka není definována.

Vhodné skupiny obyvateľov ..... Chyba! Záložka není definována.

Jazykové mutácie ..... Chyba! Záložka není definována.

Administrácia Dotazníka komunikačného štýlu – asertivity Chyba! Záložka není definována.

VYHODNOTENIE DOTAZNÍKA komunikačného štýlu – asertivity Chyba! Záložka není definována.

Podoba výstupnej správy ..... Chyba! Záložka není definována.

Psychometrické charakteristiky Dotazníka komunikačného štýlu – asertivity ..... 25

Opis vzorky ..... 25

Spracovanie údajov a použité metódy ..... 27

Psychometrické charakteristiky – všeobecné vysvetlenie ..... 27

psychometrické vlastnosti Dotazníka komunikačného ŠTÝLU – ASERTIVITY ..... 29

Položková analýza ..... Chyba! Záložka není definována.

Reliabilita .....	Chyba! Záložka není definována.
Záver a zdroje .....	Chyba! Záložka není definována.
Zdroje .....	Chyba! Záložka není definována.

## ÚVOD

Management je jednou z najnáročnejších, a pritom najvyhľadávanejších pozícií na pracovnom trhu. Rozhodne sa nedá povedať, že každý, kto si praje byť manažérom, má pre túto pozíciu predpoklady. Obvykle je to presne naopak.

Preto sa nezriedka stáva, že manažment zlyháva. Nedá sa tomu vôbec diviť, pretože množstvo kompetencií vyžadovaných od kvalitných manažérov je extrémne široké. Pokiaľ ale ponecháme manažérske kompetencie stranou a budeme zjednodušene predpokladať, že ich manažér má, je tu stále otázka čisto psychologická – akým spôsobom manažér tieto kompetencie prejavuje? Ako sa chová? A ako jeho správanie ovplyvňuje prácu jeho podriadených? Skrátka aký je jeho manažérsky štýl?

Práve na túto otázku sa pokúša dať odpoveď rôznej teórie manažérskych štýlov, ktoré postupne preskúmame.

## MANAŽÉRSKE SPRÁVANIE A MANAŽÉRSKY ŠTÝL

### Klasická teória vedenia

Priekopníckou štúdiou v oblasti skúmania vedenia ľudí bola štúdia Lewina, Lippitta a Whita z roku 1939. Táto štúdia nám umožňuje identifikovať tri základné štýly leadershipu, ktoré môžeme vo väčšej či menšej miere nájsť v každej z nasledujúcich teórií (Košťan, Belohlávek, & Šuleř, 20):

**Autokratický (autoritatívny) štýl** – Autokratický štýl je charakteristický sústredením moci a rozhodovania do rúk manažéra, ktorý veľmi presne definuje úlohy a na ich rozdeľovanie využíva príkazy. Autonómia podriadených je minimálna a jasne ohraničená. Pracovníci vedení na základe autoritatívneho štýlu spravidla vykazujú nadpriemerný výkon, ich vnútorná motivácia je však potlačovaná. Motivácia je založená na odmene a treste.

**Demokratický (participatívny) štýl** – Pre demokratický štýl vedenia je typická spolupráca vedúceho s podriadenými. Vedúci deleguje na podriadených značnú časť právomocí, ale najvýznamnejšie rozhodnutie väčšinou robí sám. Komunikácia prebieha ako smerom od manažéra smerom k podriadeným, tak aj od podriadených k vedúcemu. Podriadení majú možnosť priamo sa podieľať na rozhodovacom procese.

**Štýl laissez-faire (voľný priebeh)** – Štýl laissez-faire je typickou vysokou autonómiou podriadených, na ktoré manažér deleguje značnú časť rozhodovacích právomocí. Postup práce a jej prerozdelenie v tíme riešia pracovníci samostatne. Manažér do práce podriadených zasahuje len v nevyhnutných prípadoch a rozhoduje iba o základných cieľoch tímu. Manažér na prácu tímu dohliada, odovzdáva nevyhnutné informácie a pomáha pri prekonávaní významných prekážok.

Na základe štúdie Lewina, Lippitta a Whita a mnohých nadväzujúcich možno povedať, že ako najmenej efektívny prístup k vedeniu ľudí sa prejavuje štýl laissez-faire. Takto vedený tím typicky neprejavuje veľa úsilia a odvádza menej kvalitnú prácu, než je tomu u pracovných skupín, ktoré vedú autokratickí či demokratickí manažéri. Za najefektívnejší štýl býva považovaný štýl demokratický, ktorý sa zároveň prejavuje ako najpopulárnejší. Uplatňovanej situácie a vlastnostiach tímu, ako výstižne poukazujú teórie zameriavajúce sa na situačné vedenie.

## Teória XY

Dnes už klasická teória XY manažérskeho správania vyplýva z pera Douglasa McGregora , ktorá podľa slov Kopelmana , Prottasa , & Davisa (2008, str. 255) „zmenila naše manažérske myslenie a prax.“ Táto zmena v myslení tkvela predovšetkým v tom, že „miesto riadenia a kontrolovania podriadených by sa manažéri mali snažiť o to , aby dosiahli svoj plný potenciál“ ( Kopelman , Prottas , & Davis, 2008, tamtiež).

## Teória X

Manažér chovajúci sa podľa teórie X predpokladá, že ľudia sú a priori leniví a majú k práci odpor. K práci je nevyhnutné ich nútiť, potrebujú dohľad a jediným efektívnym nástrojom ich riadenia je hrozba trestu. Títo manažéri veria tomu, že priemerný človek sa vyhýba zodpovednosti a rád sa nechá riadiť. Cení si istotu a obáva sa rizika plynúceho zo ctižiadostivosti. Jeho hlavným cieľom je uspokojiť svoje fyziologické potreby (Dedina & Cejthamr , 2005).

Základom tohto konania je silná autorita, ktorá organizáciu či tím riadi podľa pravidla „cukor a bič“. Táto autorita sa k ľuďom správa v súlade so svojou nízkou mienkou o nich – direktívne a autokraticky, čo vedie k demotivácii podriadených a nízkemu pracovnému výkonu. To má za následok utvrdenie manažéra v jeho názore na ľudí, čím sa len posilňuje bludný kruh ( Kopelman , Prottas , & Davis, 2008). Tento štýl riadenia je zhodný s autokratickým riadením Lewina , Lipitta a Whita .

## Teória Y

Základným predpokladom Y prístupu k podriadeným je prepojenie individuálnych cieľov s cieľmi organizácie. Nachádzame tu úplne odlišné predstavy o ľuďoch a ich vzťahu k práci. Ľudia sú v očiach manažéra chovajúceho sa podľa teórie Y nielen ochotní pracovať, ale práca je pre nich úplne prirodzená. Počas sledovania cieľa sú schopní účinnej autoregulácie a sebakontroly. Hlavným motivátorom je tu odmena. Ľudia sú ochotní prijímať za určitých okolností zodpovednosť a zároveň ju aj vyhľadávajú. Intelektuálny potenciál mnohých jedincov nebýva plne využitý. Okrem základných fyziologických potrieb vstupujú do hry aj faktory sociálne a sebaaktualizačné (Dedina & Cejthamr , 2005).

Podľa Kopelmana , Prottasa , & Davisa (2008, str. 256) určil McGregor niekoľko

manažérskych praktík, o ktorých sa domnieval, že sú v súlade s teóriou Y ako participatívne riadenie, delegovanie, job enlargement a hodnotenie výkonu.

Z hľadiska klasickej teórie vedenia je tomuto prístupu blízky demokratický štýl vedenia a štýl laissez-faire .

### Využitie teórií X aY

Dedina & Cejthamr (2005) uvádza, že obe tieto teórie majú svoje výhody a nevýhody. Prístup založený na teórii X bude vhodnejší v prípade práce, ktorá poskytuje len malé potešenie, nestimuluje jedinca a neumožňuje mu uspokojiť svoje vyššie potreby. V takom prípade sa nemožno čudovať, že ľudia neoplývajú prílišným pracovným entuziasmom a je tu potrebné využiť autokratický typ vedenia. Typickým prípadom môžu byť výrobné závody a všetky odvetvia využívajúce nízkokvalifikovanú pracovnú silu.

Oproti tomu teóriu Y je možné využiť pri pozíciách s vyššou mierou autonómie, horšie kvantifikovateľnými výstupmi, s rôznorodou a stimulujúcou pracovnou náplňou vyžadujúcou kreativitu, samostatnosť, zodpovednosť a iniciatívu. Ide teda o pozície naskrz vyššie kvalifikovaných - vedci, kreatívci, profesionáli všetkého druhu.

Záverom je nutné upozorniť, že oba tieto štýly sú síce návzajom v protiklade, ale jedná sa o extrémne póly, medzi ktorými je celá škála rôznych prejavov. „Čistý“ štýl X je diktatúra a „čistý“ štýl Y sa dá už len ťažko nazvať riadením, ale skôr kolegalitou.

### Manažérska mriežka

Ďalšou klasickou a veľmi známou metódou merania manažérskych štýlov je tzv. manažérska mriežka autorov Blakea a Moutona (1964). Jej základným východiskom je porovnanie manažérov podľa dvoch merítok:

1. Zameranie na ľudí.
2. Zameranie na výkon.

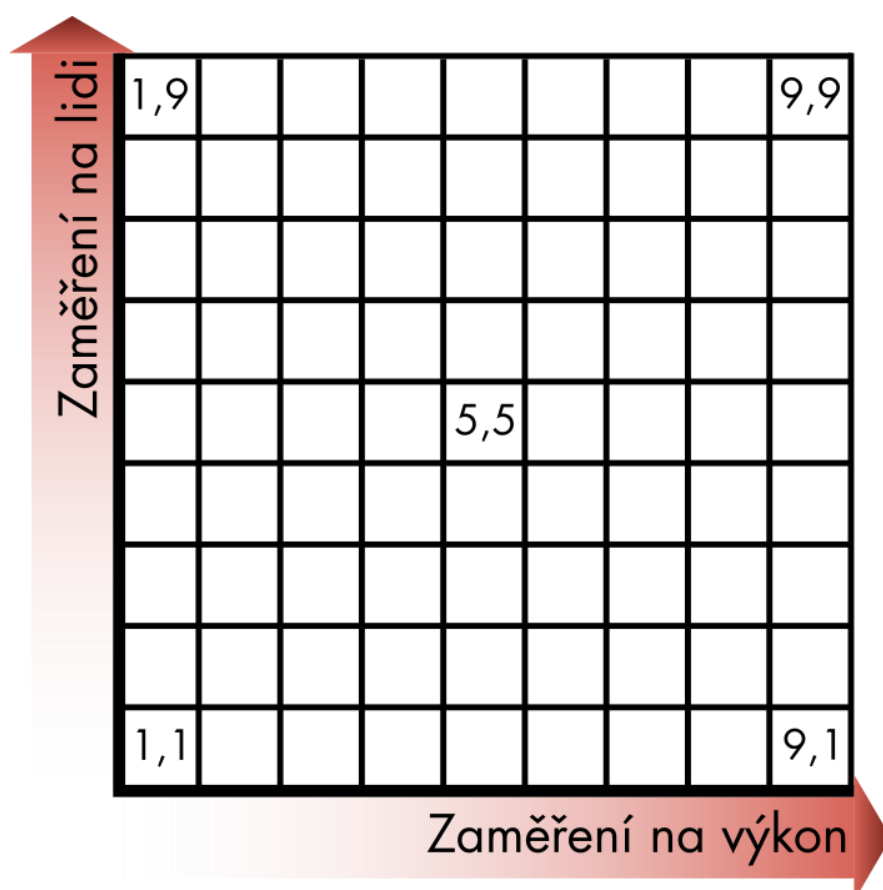
Výkonovo zameraní manažéri sa snažia dosiahnuť predovšetkým vynikajúce a rýchle výsledky. Za týmto účelom sú ochotní ísť aj cez svojich podriadených. Bývajú autokratickí a direktívni. Ide tak o veľmi podobný typ manažéra ako v prípade teórie X



McGregora .

Oproti tomu manažéri zameraní na ľudí akcentujú viac vzťahy na pracovisku ako aktuálny výkon. Veria tomu, že ľudia, ktorí pracujú v priateľskom a nekonfliktnom prostredí, odvádzajú kvalitný výkon vďaka tomu, že sa cítia dobre.

Manažérska mriežka označuje spôsob zanesenia jedinca do grafu podobného mriežke 9 x 9, ktorého dve základné osi sú označené práve ako zameranie na ľudí (vertikálna os) vs výkon (horizontálna os).



Obe osi sú rozdelené na deväť dielov, ktoré umožňujú zachytiť manažérovo správanie v dostatočnom detaile. V rohoch sú uvedené extrémny, ale väčšina manažérov sa na mriežke pohybuje skôr v strede.

Jednotlivé extrémne štýly sa dajú popísať približne nasledovne:

1,1 označuje vyčerpaného či ochudobňujúceho manažéra, ktorý neprejavuje prílišný záujem ani o ľudí ani o výsledok. Snaží sa robiť len absolútne minimum, vyhýba sa

kontaktu s ľudmi a produkciu riadi len tak, aby úplne neskrachovala. Necháva teda veci plynúť svojim tempom a dúfa, že sa nič nepokazí. V podstate sa len ťažko dá nazývať manažérom.

1,9 manažér je tiež nazývaný *manažérom vidieckeho klubu*. Nedbá príliš na efektivitu a produkciu, ale veľmi sa zaujíma o ľudí a ich spokojnosť. Práve preto sa hodí na pozície, kde nie je kladený dôraz na vysoký výkon, ale skôr na kvalitné vzťahy s ľudmi. Títo manažéri si myslia, že ľudia odvedú svoju prácu najlepšie, keď budú v práci spokojní. Na prvom mieste sú teda harmonické vzťahy, čo môže viesť k stagnácii a chýbajúcim inováciám.

5,5 manažér je presný priemer. Zaujíma sa vyrovnané o ľudí aj o výrobu. Charakteristické je pre neho vyrovňovanie oboch prístupov a kolísavosť medzi štýlmi. Sú flexibilnejšie ako ostatné typy, čo si ale vyberá daň na ich istej nečitateľnosti a nepredvídateľnosti.

9,1 štýl riadenia sa prejavuje autokraciou. Zamestnanci sú pre takýchto manažérov predovšetkým pracovnou silou, ľudským zdrojom. V organizáciách či tímoch riadených týmto štýlom sa oceňuje výkon a súťaživosť.

9,9 manažér je jedinec, ktorý verí v možnosti skĺbiť individuálne ciele a záujmy jednotlivca s cieľmi organizácie. Problémy sa riešia ihneď priamo so zainteresovanými osobami tak, aby utíšil konflikt a zároveň tým neutrpela produkcia. Je charakteristický demokratickým štýlom riadenia a ponechaním voľnosti zamestnancom tam, kde je to možné.

Podľa Dediny a Cejtmra (2005) boli v roku 1991 pridané ďalšie dva štýly: oportunistus a paternalizmus. V prípade oportunistického riadenia ide o snahu manažéra získať maximum výmenou za svoju prácu. Výkon je postavený na smene práce za odmenu. Na tento účel oportunističtina využíva akýkoľvek štýl z mriežky, kým mu tento štýl prináša prospech.

Oproti tomu paternalizmus (označovaný ako štýl 9 + 9) je založený na „otcovskej figure“, kedy manažér očakáva kvalitné výstupy a pritom sa snaží pomocou odmien a trestov nastoliť harmóniu. Ide o štýl založený na kontrolnom paternalizme, keď správanie považované manažérom za dobré je odmeňované a naopak správanie, ktoré považuje za zlé, trestané.

Ďalej uvádzajú, že typický manažér inklinuje jednému z týchto typov správania a väčšina z nich má aj „náhradný štýl“, ktorý majú v zálohe pre situácie, ktoré nemožno vyriešiť ich hlavným manažérskeým štýlom. Prevládajúci štýl je ovplyvnený hlavne:

- povahou organizácie, v ktorej sa manažér nachádza,
- hodnotovým rebríčkom manažéra
- osobné skúsenosti a
- príležitosťami stretnúť sa s iným typom vedenia a naučiť sa ho.

Dedina a Cejthamr (2005) píšú , že vzťah manažérskej mriežky k bežným problémom praxe nie je celkom istý, avšak výcvikový program nadväzujúci na manažérsku mriežku sa uplatňuje pomerne úspešne.

To ale ešte nutne neznamená, že dobre aplikovaný výcvik bude mať taký efekt, aký manažment očakáva. Príkladom ilustrujúcim tento problém môže byť článok Kellera (1978), v ktorom zhrňa príčiny neúspechu výcvikového programu GRID na 131 zamestnancoch jednej ropnej spoločnosti.

Z výsledkov výskumu vyplýva, že výcvik v GRID nemal prakticky žiadny vplyv na zmenu správania a nálady v organizácii. Keller sumarizuje nedostatky do troch základných okruhov:

1. Program nebol plne podporovaný manažmentom. Bol zvolený len preto, že „kedysi predtým fungoval“. Z toho plynulo hmlisté zadanie zo strany manažmentu, nízke očakávania a malá viera v úspech programu.
2. Druhým dôvodom bol nedostatočný záujem o následné kroky a snahu o implementáciu.
3. Tretí dôvod podľa autora zrejme plynul z prvých dvoch. Program bol určený len pre nových zamestnancov, takže jeho zacielenie bolo pomerne úzke, a okrem toho skončil skôr, ako sa plánovalo, a pozornosť bola venovaná iným typom vzdelávania.

Autor uzatvára tým, že chyba bola na oboch stranách. Organizácia (zadávatel) nemala

na programe prílišný záujem. Na druhú stranu je podľa neho program natoľko náročný časovo aj organizačne, že dotiahnuť ho do konca je veľmi komplikované av mnohých organizáciách extrémne ťažké.

## Teória situačného vedenia

Teória situačného vedenia vyvinutá Hersleyom (2000) pozerá na túto problematiku odlišne. Podľa nej musí manažér byť flexibilný v štýle vedenia, ktorý zvolí, podľa toho, ako sú jeho zamestnanci vyspelí. Vyspelosťou je tu myslená predovšetkým vyspelosť pracovná. Tou je v kontexte tejto teórie myslená úroveň vyspelosti z hľadiska kompetencií a angažovanosti.

Model predpokladá, že efektívni lídri musia byť schopní využívať štýl adekvátnej aktuálnej úrovni svojich zamestnancov, pričom správanie lídra sa vždy pohybuje na škále od direktivity po podporu. Základné úrovne pripravenosti jedincov sú uvedené v nasledujúcej tabuľke ( The Saylor Foundation , 2008):

Pripravenosť zamestnanca	Nízka úroveň kompetencií	Nízka úroveň kompetencií	Stredná až vysoká úroveň kompetencií	Vysoká úroveň kompetencií
	Vysoká angažovanosť	Nízka angažovanosť	Premenlivá angažovanosť	Vysoká angažovanosť
Odporúčaná riadiaci štýl	Direktívny	Koučujúci	Podporný	Delegujúci

Zamestnanci, ktorí sú na prvej úrovni bývajú vysoko angažovaní, však vykazujú nízku úroveň kompetencií pre vykonávanie činnosti. Z tohto dôvodu by manažéri mali byť viac direktívni a menej podporujúci. S poklesom angažovanosti zamestnanca či tímu by mal byť viac využívaný koučovací prístup. Následne, pri dosiahnutí strednej až vysokej úrovne kompetentnosti a premenlivej angažovanosti, je vhodný prístup podporujúci a na záver, keď sú zamestnanci či tím vysoko kompetentní na vykonávanie činnosti a zároveň vysoko angažovaní, je na mieste prístup delegatívny .

Vo svojej podstate sa teda tento prístup podobá Manažérskej mriežke Blakea a Moutonovej , len s tým rozdielom, že je tu kladený dôraz na schopnosť meniť manažérske štýly a „šiť ich na mieru“ jednotlivým zamestnancom a pracovným tímom podľa toho, ako dlho v organizácii sú, ako sú angažovaní a aké majú kompetencie.

Ako uvádza ďalej autori Principles of Management ( The Saylor Foundation , 2008), tento prístup je pre svoju intuitívnu jednoduchosť a príťažlivosť stále používaný, hoci jeho validita je sporná.

## Vroomov a Yettonov rozhodovací model a Leadership Judgement Indicator

Medzi známe testy štýlov vedenia patrí tzv. Leadership Judgement Indicator , ktorý je založený na teórii Vrooma a Yettona z roku 1973. Jedná sa o model, ktorý vychádza zo situačného alebo kontingenčného poňatia, ktoré je zamerané na výber špecifického štýlu vedenia vzhľadom na požiadavky konkrétnej situácie (Dedina, & Cejthamr ; 2005).

Vroom a Yetton rozlišujú 5 rôznych štýlov vedenia na základe miery zapojenia podriadených do procesu rozhodovania ( Vroom , & Yetton ; 1973):

- Autokratický štýl
  - ✓ Autokratický typ I – Vedúci robí rozhodnutie na základe dostupných informácií. Ide o čisto autokratický štýl vedenia.
  - ✓ Autokratický typ II – Vedúci získava potrebné informácie od podriadených a následne sa podľa nich sám rozhoduje.
- Konzultatívny štýl
  - ✓ Konzultatívny typ I – Vedúci konzultuje možnosti riešenia s podriadenými jednotlivo. Jeho rozhodnutie môže alebo nemusí odrážať názory podriadených.
  - ✓ Konzultatívny typ II – Vedúci diskutuje možnosti riešenia problémov s podriadenými ako skupinou. Rozhoduje sa sám a jeho rozhodnutie môže alebo nemusí byť ovplyvnené názormi podriadených .
- Skupinový štýl
  - ✓ Skupinový typ II – Vedúci diskutuje o probléme a jeho riešení s podriadenými ako skupinou, zaujíma sa o ich návrhy a myšlienky pomocou brainstormingu. Riešenie je prijaté skupinou ako celkom.

Vhodný štýl vedenia by mal byť nájdený na základe zodpovedania 7 otázok týkajúcich sa kvality a prijateľnosti rozhodnutia:

- Kvalita rozhodnutia
  - ✓ Požiadavka na kvalitu riešenia.

- ✓ Dostatok informácií o probléme.
- ✓ Štruktúrovanosť problému.
- Prijateľnosť rozhodnutia
  - ✓ Nutnosť prijatia rozhodnutí zo strany podriadených.
  - ✓ Pravdepodobnosť prijatia môjho rozhodnutia podriadenými.
  - ✓ Zdieľanie organizačných cieľov zamestnancami spojených s vyriešením problému.
  - ✓ Pravdepodobnosť konfliktu medzi spolupracovníkmi po prijatí preferovaného riešenia.

Ako každý teoretický konštrukt, je aj model Vrooma a Yettona z rôznych dôvodov kritizovaný. V prvom rade je spochybňovaná užitočnosť modelu, pretože sa zaoberá iba jediným aspektom štýlu vedenia – rozhodovaním. Ďalšou témou je problém validity modelu, ktorá síce bola zisťovaná, ale opiera sa iba o sebahodnotenie manažérov a nie o objektívne dáta. Okrem iného, tu hrá veľkú úlohu sociálna desirabilita, keď manažéri majú tendenciu tvrdiť, že využili skupinové riešenie častejšie, než tomu tak bolo naozaj (Field, 1979).

Z teoretickej koncepcie Vrooma a Yettona vychádza test Leadership Judgement Indicator, ktorého autormi sú Michal Lock a Robert Wheeler. Na rozdiel od Vrooma a Yettona autori testu pracujú so 4 dimenziami namiesto 5. Každú z týchto 4 dimenzií ďalej rozdeľujú na 2 subštýly:

- Direktívny štýl vedenia
  - ✓ Nezávislý direktívny štýl vedenia – vedúci nepotrebuje od podriadených ďalšie informácie.
  - ✓ Podporovaný direktívny štýl vedenia – vedúci od podriadených čerpá informácie.
- Konzultatívny štýl vedenia
  - ✓ Individuálne konzultatívny štýl vedenia – líder konzultuje problém s každým členom tímu zvlášť.
  - ✓ Skupinovo konzultatívny štýl vedenia – vedúci konzultuje problém s celým tímom.
- Konsenzuálny štýl vedenia
  - ✓ Predsednícky konsenzuálny štýl vedenia – vedúci riadi tím na vytvorenie konsenzu.

- ✓ Tímový konsenzuálny štýl vedenia – riešenie vytvára celý tím.
- Delegatívny štýl vedenia
  - ✓ Informovaný delegatívny štýl vedenia – vedúci odovzdáva ako informácie, tak právomoci a zodpovednosť. Tím ho neustále informuje o priebehu riešenia.
  - ✓ Balistický delegatívny štýl vedenia – líder odovzdáva informácie, právomoci aj zodpovednosť. Je na tíme, ako dosiahne riešenie. Stretnutie prebieha až po vyriešení problému tímom.

Test LJI sprevádza podobné nedostatky ako jeho teoretický základ od Vrooma a Yettona . Znova sa opiera iba o jednu dimenziu manažérskeho vedenia – rozhodovanie. Čo sa týka jeho validity, test LJI bol validizovaný iba kriteriálne, a to na základe seniorstva či juniorstva na poste manažéra, kedy autori predpokladajú, že manažéri s vyššou mierou skúseností, vykonávajú aj lepšie rozhodnutie. Čo však nemožno brať ako preukázaný fakt ( Faraci , Lock , & Wheeler , 2013).

## CHARAKTERISTIKA DOTAZNÍKA MANAŽÉRSKEHO ŠTÝLU

Dotazník vychádza z rovnakej koncepcie ako Multifaktorový osobnostný dotazník, ktorý pracuje so štyrmi oblasťami, pričom každá z oblastí je vymedzená dvoma bipolárnymi škálami.

Zatiaľ čo Multifaktorový osobnostný dotazník sleduje základné prejavy charakteristické pre každú jednotlivú škálu vo forme prostých adjektív, dotazník Manažérsky štýl pracuje s komplexnými výrokmi, ktoré sa zameriavajú na prejavy a správanie v rámci manažérskej role, a to vždy vo vzťahu ku kombinácii dvoch bipolárnych škál.

Zároveň v dotazníku Manažérsky štýl dochádza k posunutiu základných škál na konkrétnejšiu úroveň s úzkym prepojením na činnosti typické pre manažéra. Dotazník súčasne spája rôzne čiastkové teórie manažérskych štýlov, ktoré vzájomne kombinuje na pozadí originálnej metodiky.

Základným predpokladom pre definíciu a diferenciaciu manažérskych štýlov je vymedzenie dvoch oblastí manažérskych kompetencií, ktoré bez ohľadu na konkrétnu firemnú kultúru či náplň práce odlišujú manažérsku rolu od výkonnej. Týmito oblasťami je zodpovednosť za dosahovanie cieľov a rozhodovanie. Tieto dve základné dimenzie sú tvorené kombináciou dvoch bipolárnych škál. V každej tejto oblasti je možné vymedziť štyri základné manažérske štýly, ktoré sa môžu ľubovoľne kombinovať.

Súčasne platí, že každý manažér môže v čase zaujímať vedome či reaktívne rôzne štýly vedenia podľa konkrétnej situácie, čo je v súlade so situačnými teóriami vedenia. Zároveň však niektoré zo štýlov obvykle preferuje, sú mu bližšie ako iné.

Dotazník sa skladá zo štyridsiaticich štyroch dvojíc výrokov zodpovedajúcich typickému správaniu podľa štyroch manažérskych štýlov v oblasti dosahovania cieľov alebo rozhodovania. Pri každej dvojici výrokov je nutné označiť ten, s ktorým sa respondent stotožňuje viac. V konečnej kombinácii týchto dvoch dimenzií, získavame 16 rôznych manažérskych štýlov.

Administrácia dotazníka trvá približne 12 minút.



## POPIS ŠKÁL DOTAZNÍKA MANAŽÉRSKEHO ŠTÝLU

### Zodpovednosť za dosahovanie cieľov

Prvou základnou oblasťou je zodpovednosť za dosahovanie cieľov. Pri dosahovaní cieľov môže mať manažér tendenciu sa v rámci komunikácie s podriadenými zamerať skôr na celkovú víziu a stratégiu alebo na konkrétne úlohy.

Tento prístup sa do značnej miery odráža v štruktúre postavenia manažérov v podniku. Orientácia na konkrétne úlohy, krátkodobé a strednodobé ciele je nutná najmä u líniových (nižších) manažérov a stredných manažérov. Naopak pre dosiahnutie úspešnosti na pozícii vrcholových či top manažérov je obvykle potrebné zameranie sa na dlhodobé vízie a stratégiu spoločnosti (Košťan, Bieloň, & Šuleř , 2006).

Pri zaistení plnenia cieľov potom manažér môže byť viac orientovaný na motiváciu a pozitívnu spätnú väzbu smerom k tímu alebo skôr na kontrolu súladu spôsobu plnenia úlohy so svojim zadaním a predstavou a podriadeným poskytuje skôr korektívnu spätnú väzbu.

Táto dimenzia sa tiež dá podporiť pomocou teórií uvedených vyššie. Manažér orientovaný viac na kontrolu plnenia úloh sa v extrémnom prípade správa v súlade s teóriou X či autoritatívnym štýlom vedenia podľa Klasickej teórie vedenia. Naopak orientáciu na motiváciu a pozitívny prístup k podriadeným nachádzame v značnej miere v teórii Y a prístupe *laissez faire* (Dedina & Cejthamr , 2005; Košťan, Bieloň, & Šuleř , 2006). Na základe kombinácie týchto 2 škál získavame 4 manažérske štýly:

#### Leader

Leader prichádza s víziami, pre ktoré sa snaží tím nadchnúť, je presvedčivý, využíva vnútornú motiváciu ľudí, zameriava sa na podstatné, ponecháva podriadeným relatívne veľkú voľnosť vo voľbe postupu – zaujímajú ho výsledky. Leader hovorí podriadeným PREČO.

#### Ťahúň

Ťahúň organizuje prácu tímu, zadáva úlohy a podriadených motivuje k ich zvládnutiu, je zrozumiteľný, orientuje sa na postupy, jasné štruktúry a vymedzenie kompetencií, využíva pochvalu a vie oceniť dobrý výkon. Ťahúň hovorí podriadeným CO.

## Perfekcionista

Perfekcionista zadáva jasné a presne definované úlohy, kontroluje ich plnenie, upozorňuje na chyby a nedostatky, dáva okamžitú spätnú väzbu, od podriadených očakáva presnosť a spoľahlivosť, kladie dôraz na kvalitu výkonu. Perfekcionista hovorí podriadeným AKO.

## Maximalista

Maximalista od podriadených očakáva lojalitu a pripravenosť dosahovať zadané ciele, zameriava sa na priority, vyžaduje samostatnosť, dobrý výkon považuje za štandard, spätnú väzbu poskytuje skôr rámcovú, jasne dáva najavo svoju nespokojnosť. Maximalista hovorí podriadeným, kde sú RIZIKÁ.

## Rozhodovanie

Druhou základnou oblasťou manažérskych kompetencií je rozhodovanie. Pri rozhodovaní môže manažér zohľadňovať buď potrebu dosahovať čo najvyšší výkon, alebo potreby svojho tímu a jeho možnosti.

Ak by sme chceli hovoriť o manažéroch s úzkym zameraním na jeden z pólov tejto škály, mohli by sme ich výhodne popísať pomocou Manažérskej mriežky Blakea a Moutona . V prípade extrémneho zamerania na potreby tímu a jeho možnosti by sme hovorili o vedúcom 1,9 – manažérovi vidieckeho klubu, ktorý je v teórii Lewina , Lippitta a Whita popísaný ako štýl vedenia Laissez faire . Naopak v prípade, že je manažér vysoko orientovaný na výkon, jedná sa o manažéra 9,1 , teda autokratického vedúceho, ktorý je výstižne popísaný aj v Klasickej teórii vedenia (Dedina & Cejthamr , 2005; Košťan, Belohlávek, & Šuleř , 2006).

Manažéri sa od seba zároveň líšia tým, či uprednostňujú rozhodovať sa úplne sami a svoje rozhodnutia iba komunikovať podriadeným alebo podriadených do svojho rozhodovania v rôznej miere zapojiť, v extrémnom prípade ponechať rozhodnutie úplne na podriadených.

Táto dimenzia sa dá veľmi dobre popísať na základe Rozhodovacieho modelu Vrooma a Yettona . Manažér, ktorý sa rozhoduje úplne sám, nasleduje podľa týchto autorov štýl autokratický. V extrémnom prípade, keď je rozhodovanie delegované na tím, autori

hovorí o skupinovom štýle rozhodovania. Ako aj autori vo svojej práci zdôrazňujú, každý z týchto štýlov je vhodný použiť v špecifickom type situácie ( Vroom , & Yetton ; 1973).

V oblasti rozhodovania tak možno rozlíšiť štyri manažérske štýly:

### Výkonový manažér

Výkonový manažér kladie dôraz na výkon, sám rozhoduje a svoje rozhodnutia jednoznačne komunikuje, očakáva dodržiavanie stanovených postupov, netoleruje prekročenie kompetencií, najmä v neštandardných, krízových situáciách dosahuje vysoké výsledky. Pre výkonového manažéra sú kľúčové VÝSLEDKY.

### Rozvíjajúci manažér

Rozvíjajúci manažér vedie podriadených prostredníctvom svojich skúseností a odbornosti, ponúka podporu a radu, pomáha v nájdení riešení, učí ich správnym postupom, využíva supervíziu, odovzdáva svoje skúsenosti, rozvíja podriadených v ich schopnostiach, vedie ich k uvedomeniu si svojich rezerv. Pre rozvíjajúceho manažéra sú kľúčové SCHOPNOSTI a predpoklady podriadených.

### Afiliatívny manažér

Afiliatívny manažér sa zameriava na podriadených, na ich prania a potreby, má pochopenie pre ich problémy, je empatický, záleží mu dobrej atmosfére a vzťahoch v tíme, pýta sa na nápady a názory podriadených, preferuje kolektívne rozhodovanie, uprednostňuje riešenie, ktoré nikoho nepoškodí. Pre afiliatívneho manažéra sú kľúčové VZŤAHY.

### Demokratický manažér

Demokratický manažér kladie dôraz na výsledky, pri dosahovaní ktorých preferuje tímovú prácu, ponúka podriadeným priestor pre sebarealizáciu, deleguje právomoci, podporuje ich v prijatí vlastnej zodpovednosti, ponúka priestor pre spolurozhodovanie, uprednostňuje najkvalitnejšie riešenie. Pre demokratického manažéra je kľúčová INICIATÍVA a aktivita podriadených.

## Kontrolné škály

Dotazník pracuje s jednou kontrolnou škálou. Jej výsledok je uvedený v úvode výstupnej správy.

### Tendencia k štylizácii

Kontrolná škála sleduje tendenciu voliť sociálne žiaduce odpovede, jedná sa teda o tzv. lži-skór. Ak je táto tendencia zvýšená, sú výstupy dotazníka menej relevantné a hrozí riziko, že respondent zodpovedal tak, aby bol vnímaný pozitívne. Ak je naopak táto tendencia výrazne nízka, svedčí o vysokej otvorenosti odpovedí respondenta, môže však tiež ísť o pochopenie princípu kontrolnej škály.

## PREPOJENIE DOTAZNÍKA MANAŽÉRSKEHO ŠTÝLU S ĎALŠÍMI METÓDAMI

### Multifaktorový osobnostný profil

Ako už bolo uvedené vyššie, dotazník Manažérskeho štýlu vychádza z rovnakej koncepcie ako Multifaktorový osobnostný dotazník.

Oblasť Zodpovednosť za ciele zodpovedá oblasti Vnímania v rámci Multifaktorového osobnostného dotazníka. Tu je škála intuície / zmysly posunutá do škály vízie / úlohy. Škála obozretnosť / sebavedomie je transformovaná do škály kontrola / motivácia.

Oba typy dotazníkov obsahujú dimenziu Rozhodovania. Tu je škála myslenia / cítenia z Multifaktorového osobnostného dotazníka posunutá do škály výkon / tím. Škála prispôsobivosť / samostatnosť je transformovaná do škály podriadení / manažér.

Celkový súlad preferovaného manažérskeho štýlu s osobnostnými predpokladmi môže dávať základ pre autentické a konzistentné vystupovanie v úlohe manažéra. Zároveň môže tiež poukazovať na určitú rezistenciu voči rozvoju manažérskych zručností a stagnácii.

Naopak nesúlad medzi manažérskym štýlom a osobnostnými vlastnosťami potom môže svedčiť ako pre neautentickú a dlhodobo neudržateľnú štylizáciu v úlohe manažéra, tak aj pre schopnosť, nehľadiac na osobnostné limity, rozvíjať svoje manažérske zručnosti.

Výsledky je teda potrebné vždy interpretovať v kontexte znalosti firemného prostredia a žiaduceho manažérskeho štýlu.

## MOŽNOSTI VYUŽITIA DOTAZNÍKA MANAŽÉRSKEHO ŠTÝLU V PERSONÁLNEJ PRAXI

Dotazník Manažérskeho štýlu je metódou, ktorá má široké možnosti využitia v personálnej praxi. Vďaka kombinácii dvoch dimenzií – rozhodovaniu a zodpovednosti za ciele, predstavuje jedinečnú metódu, ktorá umožňuje rozlíšenie 16 manažérskych štýlov, čím kompenzuje niektoré nedostatky iných teórií a dotazníkov.

Prehľadná a výstižná výstupná správa poskytuje informácie nielen o najpreferovanejších manažérskych štýloch, ale aj o možných prednostiach a nedostatkoch konkrétneho manažérskeho prístupu. Každý výstup tiež obsahuje odporúčanie k rozvoju, ktoré je cielene zamerané na daný manažérsky štýl.

Vzhľadom na svoju časovú nenáročnosť nájde tento inventár uplatnenie ako doplnková metóda pri výbere kandidáta na pozície spojené s vedením menších či väčších tímov. Najmä sa môže jednať o výhodnú voľbu, pokiaľ už poznáme kultúru danej firmy a špecifické potreby a charakteristiky tímu.

Dotazník je tiež dobre využiteľný ako podporná metóda v rámci rozvoja manažérov, a to najmä v kombinácii s Multifaktorovým osobnostným profilom. Táto kombinácia umožňuje identifikovať súlad medzi osobnostnými charakteristikami manažéra a jeho štýlom vedenia tímu. Vďaka tomu je možné zamerať sa na osobnostný potenciál manažéra a jeho rozvoj špecificky smerovať. Rovnako môže objasniť možné skryté dôvody nespokojnosti manažéra na svojej pozícii, obzvlášť pokiaľ je manažér charakteristikami tímu, kultúrou či vedením firmy nútený využívať stratégie, ktoré nie sú v súlade s jeho osobnostnými dispozíciami.

Veľkým prínosom dotazníka je aj jeho nehodnotiaci charakter. Bol vytváraný s ohľadom na situačné teórie vedenia, ktoré upozorňujú na fakt, že efektívna voľba manažérskeho štýlu závisí na charakteristikách tímu, manažéra, úlohy i kultúry firmy. Táto idea by mala prispievať k zníženiu sociálnej desirability – snahy vystupovať v pozitívnom svetle pri vyplňovaní dotazníka. Na vyhnutie sa vplyvu sociálnej desirability bola navyše využitá kontrolná škála „Potreba uspieť.“

Vzhľadom na svoj rozsah, je dotazník skôr orientačný a mal by byť kombinovaný s ďalšími metódami.

## ADMINISTRÁCIA METÓDY

### Vhodné skupiny obyvateľov

Inventár Manažérsky štýl je určený najmä na použitie v personalistike. Je preto najvhodnejší na testovanie pracujúcej populácie vo veku 20-55 rokov.

Položky inventára majú nehodnotiaci, neútočný a nevtieravý charakter. Inventár neobsahuje žiadne položky zasahujúce neprímerane do súkromia jedinca – to sa týka sexuálnych preferencií, náboženstiev, rasových a etnických postojov a pod. Inventár nie je určený na diagnostiku duševných porúch.

Predpokladom na vyplnenie inventára je základná gramotnosť (jazyková aj počítačová) umožňujúca porozumenie inštrukciám a vyplnenie položiek inventára. Tieto predpoklady je možné v prípade nutnosti naplniť, ak má respondent osobného asistenta, ktorý ho procesom vykoná. Základom k úspešnému a validnému vyplneniu inventára je intelektová úroveň dovoľujúca pochopenie obsahu otázok.

Inventár je užívateľský prívetivý aj pre nevidiacich. Farba pozadia a popredia je detekovateľná odčítačmi obrazovky NVDA a najnovšou verziou odčítača obrazovky Orca pre prostredie Gnome a iné GTK prostredie v linuxe .

## **ADMINISTRÁCIA MANAŽÉRSKEHO ŠTÝLU**

Inventár je určený pre individuálnu alebo hromadnú administráciu. Administrácia aj vyhodnotenie prebiehajú online.

Potom, čo je respondentovi zaslaný odkaz s prístupom k inventáru, ho už inventár sám vykoná celým procesom. Takto štandardizovaný proces dopytovania zaisťuje pre všetky probandy rovnaké podmienky a väčšiu presnosť výsledkov.

Na úvodnej obrazovke nájde respondent základné informácie k metóde.

Následne respondent vyplní údaje o pohlaví, veku, vzdelaní a ďalších sociodemografických charakteristikách pre presnejšie výsledky a výskumné účely. Zároveň odsúhlasí spracovanie výstupu.

Potom už respondent pristúpi k samotnému vyplňovaniu. Jednotlivé položky majú nasledujúcu podobu:

Po vyplnení vytvorí systém výstupnú správu.



## PSYCHOMETRICKÉ CHARAKTERISTIKY MANAŽÉRSKEHO ŠTÝLU

### Popis vzorky

Aktuálne používané normy a ďalej uvedené psychometrické charakteristiky (pokiaľ nebude uvedené inak) boli počítané na vzorke 1277 členov dospeljej populácie SR. Všetky dáta boli zbierané elektronicky pri administrácii inventára, popr. bola zhromaždená z ceruzka – papier formy inventára. Inventár bol použitý ako pri nábore a preselekcii zamestnancov, tak aj pri ich rozvoji.

Vzorka je demograficky členená podľa pohlavia, veku, vzdelania, pozície („mám podriadených“ — „nemám podriadených“) a kontaktu s klientmi („som v priamom kontakte s klientmi“ — „nie som v priamom kontakte s klientmi). Niektorí respondenti neuviedli svoje demografické a pracovné charakteristiky.

Pohlavie		Vek	
✓ 45 % ženy	(N = 578)	✓ 27 % do 29 rokov	(N = 341)
✓ 39 % muži	(N = 492)	✓ 42 % 30 – 44 rokov	(N = 542)
✓ 16 % bez identifikácie	(N = 207)	✓ 15 % nad 45 rokov	(N = 189)
		✓ 16 % bez identifikácie	(N = 205)

Členenie podľa veku bolo stanovené na základe diskusie s HR manažérmi a odborníkmi na vzdelávanie a rozvoj. Vekové hranice zodpovedajú „životnému cyklu“ zamestnanca.

Do cca 30 rokov sú zamestnanci vnímaní ako „talenti“, učiaci sa, s potenciálom pre rýchly rast zručností a znalostí. Druhá kategória, tj 30 až 45 je skupina, v ktorej najčastejšie prebieha kariérový rast, ukotvenie zručností a znalostí, stabilizácia a dozretie, a to aj v osobnej rovine (väčšina ľudí v tomto veku má už rodinu, deti, je pre nich významnejšia ako predtým vyváženosť osobného a pracovného života). Skupina nad 45 rokov je potom vnímaná ako skúsená, zrelá, ťažiaci zo svojich znalostí a praxe s potenciálom odovzdávať ich ďalej.

Zároveň rozdelenie zodpovedá vekovému rozpätiu ľudí, s ktorými sa stretávame v rámci pracovnej diagnostiky. Kategórie tiež rešpektujú najčastejšie delenie zamestnancov v rámci rôznych firemných prieskumov.

Vzdelanie		Pozícia	
✓ 2 % základné	(N = 20)	✓ 24 % mám podriadených	(N = 302)
✓ 19 % strednej odbornej	(N = 248)	✓ 58 % nemám podriadených	(N = 738)
✓ 18 % stredoškolské	(N = 227)	✓ 19 % bez identifikácie	(N = 237)
✓ 41 % vysokoškolské	(N = 527)		
✓ 3 % postgraduálne	(N = 41)		
✓ 17 % bez identifikácie	(N = 214)		

Kontakt s klientmi	
✓ 51 % som v priamom kontakte s klientmi	(N = 653)
✓ 29 % nie som v priamom kontakte s klientmi	(N = 371)
✓ 20 % bez identifikácie	(N = 253)

## SPRACOVANIE DÁT A POUŽITÉ METÓDY

### Psychometrické charakteristiky – všeobecné vysvetlenie

Psychometrické charakteristiky sú rozhodujúcou vlastnosťou každého účinného psychodiagnostického nástroja. Kvalita psychometrie určuje kvalitu nástroja a rozlišuje odborné a fungujúce nástroje od nefunkčných populárnych dotazníkov a „testov“ zašitiujúcich sa neprávom pojmom psychológia či psychodiagnostika.

Fungujúci test, dotazník či osobnostný inventár stojí vždy na troch základných pilieroch, ktorých podrobný popis si vypožičiame od Urbánka, Denglerovej a Širůčka (2011).

### Položková analýza

Účelom položkovej analýzy je overenie, či položky sú skutočne relevantné k tomu, čo sa snažíme zistiť. V tomto prípade sme teda zisťovali, či použité položky zodpovedajú svojou popularitou a koreláciou s hrubým skóre potrebám inventára.

**Popularita.** Ide o zistenie podielu osôb, ktoré na danú položku odpovedali kladne. Účelom tohto indexu je zistiť, či a nakoľko daná položka má schopnosť rozlišovať medzi respondentmi. Pokiaľ by všetci respondenti odpovedali na položku kladne alebo naopak záporne, potom je jej prítomnosť v inventári úplne zbytočná.

Z inventára vyradujeme položky, ktoré majú príliš nízku či vysokú popularitu, pretože na takéto položky odpovedá prevažná väčšina ľudí rovnako a neprináša teda v inventári žiadne nové informácie. Môže nadobúdať hodnoty 0-1, podľa odborného konsenzu prijateľné hodnoty leží medzi 0,1 - 0,9.

**Korelácia s hrubým skóre.** Ide o vyradenie položiek, pri ktorých nachádzame len veľmi slabý vzťah s výsledkami ostatných položiek merajúcich rovnaký atribút.

Týmto spôsobom sa opäť zbavíme neefektívnych položiek, ktorých výsledky vychádzajú silne inak ako výsledky ostatných položiek a možno teda predpokladať, že tieto položky nemeria rovnaký psychologický konštrukt ako zvyšok položiek alebo ho merajú nepresne.

Môže nadobúdať hodnoty 0-1, podľa odborného konsenzu je prijateľná hodnota od 0,2 vyššie.

## Reliabilita

Akademická definícia reliability nám hovorí, že reliabilita je podiel variability pravých skóre k celkovej variabilite (Urbánek, Denglerová , & Širůček, 2011). Ide v podstate o presnosť testu čiže mieru, nakoľko dáva test či dotazník konzistentné výsledky. Reliabilné testy, inventáre a dotazníky dávajú veľmi konzistentné výsledky, pretože sú skonštruované tak, aby pri ich vyplňovaní vznikalo minimum náhodných chýb.

**Cronbachovo alfa.** Ide o štatistický koeficient vyjadrujúci mieru vnútornej konzistencie testu. Vychádza z predpokladu, že položky dotazníka by mali do dostatočne vysokej miery korelovať so svojimi faktormi či s dotazníkom ako celkom. Probandi by mali mať tendenciu na tieto položky odpovedať podobne. Veľmi zjednodušene povedané nám udáva, do akej miery merajú položky dotazníka rovnaký konštrukt.

Podľa odborného konsenzu by táto hodnota mala byť pre dotazník celkovo 0,6 a vyššie, v rámci jednotlivých faktorov sú prípustné aj drobné odchýlky smerom nižšie.

Meriame podľa variance jednotlivých položiek a variance celkového hrubého skóre.

## Validita

Ide o širokú skupinu metrík určujúcich, do akej miery test či dotazník meria konštrukt, na ktorého meranie bol vytvorený. Zahŕňa aj metriky pre previazanosť s praxou a praktickými výsledkami. Zjednodušene povedané, do akej miery test či dotazník meria to, čo chceme, aby meral.

Rozlišujeme niekoľko typov validity (uvádzame najdôležitejšie):

**Konvergentná validita.** Pokiaľ škály nášho inventára merajú naozaj konštrukty, ktoré chceme, aby merali, tak by tieto škály mali dávať podobné výsledky ako obdobné škály iných inventárov, pri ktorých už bolo praxou dokázané, že daný konštrukt naozaj meria.

Meriame silou vzťahu medzi výsledkami nášho inventára a výsledkami inventára, ktorého validita bola už preukázaná, ktoré obidva zadáme vyplniť rovnakej osobe.

Zjednodušené povedané by človeku, ktorý vyplnil iný zavedený inventár motivácie, a vyšlo mu, že je skôr zameraný na peniaze, malo aj v našom inventári vyjsť to isté.

Samozrejme vyberáme na porovnanie inventár, ktorý meria podobný alebo rovnaký konštrukt, ktorý tiež meriame naším inventárom.

**Diskriminačná validita.** Pokiaľ škály nášho inventára merajú naozaj konštrukty, ktoré chceme, aby merali, tak by tieto škály mali dávať rozdielne výsledky oproti rozdielnym škálam iných inventárov. Meriame porovnaním výsledkov nášho inventára a výsledky iného inventára, ktoré obidva zadáme vyplniť rovnakej osobe.

Na porovnanie vytvárame inventár, ktorý meria konštrukt, ktorý je podobný nášmu konštrukt, ale pri ktorom chceme preukázať rozdiel v meraní, a teda potrebu samostatného meracieho nástroja. Prípadne vyberáme úplne odlišný konštrukt, pokiaľ chceme dokázať, že sú tieto dva konštrukty na sebe nezávislé (napr. osobnostné vlastnosti a schopnosť abstraktného myslenia).

### **Psychometrické vlastnosti Manažerského štýlu**

Dotazník je standardizovaný na české populaci nižších a středních manažerů. Reliabilita dotazníku metodou split – half je 0,55. Reliabilita test – retest je 0,72 v odstupe 6 měsíců. Face validita v rámci pilotního ověřování byla 0,79.

## 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.

Buble, M., Juras, A., & Matić, I. (2014). The Relationship Between Managers' Leadership Styles and Motivation. *ODNOS IZMEĐU MENADŽERSKIH STILOVA VOĐENJA I MOTIVACIJE.*, 19(1), 161–193.

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.

Faraci, P., Lock, M., & Wheeler, B. (2013). Assessing leadership decision-making styles: psychometric properties of the Leadership Judgement Indicator [Online]. *Psychology Research And Behavior Management*, 6(1), 117-123. <http://doi.org/10.2147/PRBM.S53713>

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, NJ: Prentice Hall.

House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323–352. [http://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90024-7](http://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7)

Keller, R. T. (1978). A Longitudinal Assessment of a Managerial Grid® Seminar Training Program. *Group & Organization Studies*, 3(3), 343–355.

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.

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

Mallya, T. (2007). Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada.

Ridderstrale, J., & Nordstrom, K. A. (2002). Funky Business: Talent Makes Capital Dance (2nd edition). London: Financial Times Management.

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>

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.