



UŽIVATELSKÝ MANUÁL

Obecné informace pro uživatele a administrátory dotazníku

Manažerský styl QUICK



1. ZÁKLADNÍ INFORMACE O DOTAZNÍKU

Dotazník vychází ze stejné koncepce jako Multifaktorový osobnostní dotazník. Ten pracuje se čtyřmi oblastmi, přičemž každá z oblastí je vymezena dvěma bipolárními škálami. Zatímco Multifaktorový osobnostní dotazník 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, a to vždy ve vztahu ke kombinaci dvou bipolárních škál. Zároveň v dotazníku Manažerský styl dochází k posunutí základních škál na vyšší konkrétnější úroveň s úzkým propojením na činnosti typické pro manažera. Dotazník současně propojuje různé dílčí teorie manažerských stylů, které vzájemně kombinuje na pozadí originální metodiky.

Základním předpokladem pro definici a diferenciaci manažerských stylů je vymezení dvou oblastí manažerských kompetencí, které bez ohledu na konkrétní firemní kulturu či náplň práce odlišují manažerskou roli od výkonné. Těmito oblastmi je zodpovědnost za dosahování cílů a rozhodování.

V každé této oblasti je možno vymezit čtyři základní manažerské styly, které se mohou libovolně kombinovat. Současně platí, že každý manažer může v čase zaujímat vědomě či reaktivně různé styly dle konkrétní situace. Zároveň některé ze stylů obvykle preferuje častěji, jsou mu bližší než jiné.

Dotazník se skládá z třicetišesti dvojic výroků odpovídajících typickému chování dle čtyř manažerských stylů v oblasti dosahování cílů nebo rozhodování. U každé dvojice výroků je nutné označit ten, se kterým se respondent ztotožňuje více.

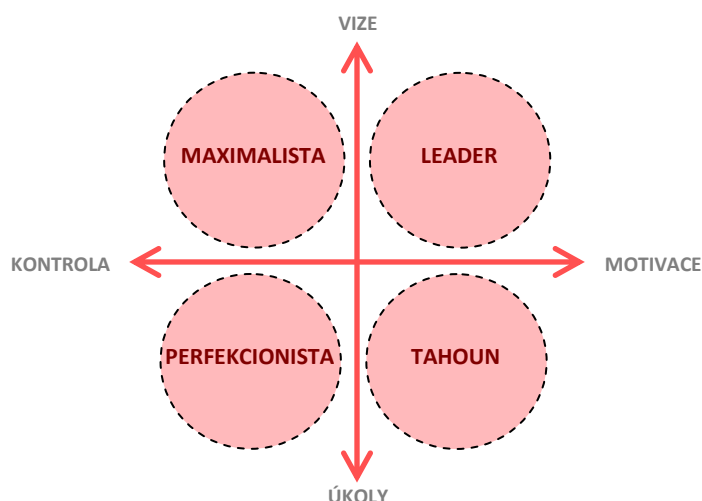
Dotazník je vzhledem ke svému rozsahu spíše orientační. Dotazník je určen zejména pro využití při výběru nebo rozvoji kandidátů, jako podpůrný nástroj. Dotazník je vhodné kombinovat s dalšími metodami, zejména pak s Multifaktorovým osobnostním profilem.

Dotazník je určen pro individuální nebo hromadnou administraci. Jeho vyplnění trvá průměrně 10 minut.

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

2. ZÁKLADNÍ SLEDOVANÉ OBLASTI – POPIS ŠKÁL

První základní oblastí je zodpovědnost za dosahování cílů. Při dosahování cílů se může manažer v rámci komunikace s podřízenými zaměřit spíše na celkovou vizi a strategii nebo na konkrétní úkoly. Při zajištění plnění cílů pak může být orientován více na motivaci a pozitivní zpětnou vazbu směrem k týmu nebo spíše kontroluje způsob plnění se svým zadáním a představou a podřízeným poskytuje spíše korektivní zpětnou vazbu.





Tato základní oblast odpovídá VNÍMÁNÍ v rámci Multifaktorového osobnostního dotazníku. Škála intuice / smysly je posunuta do škály vize / úkoly. Škála obezřetnost / sebevědomí je transformována do škály kontrola / motivace.

V oblasti cílů tak lze rozlišit čtyři manažerské styly:

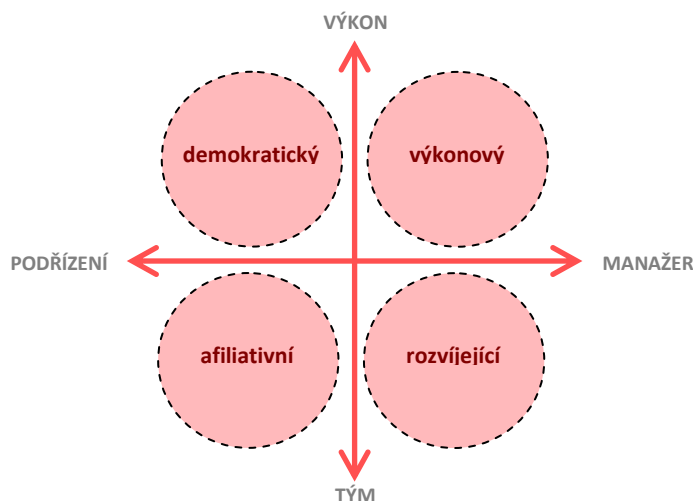
Leader: přichází s vizemi, pro které se snaží tým nadchnout, je přesvědčivý, využívá vnitřní motivace lidí, zaměřuje se na podstatné, ponechává podřízeným relativně velkou volnost ve volbě postupu – zajímají jej výsledky. Leader říká podřízeným PROČ.

Tahoun: 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: 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: 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.

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. Současně může rozhodovat zcela sám a svá rozhodnutí pouze komunikovat podřízeným nebo může podřízené do svého rozhodování v různé míře zapojit; v extrému pak ponechává rozhodnutí zcela na podřízených.



Škála myšlení / cítění z Multifaktorového osobnostního dotazníku je posunuta do škály výkon / tým. Škála přizpůsobivost / samostatnost je transformována do škály podřízení / manažer.

V oblasti rozhodování tak lze rozlišit čtyři manažerské styly:

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.



Rozvíjející 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 rozvíjejícího manažera jsou klíčové SCHOPNOSTI a předpoklady podřízených.

Afiliativní manažer: zaměřuje se 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 afiliativního manažera jsou klíčové VZTAHY.

Demokratický 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 demokratického manažera je klíčová INICIATIVA a aktivita podřízených.

3. PROPOJENÍ VÝSTUPŮ S MULTIFAKTOROVÝM OSOBNOSTNÍM PROFILEM

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 neosobnostní limity, rozvíjet své manažerské dovednosti. Výsledky je tedy třeba vždy interpretovat v kontextu znalosti firemního prostředí a žádoucího manažerského stylu.