

Dotazník si uložte do svého PC a vyplňte v elektronické podobě, poté jej vložte do složky studijních materiálů „Odevzdávárny – POT 3“.

K vyplnění dotazníku není třeba procházet teorií a hledat s její pomocí tzv. správné řešení, protože všechna řešení mohou být správná za předpokladu jejich adekvátních zdůvodnění. Nevolte určité řešení jen proto, že „se takové řešení očekává“. Nás zajímají Vaše osobní zkušenosti z praxe, popřípadě Vaše vlastní představy o tom, jak by se daná situace měla řešit. Vždy pečlivě posuzujte předloženou situaci a zamyslete se nad tím, že její řešitelnost závisí na různých okolnostech – osobnost vedoucího, osobnost podřízeného a jeho předpoklady, složení týmu, povaha úkolu, časová náročnost, efektivnost řešení aj.

Na úvodní straně vyplňte Vaše jméno, příjmení a přidělené UČO.

Oddíl I.

V otázkách č. 1 – 20 (oddíl I.) se předpokládá, že jste vedoucím. Pokud však nemáte žádné podřízené, uveďte právě jedno řešení, které je podle Vás správné, resp. jak byste se zachoval(a), kdybyste vedoucím byl(a).

Otázky v oddíle I. jsou rozděleny do třech částí:

- **V části A** označte kliknutím do políčka umístěného před vyhovující odpovědí, zda popsanou či velmi podobnou situaci v praxi zažíváte. Tolerujte drobné odlišnosti (počet procent, žena/muž, konkrétní obsah úkolu apod.).
- **V části B** stejným způsobem vyberte pouze jednu z nabízených možností řešení, která nejvíce odpovídá skutečnosti. (Upozornění: **Přípustné je zvolení pouze jedné varianty řešení** – „a, b, c, nebo d“. Pokud označíte dvě a více odpovědí zároveň, otázku není možné považovat za zodpovězenou.)
- **V části C** zdůvodněte svoji volbu řešení modelové situace min. dvěma větami. Váš komentář začněte psát za otazníkem. (Poznámka: Odpovědi typu „Dělá se to tak.“, „Je to správné.“ apod. nelze považovat za dostatečně zdůvodněné.) Kvalita Vašeho zdůvodnění bude rozhodující pro klasifikaci POTu. Rozsah není stanoven – někomu z Vás postačí dvě věty pro smysluplné zdůvodnění, naopak někteří možná budou potřebovat celou stránku, která se při psaní delšího textu vždy automaticky doplní.

Za poslední otázkou č. 20 se nachází **souhrnný záznamový arch**, kam znovu **pečlivě zaznamenáte všechny svoje odpovědi do obou tabulek** - flexibilita stylu a efektivita stylu. **Pořadí odpovědí je přeházené a u každé otázky jiné**, věnujte tomu náležitou pozornost, prosím! V posledním řádku „Celkem“ sečtěte počet Vámi vybraných odpovědí v jednotlivých sloupcích. Vzhledem k časové úspoře Vám doporučuji psát si průběžně svoje odpovědi na list papíru (nebo na předem vytištěný záznamový arch) a potom je jednoduše zanést do tabulek, aniž byste se znovu museli vracet k již vyplněným otázkám.

Oddíl II.

Jednoduché pokyny potřebné ke správnému vyplnění oddílu II. jsou uvedeny hned v úvodu samotného oddílu.

Oddíl III.

Otázky č. 1 – 10 (oddíl III.) slouží ke všeobecné identifikaci organizace a k zařazení Vaší osoby do hierarchie řízení.

Pokud dosud nejste výdělečně činný(á), tzn. nikdy jste nebyl(a) ani nyní nejste zaměstnán(a) v žádné organizaci, popř. nevlastníte žádný podnik, oddíl III. nevyplňujte.

V případě, že jste v současnosti nezaměstnaný(á), ale v minulosti jste zaměstnán(a) byl(a), použijte k vyplnění dotazníku zkušenosti z této Vaší zatím poslední praxe.

Pokud jste osoba samostatně výdělečně činná a úzce spolupracujete s určitou organizací (např. pojišťovna, účetní a daňové poradenství aj.), použijte v dotazníku svoje zkušenosti z takové spolupráce (při řešení modelových situací i při všeobecné identifikaci organizace).

V otázce č. 1 zařaďte Vaši organizaci **dle převládající ekonomické činnosti** do příslušné sekce A až U (viz nová odvětvová klasifikace CZ-NACE). Také zde zvolte jen jednu sekci kliknutím do příslušného políčka, poté za název sekce dopište konkrétní specifikaci.

Příklady konkrétních specifikací:

Sekce C – Zpracovatelský průmysl - např. výroba nápojů, výroba nábytku aj.

Sekce I – Ubytování, stravování a pohostinství - např. provoz hotelu, restaurace aj.

Sekce M – Profesní, vědecké a technické činnosti - např. právní, účetní, poradenské, inženýrské, reklama a výzkum trhu aj.

Sekce N – Administrativní a podpůrné činnosti - např. leasingové služby, cestovní kancelář, bezpečnostní agentura aj.

Sekce R – Kulturní, záabavní a rekreační činnosti - např. knihovny, muzea, herny, provozování sportovních zařízení aj.

Sekce S – Ostatní činnosti - např. kadeřnictví, opravy obuvi, činnosti politických stran, organizace dětí a mládeže aj.

V otázce č. 8 zařadte Vámi řízený útvar do konkrétní oblasti (u větších organizací). Tuto otázku nevyplňujte v případech, kdy útvarem je celá organizace, např. v mikropodnicích nebo jste vedoucím na úrovni top managementu.

Otázka č. 9 zařazuje Vaši osobu do hierarchie řízení v organizaci.

Příklady zařazení:

Pokud vlastníte tzv. mikropodnik, tzn. máte do 10 zaměstnanců, které řídíte Vy sám(a) - jedná se o jediný stupeň řízení, tzn. jste vedoucím na úrovni top managementu.

V případě nejvyšších pozic v organizaci, např. ředitel, jednatel apod., se samozřejmě také zařadíte do top managementu.

Pokud pracujete ve větší organizaci a jste vedoucím celého oddělení odbytu, personalistiky aj., patříte do středního managementu.

Pokud máte zájem některou Vaši volbu z oddílu III. zdůvodnit, upřesnit či okomentovat, začněte psát svůj text pod otázku č. 10.

Na závěr celý dotazník pečlivě zkontrolujte:

- zda jste odpověděli na všechny otázky,
- zda jste označili totožné odpovědi do souhrnných záznamových archů,
- zda jste omylem nevyplnili dvě řešení místo jednoho,
- zda Vám u otázek č. 1 – 20 nechybí patřičná zdůvodnění v části C apod.

Závěrem Vás chci ujistit, že žádná data nebudou nikdy zveřejňována v souvislosti s konkrétními jmény respondentů. Na název Vaší organizace se vůbec neptáme. Vaše jméno je důležité z důvodu klasifikace POTu, později při zpracování dat se na úvodní stranu dotazníku nebere zřetel, jedná se o kvantitativní metodu výzkumu.

Jméno a příjmení:

UČO:

D o t a z n í k

Informace, které uvedete v předloženém dotazníku, jsou považovány za důvěrné a nebudou zveřejňovány v souvislosti s konkrétními jmény respondentů ani s názvy jednotlivých organizací. Získané údaje budou použity k empirickému výzkumu a následné analýze uplatňování konkrétních stylů vedení v organizacích.

I.

1. Požádal(a) jste jednu z Vašich nových podřízených, aby napsala návrh na koupi nového zařízení pro Vaše oddělení. Aby učinila správné rozhodnutí o zvláštním příslušenství a nákladech, potřebuje zjistit více informací o tomto zařízení. Cítí však, že toto zadání přesáhne její už teď plný pracovní program...

.....

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

- | | | |
|------------------------------|------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> ANO | Jak jste ji řešil(a)? | Zvolte a) až d) |
| <input type="checkbox"/> NE | Jak byste ji řešil(a)? | Zvolte a) až d) |

Část B

a) Řeknete jí, že návrh potřebujete a vysvětlíte, co má v návrhu být. Nastíníte kroky, které by měla učinit v zájmu větší informovanosti o novém zařízení. Denně ji budete kontrolovat, jak postupuje.

b) Zeptáte se na průběh plnění úkolu a prodiskutujete s ní jeho význam. Požádáte ji o stanovení lhůty pro dokončení návrhu. Poskytnete jí všechny zdroje, které bude potřebovat. Vyzvete ji, aby Vám pravidelně podávala zprávu o postupu.

c) Řeknete jí, že návrh potřebujete, prodiskutujete s ní jeho význam a vysvětlíte, co má obsahovat. Doporučíte, aby se více informovala o novém zařízení. Vyslechnete její obavy i nápady. Stanovíte týdenní schůzky za účelem sledování jejího pokroku.

d) Zeptáte se na průběh plnění úkolu a prodiskutujete s ní jeho význam. Zjistíte překážky, ze kterých má obavy, a stanovíte strategii pro jejich odstranění. Požádáte ji o stanovení lhůty pro dokončení návrhu a pravidelně s ní překontrolujete postup.

Část C

Proč jste zvolil(a) daný způsob řešení?

2. Pracovní skupina, kterou vedete, usilovně pracuje na dokončení zprávy o celé sekci. Ke skupině se připojil nový pracovník, který do konce příštího týdne musí předložit výpočty nákladů, ale neví nic o požadavcích ani o úpravě zprávy. O své roli ve skupině by se rád dozvěděl více...

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

- | | | |
|------------------------------|------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> ANO | Jak jste ji řešil(a)? | Zvolte a) až d) |
| <input type="checkbox"/> NE | Jak byste ji řešil(a)? | Zvolte a) až d) |

Část B

- a) Řeknete mu, co je přesně potřeba. Specifikujete požadavky a představíte ho ostatním členům pracovní skupiny. Několikrát za týden zkontrolujete jeho postup, popř. opravíte chyby.
- b) Nabídnete mu svoji pomoc a představíte ho ostatním členům pracovní skupiny. Zeptáte se na jeho návrhy ohledně rychlého zvládnutí úkolu. Během týdne jej zkontrolujete, jak je daleko.
- c) Specifikujete požadavky a vyžádáte si jeho nápady. Představíte ho ostatním členům pracovní skupiny a několikrát za týden se s ním sejdete, abyste měl(a) přehled o tom, jak zpráva postupuje, popř. mu pomohl(a) s nějakými úpravami.
- d) Uvítáte ho ve skupině a představíte těm členům pracovní skupiny, kteří by mu mohli s vypracováním úkolu pomoci. Vybídnete ho, aby se na Vás obrátil, pokud bude mít nějaké problémy.

Část C

Proč jste zvolil(a) daný způsob řešení?

3. Nedávno jste začal(a) mít potíže s jedním z Vašich podřízených. Nápadně projevuje nezájem o práci a jen díky Vašemu neustálému pobízení byl minulý úkol dokončen. Máte podezření, že pravděpodobně nemá dostatečnou kvalifikaci k tomu, aby plnil tak důležité úkoly, který mu zadáváte...

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

- | | | | |
|--------------------------|-----|------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> | ANO | Jak jste ji řešil(a)? | Zvolte a) až d) |
| <input type="checkbox"/> | NE | Jak byste ji řešil(a)? | Zvolte a) až d) |

Část B

- a) Specifikujete kroky, které jsou nutné k dosažení potřebných výsledků. Objasníte časový harmonogram a požadavky na zpracování. Často ho kontrolujete, abyste se přesvědčil(a), zda úkol pokračuje požadovaným směrem.
- b) Specifikujete kroky, které jsou nutné k dosažení potřebných výsledků. Zeptáte se na jeho návrhy a v případě vhodnosti je použijete. Budete pokračovat v kontrole jeho práce a požádáte ho o sdělení jeho postojů k zadanému úkolu.
- c) Zapojíte ho do řešení problému, nabídnete svoji pomoc a podpoříte ho, aby uplatnil také své myšlenky. Požádáte ho o sdělení jeho postojů k zadanému úkolu. Pravidelně zkontrolujete, jak plnění úkolu pokračuje.
- d) Oznámete mu, jak důležitý je tento úkol. Vyžádáte si jeho plán plnění úkolu a nabídnete mu pomoc, kdykoliv bude mít nějaké otázky nebo nejasnosti. Vybídnete ho, aby se na Vás obrátil, pokud bude mít nějaké problémy.

Část C

Proč jste zvolil(a) daný způsob řešení?

4. Složení Vaší pracovní skupiny se změnilo, protože v podniku proběhla restrukturalizace. Úroveň výkonu značně poklesla, zmeškávají se důležité termíny a Váš nadřízený je již znepokojený. Členové skupiny chtějí zlepšit svůj výkon, ale k tomu potřebují více znalostí a dovedností...

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

- | | | | |
|--------------------------|-----|------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> | ANO | Jak jste ji řešil(a)? | Zvolte a) až d) |
| <input type="checkbox"/> | NE | Jak byste ji řešil(a)? | Zvolte a) až d) |

Část B

- a) Vyžádáte si jejich názor na doplnění školení a dáte jim potřebné zdroje. Vyzvete je, aby si vytvořili svůj vlastní plán pro zlepšení výkonu. Budete k dispozici, kdyby potřebovali Vaši pomoc a abyste byl(a) stále informován(a).
- b) Prodiskutujete s nimi Váš plán na vyřešení problému výkonnosti. Vyslechnete jejich nápady a zahrnete je do svého plánu, pokud to bude možné. Budete často kontrolovat, jak se daří plán uskutečňovat.
- c) Sdělíte skupině konkrétní kroky, které budete vyžadovat za účelem zvýšení výkonnosti. Specifikujete časový harmonogram a dovednosti, které je chcete naučit. Důkladně budete sledovat, zda se jejich rozvoj uskutečňuje v souladu s plánem.
- d) Pomůžete skupině vytvořit plán, co je třeba udělat, aby se výkon pozvedl. Vyzvete je, aby byli kreativní, a podpoříte jejich plán. Pravidelně zkontrolujete jeho plnění.

Část C

Proč jste zvolil(a) daný způsob řešení?

5. Na Vaše oddělení se vztahuje omezení rozpočtu, proto je nutné provést konsolidaci. Požádáte velmi zkušenou pracovníci Vašeho oddělení, aby se tohoto úkolu ujala. Tato kolegyně už pracovala na všech místech Vašeho oddělení a v minulosti byla obvykle ochotná pomoci. Ačkoliv si myslíte, že je v jejích silách tento úkol zvládnout, zdá se, že je k úkolu lhostejná, protože ji leká...

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

- | | | | |
|--------------------------|-----|------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> | ANO | Jak jste ji řešil(a)? | Zvolte a) až d) |
| <input type="checkbox"/> | NE | Jak byste ji řešil(a)? | Zvolte a) až d) |

Část B

- a) Uklidníte ji a doporučíte jí postup plnění tohoto úkolu. Vyslechnete její návrhy a v případě vhodnosti je začleníte do řešení, ale ujistíte se, že rozumí Vašemu rámcovému postupu. Budete často kontrolovat, jak se jí daří úkol zvládnout.
- b) Uklidníte ji a necháte na ní, aby určila postup plnění úkolu. Budete trpělivý(á) a připraven(á) pomoci. Opakovaně se budete zajímat o aktuální stav plnění úkolu.
- c) Uklidníte ji a necháte na ní, aby stanovila nejlepší způsob plnění úkolu. Pomůžete jí vytvořit nejlepší variantu a povzbudíte ji, aby využila své vlastní nápady. Dohodnete se na opakovaných kontrolních schůzkách.
- d) Uklidníte ji a navrhnete celé řešení, přičemž přesně určíte, co má dělat. Budete často kontrolovat, jak vykonává jednotlivé kroky plnění úkolu.

Část C

Proč jste zvolil(a) daný způsob řešení?

6. Již podruhé v tomto měsíci máte problém s jedním z Vašich podřízených. Pozdě předkládá týdenní zprávy o postupu úkolů, které jsou navíc neúplné. V minulém roce zprávy dokončoval včas a precizně. Chystáte se s ním poprvé promluvit o této záležitosti...

.....

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

- | | | | |
|--------------------------|-----|------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> | ANO | Jak jste ji řešil(a)? | Zvolte a) až d) |
| <input type="checkbox"/> | NE | Jak byste ji řešil(a)? | Zvolte a) až d) |

Část B

a) Řeknete mu, že je nutné zlepšit kvalitu a včasnost jeho zpráv. Proberete s ním neúplné části zprávy a řeknete mu přesně, jak je má doplnit. Ujistíte se, že ví, co od něj očekáváte. Budete stále sledovat jeho pracovní výkon.

b) Požádáte ho, aby zprávy opět vypracovával včas a kvalitně, ale netlačíte na něj. Budete však stále sledovat jeho pracovní výkon.

c) Prodiskutujete s ním časový harmonogram a potřebné náležitosti zprávy. Vyslechnete jeho obavy a zároveň se ujistíte, že ví, co od něj očekáváte. Projdete s ním každou část zprávy a zodpovíte jeho dotazy. Využijete jeho nápady, pokud to bude možné. Budete stále sledovat jeho pracovní výkon.

d) Zeptáte se ho, proč nejsou jeho zprávy úplné. Vyslechnete jeho obavy, proberete s ním celý problém a vysvětlíte mu důležitost včasného a precizního vypracování zpráv. Budete stále sledovat jeho pracovní výkon.

Část C

Proč jste zvolil(a) daný způsob řešení?

7. Požádal(a) jste jednoho ze svých dlouholetých pracovníků, aby přijal nový úkol. V minulosti byly jeho pracovní výkony vynikající. Práce, o kterou jste ho požádal(a), je velmi důležitá pro další činnost Vaší pracovní skupiny. Novým úkolem je nadšený, ale neví, jak začít, protože nemá o úkolu dostatek informací...

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

- | | | | |
|--------------------------|-----|------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> | ANO | Jak jste ji řešil(a)? | Zvolte a) až d) |
| <input type="checkbox"/> | NE | Jak byste ji řešil(a)? | Zvolte a) až d) |

Část B

a) Vysvětlíte mu, proč si myslíte, že má všechny předpoklady ke zvládnutí úkolu. Zeptáte se ho, jakých problémů se obává, a pomůžete mu hledat jejich řešení. Budete jej často kontaktovat, abyste ho podpořil.

b) Určíte postup nutný k úspěšnému splnění úkolu a stanovíte činnosti nezbytné k dokončení úkolu. Pozorně kontrolujete, jak plnění úkolu pokračuje.

c) Pověříte ho vytvořením plánu potřebného pro zvládnutí úkolu a necháte si ho od něj předložit ve lhůtě dvou týdnů. Poskytnete mu dostatek času, aby mohl začít. Pravidelně mu nabídnete Vaši podporu.

d) Sdělíte mu, co má dělat. Vyžádáte si jeho návrhy, a pokud to bude možné, začleníte je do řešení úkolu. Pravidelně kontrolujete, jak plnění úkolu pokračuje.

Část C

Proč jste zvolil(a) daný způsob řešení?

8. Jeden z Vašich zaměstnanců si neví rady s úkolem, kterým jste ho pověřil(a). Je velmi schopný a Vy víte, že má všechny předpoklady k tomu, aby úkol úspěšně splnil. Lhůta pro dokončení se přiblížila...

.....

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

- | | | | |
|--------------------------|-----|------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> | ANO | Jak jste ji řešil(a)? | Zvolte a) až d) |
| <input type="checkbox"/> | NE | Jak byste ji řešil(a)? | Zvolte a) až d) |

Část B

a) Dáte mu najevo obavy ohledně blížícího se termínu dokončení. Pomůžete mu zorientovat se v různých alternativách postupu řešení a podpoříte uplatnění jeho vlastních nápadů. Pravidelně se s ním sejdete, abyste ho povzbudil(a).

b) Prodiskutujete s ním Vaše obavy v souvislosti s blížícím se termínem dokončení. Ve spolupráci s ním vytvoříte plán a zapracujete do něj také jeho připomínky, pokud to bude možné. Budete pravidelně kontrolovat, jak pokračuje.

c) Sdělíte mu, co přesně má dělat. Zdůrazníte důvody, pro které je třeba úkol splnit včas. Důkladně budete kontrolovat jeho pokrok.

d) Zeptáte se ho, zda se vyskytly nějaké problémy, ale jejich řešení necháte na něm. Bez nátlaku mu připomenete blížící se termín dokončení a sdělíte mu, že má v práci na úkolu pokračovat.

Část C

Proč jste zvolil(a) daný způsob řešení?

9. Vaši zaměstnanci Vás poprosili, abyste zvážil(a) změnu pracovního programu v důsledku rozšíření zákaznické základny. Pro takovou změnu mají zaměstnanci Vaše pochopení a podporu, protože jsou velmi schopní a jako skupina pracují výborně...

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

- | | | |
|------------------------------|------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> ANO | Jak jste ji řešil(a)? | Zvolte a) až d) |
| <input type="checkbox"/> NE | Jak byste ji řešil(a)? | Zvolte a) až d) |

Část B

- a) Pomůžete skupině při hledání různých alternativ a budete k dispozici při skupinových diskusích. Podpoříte jejich nový program a budete se dále zajímat, jak se jim daří změnu programu realizovat.
- b) Vytvoříte nový program sám(a) a vysvětlíte jeho opodstatnění. Vyslechnete reakce zaměstnanců a přijmete jejich rady. Budete kontrolovat, jak se změna programu realizuje.
- c) Umožníte, aby si nový program skupina vytvořila sama. Necháte zaměstnance zrealizovat svůj plán poté, co ho schválíte. Později se ještě ujistíte, jak se podařilo nový plán uskutečnit.
- d) Vytvoříte nový program sám(a), vysvětlíte jeho fungování a zodpovíte případné dotazy. Opakovaně dohlédnete na jeho realizaci.

Část C

Proč jste zvolil(a) daný způsob řešení?

10. Vzhledem k organizačním změnám bylo k Vám na oddělení přiděleno šest nových pracovníků, jejichž výkon v posledních třech měsících značně poklesl. Pravděpodobně nemají dostatek znalostí a dovedností k plnění úkolů na novém pracovním místě. Navíc jejich postavení se z důvodu změny místa zhoršilo...

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

- | | | | |
|--------------------------|-----|------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> | ANO | Jak jste ji řešil(a)? | Zvolte a) až d) |
| <input type="checkbox"/> | NE | Jak byste ji řešil(a)? | Zvolte a) až d) |

Část B

- a) Uvědomíte je o jejich klesajícím výkonu v posledních měsících. Zjistíte, co hodlají udělat pro zlepšení, a stanovíte lhůtu pro realizaci. Po vypršení této lhůty se přesvědčíte, zda udělali pokrok.
- b) Uvědomíte je o jejich klesajícím výkonu v posledních měsících. Stanovíte, co přesně mají dělat, aby výkonnost zlepšili, a poskytnete jim konstruktivní zpětnou vazbu. Důkladně budete kontrolovat jejich pokrok.
- c) Uvědomíte je o jejich klesajícím výkonu v posledních měsících. Navrhnete a vysvětlíte způsob, jak zlepšit jejich výkonnost. Vyslechnete jejich návrhy a bude-li to vhodné, použijete je v řešení problému. Pravidelně budete kontrolovat jejich pokrok.
- d) Uvědomíte je o jejich klesajícím výkonu v posledních měsících. Zeptáte se, proč klesá jejich výkonnost. Poslechnete si jejich obavy a návrhy. Pomůžete jim vytvořit plán pro zlepšení výkonu a pravidelně kontrolujete jejich pokrok.

Část C

Proč jste zvolil(a) daný způsob řešení?

11. Jeden z pracovníků Vašeho oddělení dosáhl za poslední dva roky znamenitého výkonnostního výsledku. Je nadšený výzvami nadcházejícího roku, protože rozpočty a dílčí cíle se příliš nezměnily. Nyní je třeba jednat o návrhu postupu pro příští rok...

.....

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

- | | | | |
|--------------------------|-----|------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> | ANO | Jak jste ji řešil(a)? | Zvolte a) až d) |
| <input type="checkbox"/> | NE | Jak byste ji řešil(a)? | Zvolte a) až d) |

Část B

- a) Vyzvete ho, aby předložil vlastní návrh postupu k Vašemu schválení. Poté ho necháte pracovat samostatně a v případě potřeby ho kontaktujete.
- b) Připravíte svůj návrh postupu, který by měl podle Vás v příštím roce zrealizovat. Doručíte mu ho a setkáte se s ním, pokud by měl nějaké dotazy.
- c) Připravíte svůj návrh postupu, který by měl podle Vás v příštím roce uskutečnit. Pohovoříte s ním o jeho nápadech, a pokud se Vám budou líbit, upravíte původní postup a předáte mu definitivní podobu plánu.
- d) Vyzvete ho, aby předložil vlastní návrh postupu pro příští rok, potom jej spolu zhodnotíte. Vyslechnete jeho nápady a pomůžete mu najít další alternativy. Rozhodnutí o finální podobě plánu necháte na něm.

Část C

Proč jste zvolil(a) daný způsob řešení?

12. Váš pracovní útvar dlouhodobě vykazuje vysokou produktivitu. Bohužel v poslední době zaznamenali jeho členové tři podstatné neúspěchy, které byly způsobeny faktory, jež nemohli ovlivnit. Jejich výkonnost a pracovní morálka výrazně poklesly a Váš nadřízený je znepokojen...

.....

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

- | | | |
|------------------------------|------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> ANO | Jak jste ji řešil(a)? | Zvolte a) až d) |
| <input type="checkbox"/> NE | Jak byste ji řešil(a)? | Zvolte a) až d) |

Část B

- a) Prodiskutujete s nimi nedávné nezdary a jasně specifikujete úkoly, které je třeba vykonat, aby zvýšili svoji výkonnost. Budete je pečlivě kontrolovat.
- b) Zeptáte se na jejich pocity ohledně nedávných nezdarů a vyslechnete jejich obavy. Povzbudíte je a prodiskutujete s nimi jejich nápady pro opětovné zvýšení výkonnosti. Pravidelně budete jejich výkon sledovat.
- c) Prodiskutujete s nimi nedávné nezdary a vysvětlíte jim úkoly, které je třeba vykonat pro zvýšení výkonnosti. Přijmete jejich užitečné návrhy a zdůrazníte, jaké očekáváte výsledky. Často budete kontrolovat jejich výkon.
- d) Prodiskutujete s nimi nedávné nezdary, aniž byste na ně vyvíjel(a) nátlak. Vyzvete je, aby si stanovili lhůtu potřebnou pro zlepšení jejich výkonnosti a aby se po celou tu dobu vzájemně podporovali. Pokračujete ve sledování výkonu.

Část C

Proč jste zvolil(a) daný způsob řešení?

13. Nedávno k Vám přidělili novou pracovníci, která bude ve Vašem útvaru vykonávat velmi důležitou práci. I když nemá zkušenosti, je nadšená a domnívá se, že úkol dokáže zvládnout...

.....

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

- | | | | |
|--------------------------|-----|------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> | ANO | Jak jste ji řešil(a)? | Zvolte a) až d) |
| <input type="checkbox"/> | NE | Jak byste ji řešil(a)? | Zvolte a) až d) |

Část B

a) Necháte ji určit, co práce vyžaduje a jak ji má splnit. Vysvětlíte jí, proč je tento úkol důležitý. Nabídnete svoji pomoc, pokud ji bude potřebovat. Budete sledovat její výkon.

b) Řeknete jí, co přesně práce vyžaduje a co od ní očekáváte. Ukážete jí, jak má svoji práci vykonávat. Jasně definujete kroky i termíny, které musí dodržet, aby dosáhla požadovaného výsledku. Pečlivě budete kontrolovat její pokrok.

c) Prodiskutujete s ní, co a kdy požadujete. Jasně definujete kroky, které musí dodržet, aby úkol zvládla, a vysvětlíte jí, proč je takový postup nezbytný. Vyslechnete také její návrhy a zapracujete je do plánu postupu, bude-li to vhodné. Často budete kontrolovat její pokrok.

d) Zeptáte se jí, jak chce úkol řešit. Pomůžete jí rozebrat problémy, které očekává při plnění úkolu. Podpoříte její plán řešení a v případě potřeby jí budete k dispozici. Budete sledovat její pokrok.

Část C

Proč jste zvolil(a) daný způsob řešení?

14. Váš nadřízený požaduje, aby se produktivita Vašeho oddělení zvýšila o 8%. Víte, že je to možné, ale bude to vyžadovat Vaše aktivní zapojení. Abyste to mohl(a) udělat, musíte předat Váš úkol - vytvoření nového cenového kontrolního systému - své podřízené. Osoba, které chcete tento úkol svěřit, je velmi zkušená, ale není si jista, že práci sama zvládne...

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

- | | | |
|------------------------------|------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> ANO | Jak jste ji řešil(a)? | Zvolte a) až d) |
| <input type="checkbox"/> NE | Jak byste ji řešil(a)? | Zvolte a) až d) |

Část B

- a) Úkol jí přidělíte a vyslechnete její obavy. Vysvětlíte jí, proč si myslíte, že právě ona má všechny předpoklady úkol zvládnout. Povzbudíte ji a pomůžete jí zajistit vše potřebné. Budete pravidelně sledovat její pokrok.
- b) Úkol jí přidělíte a vyslechnete její obavy. Projednáte s ní postup plnění úkolu a vyžádáte si její návrhy, které zapracujete do plánu postupu, bude-li to vhodné. Často zkontrolujete její pokrok.
- c) Úkol jí přidělíte a vyslechnete její obavy, ale řešení necháte na jejím rozhodnutí. Poskytnete jí dostatek času pro splnění úkolu. Opakovaně ji kontrolujete.
- d) Úkol jí přidělíte a vyslechnete její obavy. Připravíte detailní postup, který vysvětluje každý krok potřebný k dokončení úkolu, čímž minimalizujete její nejistotu. Pozorně sledujete její pokrok.

Část C

Proč jste zvolil(a) daný způsob řešení?

15. Váš nadřízený Vás požádal, abyste určil(a) někoho, kdo je schopen pracovat v rozsáhlé operační skupině podniku. Tato pracovní skupina stanoví doporučení pro restrukturalizaci podnikového kompenzačního plánu. Vybral jste jednoho vysoce produktivního podřízeného, který ví, co si jeho spolupracovníci myslí o stávajícím kompenzačním plánu. V podobných projektech byl v minulosti úspěšný a o úkol jeví zájem...

.....

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

- | | | | |
|--------------------------|-----|------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> | ANO | Jak jste ji řešil(a)? | Zvolte a) až d) |
| <input type="checkbox"/> | NE | Jak byste ji řešil(a)? | Zvolte a) až d) |

Část B

- a) Úkol mu předáte a sdělíte způsob, jak má prezentovat názory svých spolupracovníků. Řeknete mu, aby Vám do dvou dnů po každém zasedání skupiny předložil zprávu o činnosti.
- b) Ujistíte se, že chce úkol přijmout. Pomůžete mu rozpracovat stanovisko spolupracovníků, o kterém se bude jednat v operační skupině. Pravidelně se s ním sejdete.
- c) Úkol mu předáte a prodiskutujete s ním, jakým způsobem by měl zapracovat názory spolupracovníků do jednání operační skupiny. Přijmete také jeho myšlenky, ale ujistíte se, že rozumí Vašemu rámcovému postupu. Požádáte o zprávu po každém zasedání skupiny.
- d) Úkol mu předáte a nebudete se více zapojovat, jen ho požádáte o aktuální informace, abyste věděl(a), jak se věci vyvíjejí.

Část C

Proč jste zvolil(a) daný způsob řešení?

16. Kvůli nemoci v rodině jste se nemohl(a) zúčastnit dvou schůzek komise, kterou řídíte. Na další schůzce jste zjistil(a), že komise pracuje dobře a spěje k úspěšnému splnění svých cílů. Všichni členové skupiny se aktivně zapojují a jsou nadšení z pokroku, který udělali. Nejste si jistý(á), jaká je nyní Vaše role...

.....

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

- | | | |
|------------------------------|------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> ANO | Jak jste ji řešil(a)? | Zvolte a) až d) |
| <input type="checkbox"/> NE | Jak byste ji řešil(a)? | Zvolte a) až d) |

Část B

- a) Poděkujete členům komise za jejich dosavadní práci a necháte skupinu nadále pracovat stejně jako na předcházejících dvou schůzkách.
- b) Poděkujete členům komise za jejich dosavadní práci a stanovíte program jednání pro příští schůzku. Začnete opět řídit činnost skupiny.
- c) Poděkujete členům komise za jejich dosavadní práci a požádáte je o jejich další návrhy. Uděláte vše pro to, aby se členové nadále cítili být důležití a angažovaní.
- d) Poděkujete členům komise za jejich dosavadní práci a stanovíte program jednání pro příští schůzku, ale ujistíte se, že znáte všechny jejich připomínky a návrhy.

Část C

Proč jste zvolil(a) daný způsob řešení?

17. Vaši podřízení jsou velmi schopní a pracují samostatně. Jejich skupinový výkon je vynikající a jejich nadšení je vysoké v důsledku nedávného úspěchu. Nyní musíte stanovit cíle Vašeho oddělení pro příští rok...

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

- | | | | |
|--------------------------|-----|------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> | ANO | Jak jste ji řešil(a)? | Zvolte a) až d) |
| <input type="checkbox"/> | NE | Jak byste ji řešil(a)? | Zvolte a) až d) |

Část B

- a) Pochválíte je za výsledky loňského roku. Zapojíte skupinu do řešení problémů a stanovení cílů pro příští rok. Podpoříte jejich kreativní řešení a pomůžete jim zpracovat alternativy.
- b) Pochválíte je za výsledky loňského roku. Vyzvete je, aby stanovili cíle pro příští rok, a sdělíte jim kroky potřebné k dosažení těchto cílů.
- c) Pochválíte je za výsledky loňského roku. Požádáte je, aby si stanovili cíle pro příští rok a definovali akční plán pro dosažení těchto cílů. Budete k dispozici, pokud Vás budou potřebovat.
- d) Pochválíte je za výsledky loňského roku. Stanovíte cíle pro příští rok a navrhnete nezbytné kroky. Vyžádáte si jejich návrhy, které začleníte do plánu, pokud to bude možné.

Část C

Proč jste zvolil(a) daný způsob řešení?

18. Spolu s Vaším nadřízeným jste se rozhodli zavést nové pracovní postupy, abyste dosáhli lepších dlouhodobých výsledků. Vaši podřízení jsou dychtiví provádět změny, ale vzhledem k jejich odbornosti jim k tomu chybí dostatečné znalosti a dovednosti...

.....

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

- | | | | |
|--------------------------|-----|------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> | ANO | Jak jste ji řešil(a)? | Zvolte a) až d) |
| <input type="checkbox"/> | NE | Jak byste ji řešil(a)? | Zvolte a) až d) |

Část B

- a) Seznámíte je s novými postupy a s Vaším plánem pro jejich zavedení do praxe. Vyžádáte si jejich alternativní návrhy, které zařadíte do plánu, bude-li to vhodné. Často zkontrolujete používání nových postupů a jejich výsledky.
- b) Vysvětlíte a také předvedete nové postupy. Na počátku používání nových postupů skupinu vše naučíte a pečlivě kontrolujete jejich výsledky.
- c) Zapojíte kolektiv do diskuse o nových pracovních postupech. Podpoříte jejich zájem a kreativitu v osvojování nových postupů. Pomůžete jim vyzkoušet možné alternativy. Pravidelně zkontrolujete používání nových postupů a jejich výkon.
- d) Necháte skupinu, aby vytvořila a zrealizovala soubor nových postupů. Zodpovíte všechny dotazy, ale předáte jim zodpovědnost za splnění úkolu. Pravidelně budete sledovat jejich výkon.

Část C

Proč jste zvolil(a) daný způsob řešení?

19. Nedávno jste byl(a) jmenován(a) vedoucím oddělení. Poté, co jste převzal(a) oddělení, jste upozoroval(a) pokles výkonu podřízených. Právě došlo ke změnám v technologii a Vaši podřízení nezvládli nové dovednosti a techniky. Nejhorší na tom je, že se ani nezdaří být motivovaní ke zvládnutí nových schopností...

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

- | | | | |
|--------------------------|-----|------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> | ANO | Jak jste ji řešil(a)? | Zvolte a) až d) |
| <input type="checkbox"/> | NE | Jak byste ji řešil(a)? | Zvolte a) až d) |

Část B

a) Proberete s nimi pokles jejich výkonnosti, vyslechnete jejich obavy a způsob, jak chtějí situaci řešit. Podpoříte snahu o přijetí účinných opatření a vyzdvihnute jejich dosavadní úsilí. Pravidelně budete kontrolovat, jak uskutečňují své strategie.

b) Navrhnete nezbytná nápravná opatření a vysvětlíte alternativy. Vyžádáte si jejich návrhy a na jejich základě pozměníte plán, pokud to pomůže jeho realizaci. Budete často kontrolovat jejich výkon.

c) Řeknete jim o poklesu výkonnosti, požádáte je o analýzu a předložení návrhu řešení tohoto problému. Stanovíte termín a budete sledovat jejich výkon.

d) Stanovíte nezbytná nápravná opatření, jasně definujete povinnosti, osobní odpovědnosti a požadované výsledky. Důkladně budete kontrolovat, zda se jejich výkon zlepšuje.

Část C

Proč jste zvolil(a) daný způsob řešení?

20. Všiml(a) jste si, že jedna z Vašich nezkušených podřízených odevzdala nesprávně vypracované zprávy, které jsou nepřesné a neúplné. Není tímto úkolem nadšená a často poukazuje na to, že „papírování“ je ztráta času...

.....

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

- | | | |
|------------------------------|------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> ANO | Jak jste ji řešil(a)? | Zvolte a) až d) |
| <input type="checkbox"/> NE | Jak byste ji řešil(a)? | Zvolte a) až d) |

Část B

a) Sdělíte jí, že předložené zprávy jsou nepřesné a neúplné. Prodiskutujete s ní způsob, jak by měla postupovat, a vysvětlíte jí, v čem je to důležité. Vyslechnete její návrhy, ale usměrníte je požadovaným směrem. Často zkontrolujete její postupy.

b) Sdělíte jí, že předložené zprávy jsou nepřesné a neúplné. Vybídnete ji, aby navrhla způsob, jak zlepšit jejich kvalitu. Poskytnete jí více času, aby práci správně udělala. Budete kontrolovat její postupy.

c) Sdělíte jí, že předložené zprávy jsou nepřesné a neúplné. Zeptáte se jí, co s tím hodlá udělat. Pomůžete jí vytvořit plán řešení tohoto problému a pravidelně budete kontrolovat její postupy.

d) Sdělíte jí, že předložené zprávy jsou nepřesné a neúplné. Ukážete jí, jak má zprávy dokončit a přesně jí řeknete, co má udělat pro zlepšení jejich kvality. Důkladně budete její postupy kontrolovat.

Část C

Proč jste zvolil(a) daný způsob řešení?

Souhrnný záznamový arch

	Flexibilita stylu			
1.	A <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>
2.	A <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
3.	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
4.	C <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>
5.	D <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>
6.	A <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>
7.	B <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>
8.	C <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
9.	D <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>
10.	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>
11.	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>
12.	A <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
13.	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>
14.	D <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>
15.	A <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
16.	B <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>
17.	B <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>
18.	B <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
19.	D <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>
20.	D <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>
Součet				

	Efektivita stylu			
1.	B <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>
2.	D <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>
3.	D <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>
4.	A <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>
5.	D <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>
6.	A <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
7.	C <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>
8.	C <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>
9.	D <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>
10.	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>
11.	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>
12.	A <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>
13.	A <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>
14.	D <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>
15.	A <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
16.	B <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>
17.	B <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>
18.	D <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>
19.	C <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>
20.	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>
Součet				

II.

Každé z následujících tvrzení je doprovázeno dvěma alternativami, které reprezentují rozdílné postoje. Vaším úkolem je určit, které z nabízených možností dáváte přednost, popř. jak byste se v dané situaci zachovali. Pomocí způsobu rozdělení tří bodů stanovte také míru, jak moc souhlasíte s uvedeným řešením. Používejte výhradně tyto kombinace:

Dáváte jednoznačně přednost alternativě A před B A-3, B-0;
dáváte jednoznačně přednost alternativě B před A A-0, B-3;
přikláníte se spíše k alternativě A před B A-2, B-1;
přikláníte se spíše k alternativě B před A A-1, B-2.

1. Když podřízený nesouhlasí, měl by vedoucí

A změnit postoj, aby udržel dobrou spolupráci.

B dohlédnout, aby podřízený příkazy splnil.

2. Když vedoucí plánuje nějakou činnost a dostane od podřízených návrhy, měl by použít

A ty návrhy, které se zdají přijatelné, a poděkuje všem, kteří nějaký návrh přednesli.

B zpočátku v nějaké podobě všechny návrhy, ať už jsou nebo nejsou dobré.

3. Když podřízený přednese návrh, který je v rozporu s názorem vedoucího, ten by měl

A návrh vyslechnout, ale prosadit správnost svého názoru.

B podřízeného upozornit, že až bude jeho radu potřebovat, dá mu vědět.

4. Vedoucí, který má nejlepší výsledky, je takový, jenž řekne podřízeným, co se od nich očekává

A a toto tvrdě vyžaduje.

B ale uvědomuje si, že dokud jsou lidé lidmi, nebudou schopni vše beze zbytku plnit.

5. Když podřízený s vedoucím nesouhlasí, měl by vedoucí

A neprosazovat spornou záležitost, ledaže by došlo ke kritické situaci.

B otevřít spornou záležitost a pokusit se najít takové řešení, které by vedlo k porozumění a souhlasu.

6. Vedoucí, který skutečně rozumí lidem, bude práci plánovat tak, že

A podřízeným předloží celkový obraz úkolu a pobídne je, aby úkol provedli způsobem, který jim bude nejlépe vyhovovat.

B s každým z podřízených individuálně probere úkol, získá od nich návrhy a na jejich základě vytvoří plán.

7. Vedoucí by si měl uvědomit, že jestliže se lidé pokoušejí dělat co nejméně

A měli by být tvrdě popohnáni, i kdyby to mělo být zdrojem nespokojenosti.

B nedá se s tím mnoho dělat.

8. Aby si podřízený získal nejvyšší uznání svého vedoucího, musí mu hlásit

A věci, které vedoucí potřebuje znát do hloubky, ať už jsou v pořádku nebo ne.

B jen věci, které nejsou v pořádku a vyžadují přímý zásah vedoucího.

9. Vedoucí by měli vykonávat kontrolu takovým způsobem, že

A podřízení si víceméně dělají podle svého a kontrola začne být nutná jen v případě, že nastanou kritické problémy.

B se provádí detailní hlášení.

10. Když podřízený nesouhlasí s vedoucím, ten by mu měl naslouchat, aby porozuměl

A bodům, ve kterých jsou zajedno, stejně jako bodům, ve kterých se spolu rozcházejí, a potom dosáhnout souhlasu podřízeného.

B bodům, ve kterých se rozcházejí, a potom po vysvětlení přesvědčit podřízeného o tom, že názor vedoucího je správný.

11. Vedoucí se může vyhnout potížím

A akceptováním pracovního tempa, které si podřízení sami zvolili.

B požádáním podřízených, aby si sami stanovili své vlastní pracovní tempo, aby si tak vytvořili pozitivní vztah ke své práci.

12. Když podřízený dostává speciální úkol, měl by vedoucí

A stanovit postup plnění úkolu včetně časového vymezení a netolerovat žádné odchylky.

B rozdělit úkol na dílčí kroky tak, aby postup mohl být průběžně hodnocen a vedoucí mohl přijmout případná opatření.

13. Při hodnocení výkonnosti je nezbytné, aby vedoucí

A soustavně dohlížel na podřízené, což je v jejich nejlepším zájmu, protože jim může pomoci vyhnout se opakování chyb a nedostatků v práci.

B chválil podřízené za dobré výsledky a zdržel se kritiky.

14. Když podřízený nesouhlasí s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí

A vysvětlit důvody svého rozhodnutí a potom oznámit, že toto rozhodnutí musí být splněno

B oznámit podřízenému, že rozhodnutí platí.

15. Když není možné jinak vyřešit nesouhlas podřízeného s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí

A odložit toto rozhodnutí.

B potvrdit toto rozhodnutí a podřízenému dát na vědomí, že ocení, pokud je bude akceptovat.

16. Efektivní spolupráce podřízených může být dosaženo

A jejich aktivní účastí při řešení pracovních problémů.

B tím, že se jim dá najevo, že lidé jsou na prvním místě.

17. Při vedení pracovní porady by vedoucí měl

A naslouchat podřízeným, aby získal jejich podporu, přičemž závěrečné rozhodnutí udělá sám.

B dbát na to, aby rozhodnutí byla přijata na základě pochopení a souhlasu.

18. Lidé budou lépe pracovat

A jestliže se vedoucí bude starat o jejich uspokojení z práce povzbuzováním a vytvářením dobrého klimatu.

B jestliže jejich úsilí bude založeno na úplném pochopení toho, co je v sázce.

19. Jestliže dojde k porušení předpisů, vedoucí by měl

- A podniknout okamžité opatření, aby bylo jasné, že se to nebude opakovat.
B nechat to být, protože nejlépe se lidé poučí z vlastních chyb, které sami odhalí.

20. Hlavním účelem setkání s podřízenými by mělo být

- A stanovení cílů, určení postupu práce a rozhodnutí, jak bude práce vykonána.
B poskytnutí příležitosti účastnit se, dávat návrhy.

21. Při plánování práce by vedoucí měl

- A stanovit individuální odpovědnosti a každému jednotlivě říct, jak by svou práci měl udělat.
B setkat se s každým jednotlivě a práci naplánovat způsobem, jakým ji podřízení chtějí vykonávat.

22. Vedoucí by měl

- A pochopit, že lidem se nechce tvrdě pracovat, a proto by měl dohlédnout, aby udělali alespoň tolik, aby byl výkon dostačující.
B dosáhnout vyšší produktivity tím, že práci učiní podřízeným smysluplnější.

23. Při hodnocení individuální výkonnosti by vedoucí měl

- A projevit uznání nad tím, co podřízený udělal, aby splnil, co se od něj očekávalo, a poté se ujistit, že podřízený chápe, co se od něj očekává v budoucnu.
B provést věcnou diskusi nad fakty.

24. Cíle by měly být stanoveny

- A ne příliš vysoké ani nízké, aby podřízení věděli, že jsou přiměřené.
B jen tak vysoké, aby podřízení byli ochotni je přijmout.

25. Při disciplinárním řízení by vedoucí měl

- A být diplomatický a povzbudit podřízeného poukázáním na jeho silné stránky.
B sdělit své výhrady a dohlédnout, aby se podřízený začal opět snažit.

26. Při hodnocení výkonnosti podřízeného by vedoucí měl

A zvážit přednosti a nedostatky podřízeného, určit slabá místa, která vyžadují zlepšení a definovat, co dělá podřízený dobře.

B ujistit se, že podřízený chápe, že hodnocení se provádí na základě faktů a že ukazuje příčiny jeho úspěchů a neúspěchů, a pak se s ním dohodnout na tom, co bude cílem zlepšení.

27. Při sledování postupu práce podřízeného by vedoucí měl

A podřízeného nechat samotného, protože v případě vzniku problémů se to dozví obvyklými cestami.

B zůstat s podřízenými v kontaktu a ujistit se, že chápou, že je to pro jejich dobro.

28. Při uvedení podřízeného do práce, která je pro něj nová, by vedoucí měl

A pracovníkovi sdělit „co, kde a jak“ s početnými povzbudivými poznámkami a vyjádřením víry, že se to rychle naučí.

B pracovat s podřízeným, aby mohli stanovit vzájemná očekávání ohledně výkonnosti, podpořit iniciativu pracovníka a podrobit kritice návrhy, jak hodnotit postup.

29. Jednou z cest, jak dojít k dobrým výsledkům, je stanovit podřízeným cíle a

A požádat je o pomoc, když nejsou plněny.

B ujistit se, že jsou plněny hned od počátku.

30. Spolehlivým způsobem, jak zainteresovat podřízené, je použít pracovní porady k tomu,

A aby vedoucí dostal dostatek informací, na jejichž základě udělá to nejlepší rozhodnutí o tom, jak práci vykonat.

B aby se probrala rozhodnutí o tom, jak by měla být práce udělána.

31. Při představení nacházejících změn by vedoucí měl

A přesvědčivým způsobem poukázat na potřebu podpory ze strany zaměstnanců a zdůraznit výhody toho, když zaměstnanci s podnikem spolupracují.

B osobně poděkovat pracovníkům za podporu.

32. Když podřízení nevykonávají práci určeným způsobem, vedoucí by měl

A ponechat chvíli situaci s přesvědčením, že lidé obvykle nakonec udělají, co se od nich očekává.

B ukázat podřízeným, že stanovená pravidla jsou prospěšná všem a požádat je o dodržování určeného postupu.

33. Když se mezi podřízenými objeví konflikt, vedoucí by měl

A zabránit zaujetí pozice, která by mohla podpořit spor.

B ukončit konflikt a poděkovat lidem za to, že vyjádřili své názory.

34. Do plánování práce by vedoucí měl

A vtáhnout podřízené společným prostudováním plánu, aby jim tak umožnil souhlasit se způsobem, jakým bude práce vykonávána.

B včlenit do plánu tolik návrhů podřízených, kolik je možné, aby zůstal zachován základní stanovený postup.

35. Vedoucí může zmírnit odpor ke změně

A zdůrazněním pozitivních aspektů změny.

B tím, že ji provede jen tehdy, pokud nedojde k narušení rutinního provozu.

36. Jestliže dojde ke sporu mezi vedoucím a podřízeným, vedoucí by měl

A společně s podřízeným otevřeně určit příčiny sporu a vyřešit je.

B mít poslední slovo.

III.

Identifikační údaje

1. Převládající ekonomická činnost (dle odvětvové klasifikace CZ-NACE), ve které působí organizace, u níž jste zaměstnán(a)

- A) Zemědělství, lesnictví a rybářství
- B) Těžba a dobývání
- C) Zpracovatelský průmysl
- D) Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu
- E) Zásobování vodou; činnost související s odpad. vod., odpady a sanací
- F) Stavebnictví
- G) Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel
- H) Doprava a skladování
- I) Ubytování, stravování a pohostinství
- J) Informační a komunikační činnosti
- K) Peněžnictví a pojišťovnictví
- L) Činnosti v oblasti nemovitostí
- M) Profesní, vědecké a technické činnosti
- N) Administrativní a podpůrné činnosti
- O) Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení
- P) Vzdělávání
- Q) Zdravotní a sociální péče
- R) Kulturní, zábavní a rekreační činnosti
- S) Ostatní činnosti
- T) Činnosti domácností jako zaměstnavatelů; činnosti domácností produkujících blíže neurčené výrobky a služby pro vlastní potřebu
- U) Činnosti exteritoriálních organizací a orgánů

2. Právní forma organizace

- a) Akciová společnost
- b) Společnost s ručením omezeným
- c) Komanditní společnost
- d) Veřejná obchodní společnost
- e) Družstvo
- f) Státní podnik
- g) Fyzická osoba
- h) Sdružení
- i) Nadace
- j) Organizační složka státu (ministerstva, soudy, úřady práce, finanční úřady, katastrální úřady, hygienické stanice aj.)
- k) Příspěvková organizace (školy, nemocnice, muzea aj.)
- l) Územní samosprávný celek (kraj, obec aj.)
- m) Jiná – uveďte:

3. Velikost organizace

- a) do 10 zaměstnanců
- b) 11 - 20 zaměstnanců
- c) 21 – 50 zaměstnanců
- d) 51 – 100 zaměstnanců
- e) 101 – 250 zaměstnanců
- f) 251 - 500 zaměstnanců
- g) 501 – 999 zaměstnanců
- h) nad 1000 zaměstnanců

4. Specifikujte Vaše postavení vůči organizaci

- a) Vlastník nebo spoluvlastník
- b) Zaměstnanec
- c) Brigádník
- d) OSVČ spolupracující s organizací
- e) Jiné – uveďte:

5. Kolik je Vám let?

- a) 21 - 25
- b) 26 - 30
- c) 31 - 35
- d) 36 - 40
- e) 41 - 45
- f) 46 – 50
- g) 51 a více

6. Jste vedoucí pracovník?

- a) Ano
- b) Ne

(Pokud odpovíte záporně, otázky č. 7 – 10 nevyplňujte)

7. Kolik máte přímých podřízených?

Uveďte počet:

8. V jaké oblasti převážně působí Vámi řízený útvar?

- a) Administrativa
- b) Informační technologie
- c) Obchodní činnost
- d) Marketing a propagace
- e) Výroba a provoz
- f) Výzkum a vývoj
- g) Vzdělávání
- h) Služby – uveďte:
- i) Jiný – uveďte:

9. Jste vedoucí na úrovni

- a) top managementu
- b) středního managementu
- c) managementu první linie

10. Kolik let pracujete na řídicí pozici?

Uveďte počet: