

Jméno a příjmení:

UČO:

Dotazník

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. Jste vedoucím pracovního útvaru a každé pondělí probíhají krátké pracovní schůzky všech jeho členů, aby se stanovily týdenní plány pracovní činnosti jednotlivých podřízených. Jaká je Vaše úloha na těchto setkáních?

.....

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) Určím úkoly, ocením práci na minulých zadáních a nabídnu pomoc v případě nesnází.
- b) Pobízím podřízené, aby přednesli své návrhy k projednávaným záležitostem. Na základě těchto návrhů jim doporučím postup plnění úkolů.
- c) Podrobně vysvětluji, co přesně je třeba udělat. Také stanovuji harmonogramy a kompetence jednotlivým pracovníkům.
- d) Rozdělují úkoly tak, aby odpovídaly zaměření či specializaci jednotlivých pracovníků, ale způsob jejich realizace si podřízené zvolí sami.

Část C

Proč jste zvolil(a) daný způsob řešení?

**2. Vedení organizace rozhodlo, že Váš pracovní útvar musí snížit náklady o 15%.
Tento úkol přednesete Vaším podřízeným a svůj projev ukončíte slovy:**

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) „Podpořím Váš aktivní přístup i zajímavé podněty k řešení z Vaší strany.“
- b) „Společně vypracujeme postup řešení daného úkolu.“
- c) „Věřím, že sami zvládnete splnit tento cíl.“
- d) „Pravidelně zkontroluji všechny zadané úkoly, zda jsou plněny dle určeného harmonogramu.“

Část C

Proč jste zvolil(a) daný způsob řešení?

3. Čeká Vás náročný úkol a tušíte, že jej Vaši podřízení nezvládnou pro nedostatek zkušeností. Co uděláte?

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 jim předám, nechám je pracovat samostatně a čekám, jak se předvedou.
- b) Rozdělím jednotlivé úkoly členům pracovní skupiny a pečlivě kontroluji jejich plnění, aby se předešlo chybám.
- c) Maximálně se podřízeným věnuji a pomáhám jim i ve svém volném čase, aby byli úspěšní.
- d) Vyslechnu obavy a návrhy podřízených, potom stanovím postup řešení.

Část C

Proč jste zvolil(a) daný způsob řešení?

4. Jedna z Vašich podřízených pracuje dobře, ale k Vašim připomínkám či návrhům zaujímá většinou negativní postoj. Jak se příště zachováte?

.....

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) Vyslechnu její připomínky a pokusím se najít kompromis mezi našimi názory, čímž jistě posílím její sebevědomí a chuť do práce.
- b) Nechám ji, aby úkol provedla podle svého přesvědčení, možná bude její řešení něčím přínosné nebo zajímavé.
- c) Zeptám se jí, zda může navrhnout jiné řešení, abychom dospěli k požadovaným výsledkům.
- d) Promluvím s ní o tom, že mé připomínky musí akceptovat a pro jistotu na ni budu více dohlížet.

Část C

Proč jste zvolil(a) daný způsob řešení?

5. Váš pracovní útvar dostane nový úkol, který není složitý, ale spěchá. Jak zajistíte jeho rychlé splnění?

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) Poradím se s týmem o rychlejším postupu a podpořím jejich snahu při řešení.
- b) Podám přesné instrukce konkrétním lidem s harmonogramem plnění, aby vše proběhlo standardně a včas.
- c) Předám úkol týmu, určitě si s ním opětovně dobře a rychle poradí.
- d) Vyslechnu návrhy podřízených a poradím, jak nejlépe takový úkol zvládnout.

Část C

Proč jste zvolil(a) daný způsob řešení?

6. Program porady, kterou vedete, se začne ubírat zcela jiným směrem, než jste plánoval(a). Podřízení začnou rozsáhle diskutovat o záležitostech sice pracovních, ale podle Vás nepodstatných. Jak se zachováte?

.....

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) Nechám podřízené dál diskutovat, pravděpodobně mají potřebu vyjasnit si určité podrobnosti.
- b) Diskusi ukončím a nabídnu možnost osobní konzultace v příštích dnech ohledně nejasných záležitostí.
- c) Rázně diskusi skončím, protože by mi už nezbyl čas pro důležitější témata na poradě.
- d) Do diskuse se také zapojím a nabídnu pomoc s řešením jejich problémů.

Část C

Proč jste zvolil(a) daný způsob řešení?

7. Zjistíte, že nový podřízený nemá dostatečné znalosti a zkušenosti, které potřebuje pro práci ve Vašem pracovním útvaru.

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) Nevadí mi to, pokud je schopný, určitě brzy pochopí styl naší práce a všechno se doučí. Seznámím ho s pracovníky, kteří by mu mohli být inspirací.
- b) Určím podřízenému jeho úkoly, pravidelně na něj budu dohlížet a sledovat ho při plnění jeho pracovních povinností.
- c) Seznámím ho se stylem práce našeho pracovního útvaru a zeptám se, co si o něm myslí. Pokusím se také zjistit, jakou činnost by pro začátek zvládl vykonávat bez potíží.
- d) Věnuji se mu osobně a snažím se o nápravu. Pokud pracovník projeví patřičný zájem a iniciativu, zajistím mu odbornou stáž pro rychlejší zapracování.

Část C

Proč jste zvolil(a) daný způsob řešení?

8. Jeden z Vašich podřízených při plnění jakéhokoliv úkolu využívá své schopnosti kreativního myšlení, a proto bývají jeho řešení zbytečně komplikovaná i časově náročná.

.....

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) Řeknu mu, že je třeba pracovat věcně a maximálně efektivně. Při plnění dalšího úkolu na něj dohlédnu.
- b) Nabídnu mu pomoc při vytváření optimálních podmínek k jeho tvořivé práci.
- c) Příště ho pověřím složitějším úkolem než ostatní podřízené a nechám mu prostor pro jeho kreativitu, aby ji mohl dále rozvíjet.
- d) Stanovím rámcové požadavky, jak má řešení příštího úkolu vypadat, ale dovolím, aby některé detaily zpracoval podle svého přesvědčení.

Část C

Proč jste zvolil(a) daný způsob řešení?

9. Váš nadřízený naplánoval, že v příštím čtvrtletí je nutné zvýšit obrat Vašeho pracovního útvaru minimálně o 20%. Domníváte se, že je to nereálné očekávání, ale budete se maximálně snažit o co nejlepší výsledek.

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) Zeptám se podřízených na jejich návrhy ohledně dosažení tohoto cíle, povzbudím je a také se zapojím do společného řešení úkolu.
- b) Vysvětlím způsob, jak lze úkol řešit, a připustím, aby zkusili realizovat některé své myšlenky.
- c) Připravím detailní postup, jak se bude cíl naplňovat, abych měl(a) jistotu, že nic nenechám náhodě.
- d) Úkol podřízeným přidělím a postup plnění nechám na jejich rozhodnutí.

Část C

Proč jste zvolil(a) daný způsob řešení?

10. Skupina Vašich podřízených byla vybrána, aby prezentovala výsledky práce Vašeho pracovního útvaru na zahraničním kongresu. Jak budete postupovat v souvislosti s jejich přípravou na prezentaci?

.....

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) Dva týdny před jejich odjezdem pozorně vyslechnu jejich připravené prezentace a poradím, co by měli ještě upravit a na co se zaměřit.
- b) Vyzdvihnu jejich zásluhy na výsledcích práce oddělení a podpořím je v jejich snaze o co nejlepší příspěvky na kongres.
- c) Musím jet s nimi, abych dohlédl(a) na jejich prezentace.
- d) Nechám podřízené, aby sami připravili svoje příspěvky, protože prezentované výsledky jsou jejich práce, proto dobře vědí nejlépe, jak je přednést.

Část C

Proč jste zvolil(a) daný způsob řešení?

11. Váš podřízený odmítne vykonat nepříjemnou práci. Jak se zachováte?

.....

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) Řeknu mu, že je adeptem na kariérní postup, a proto by se neměl zaleknout žádných úkolů.
- b) Jednoduše mu práci znovu nařídím a pohrozím postihem.
- c) Vysvětlím mu důležitost splnění úkolu a nabídnu pomoc při realizaci, pokud projeví patřičnou iniciativu.
- d) Nechám si vysvětlit důvody a zjistím jeho představy o způsobu řešení.

Část C

Proč jste zvolil(a) daný způsob řešení?

12. Právě jste se stal(a) vedoucí(m) pracovního útvaru, který má průměrné výsledky. Co uděláte pro zlepšení jeho pracovního výkonu?

.....

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) Jasně stanovím úkoly a důsledně zkontroluji jejich plnění.
- b) Důkladně s podřízenými rozeberu příčiny průměrných výsledků a vyžádám si jejich návrhy ke zlepšení.
- c) Podřízeným přislíbím účast v připravovaném prestižním projektu organizace, pokud se výraznělepší jejich výsledky.
- d) Vyzdvihnu některé pozitivní výsledky podřízených z minulosti a povzbudím je v další práci.

Část C

Proč jste zvolil(a) daný způsob řešení?

13. Vaše podřízená předloží návrh na zefektivnění pracovního postupu Vašeho útvaru. Její nápad Vás zaujme a zdá se Vám perspektivní.

.....

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) Přesvědčím ostatní členy skupiny o výhodách nového pracovního postupu, vyslechnu jejich připomínky a spolupracuji na jeho realizaci.
- b) Osobně se ujmu zavedení návrhu do praxe a řídím jednotlivé členy skupiny.
- c) Podpořím aplikaci nového pracovního postupu do praxe, ale realizaci nechám na podřízené, která návrh předložila.
- d) Nabídnu pomoc při realizaci nového postupu a ujistím podřízené, že důvěřuji v jejich schopnosti návrh aplikovat v praxi.

Část C

Proč jste zvolil(a) daný způsob řešení?

14. Ve Vašem pracovním útvaru vždy spolehlivě plní své povinnosti dlouholetý pracovník, ale má respekt z důležitějších úkolů a tvrdí, že není v jeho silách zvládnout závažnější projekt.

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) Přidělím mu práci a určím přesný postup, který vysvětluje každý krok potřebný ke zdárnému ukončení úkolu.
- b) Jednoduše mu další důležitý úkol předám spolu s novými kompetencemi a jsem přesvědčen(a), že jeho splnění zvládne bezchybně.
- c) Zeptám se, jak by daný úkol řešil. V průběhu diskuse se zmíním také o mých představách řešení problému a navrhnou, že by se měl pokusit úkol zrealizovat.
- d) Požádám ho o převzetí náročného úkolu, pochválím jeho dosavadní výkony a vyslovím přesvědčení, že také tento úkol vyřeší. Ubezpečím ho o mé podpoře.

Část C

Proč jste zvolil(a) daný způsob řešení?

15. Na poslední schůzce s Vaší pracovní skupinou jste dohodl(a) přesný termín, do kdy musí být předán zpracovaný úkol, ale termín vypršel a realizace není hotová. Váš nadřízený je už netrpělivý. Co řeknete svým podřízeným?

.....

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) „Očekávám okamžité zpracování úkolu bez ohledu na délku Vaší pracovní doby. Vaše výmluvy mě nezajímají, protože jsme byli jasně domluveni na termínu, který jste nedodrželi.“
- b) „Musíme si promluvit o příčinách Vašeho zdržení a společně se pustit do práce, abychom vše co nejrychleji napravili.“
- c) „Řekněte mi důvody, pro které jste se zpracováním úkolu v prodlení. Pokud nevíte, co přesně se od Vás očekává, rád(a) Vám to vysvětlím.“
- d) „Zdůrazňuji důležitost včasného plnění úkolů a nadále spoléhám na Vaši profesionalitu.“

Část C

Proč jste zvolil(a) daný způsob řešení?

16. Domníváte se, že dva Vaši podřízení jsou perspektivními pracovníky oboru, ve kterém působíte, a proto by si měli doplnit vzdělání. Jakým způsobem jim doporučíte dálkové studium na VŠ?

.....

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) „Apeluji na Vás, abyste zvážili studium na VŠ. Co si o tom myslíte?“
- b) „V každém případě musíte vystudovat VŠ, abyste získali pevný teoretický základ.“
- c) „Důvěřuji Vaším schopnostem, a proto si myslím, že studium na VŠ byste zvládli bez problémů.“
- d) „Vysokoškolské vzdělání v našem oboru se stane brzy nutností, proto předpokládám, že si je budete chtít samozřejmě také doplnit. “

Část C

Proč jste zvolil(a) daný způsob řešení?

17. Podřízení ve Vašem pracovním útvaru vykazují dobré výsledky, ale všiml(a) jste si, že úroveň jejich vzájemné spolupráce je nízká. Předpokládáte, že jejich výsledky by mohly být i nadprůměrné, kdyby fungovala týmová forma práce.

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) Příští zadání úkolu nepředám jednotlivcům, nýbrž menším skupinám, ve kterých každý člen bude nezastupitelný vzhledem ke své specializaci.
- b) Zkonzultuji svůj postřeh se skupinou a budu vyžadovat, aby změnil svůj přístup, protože prestižní projekty organizace jsou určeny výhradně týmům.
- c) Zorganizuji několik společných akcí mimo pracovní prostředí a podpořím je ve vzájemném poznání se, aby pochopili, že práce v týmu může být přínosná.
- d) Úkoly budu zadávat tak, aby k jejich realizaci potřebovali alespoň konzultaci někoho jiného. Budu kontrolovat, zda se někdo nevyhýbá týmovým diskusím.

Část C

Proč jste zvolil(a) daný způsob řešení?

18. Jakým způsobem zajišťujete hladký průběh plnění úkolů Vašich podřízených?

(Rozdělte dle četnosti 100 bodů mezi následující možnosti:)

-
- a) Udílím rady a připomínky v nesnázích či nejasnostech.
 - b) Průběžně podřízené povzbuzuji k aktivnímu přístupu.
 - c) Důkladně kontroluji jednotlivé etapy při plnění úkolů.
 - d) Spoléhám se na schopnosti svých podřízených.

Část C

Proč ?

19. Jaké vlastnosti vyžadujete u nových uchazečů o práci ve Vašem prac. útvaru?

(Rozdělte 100 bodů mezi následující možnosti:)

-
- a) Odbornost a iniciativu
 - b) Spolehlivost a přesnost
 - c) Zodpovědnost a profesionalitu
 - d) Flexibilitu a vstřícnost

Část C

Proč ?

20. Mým hlavním úkolem v pozici nadřízeného je především:

(Rozdělte 100 bodů mezi následující možnosti:)

.....

a) Usilovat o odborný rozvoj podřízených.

b) Motivovat pracovníky k lepším výkonům.

c) Organizovat práci podřízených.

d) Pomáhat podřízeným s plněním úkolů.

Část C

Proč ?

21. Ve svých podřízených zpravidla vidíte:

(Rozdělte 100 bodů mezi následující možnosti:)

.....

a) Žáky, které je nutno učit a kontrolovat

b) Váhavé bytosti, kterým je třeba pomáhat

c) Plnohodnotné pracovní síly

d) Poslušné pomocníky s občasnými nápady

Část C

Proč ?

22. Ve Vašem týmu jsou tři pracovníci, kteří trvale vynikají svými výsledky nad ostatními členy pracovní skupiny. Jakým způsobem je chválíte?

.....

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

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

Část B

- a) Často je chválím před ostatními podřízenými a jasně definuji jejich zásluhy na zdárném plnění úkolů.
- b) Uznání vyslovuji v náznacích a raději konkrétně nejmenuji, abych nevzbudil(a) rivalitu v týmu a nezhoršil(a) tím příjemnou pracovní atmosféru.
- c) Při vhodné příležitosti se zmíním o jejich výborných výsledcích a vyzvu ostatní podřízené k jejich následování.
- d) Zveřejním výši jejich prémie a obeznámím skupinu s možností kariérního postupu těchto vynikajících pracovníků, aby byli motivováni i ostatní.
- e) Vždy je pochválím mezi čtyřma očima. Ujistím je, že si vážím jejich příkladného přístupu k plnění úkolů, a povzbudím je k dalším úspěchům.

Část C

Proč jste zvolil(a) daný způsob řešení?

23. Váš pracovní útvar vyniká výbornými výsledky, a proto je ve Vašem zájmu dlouhodobé setrvání všech členů v tomto týmu. Jak budete předcházet odchodu podřízených z úspěšné skupiny?

.....

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) Zajistím dostatek vzdělávacích programů, aby podřízení měli možnost osobního rozvoje. Také podpořím zájemce o studium a nabídnu jim výhodné podmínky.
- b) Osobně se zajímám o názory a problémy všech podřízených, abych je neustále utvrzoval(a) v tom, že jsou důležitými členy týmu, na kterých mi záleží.
- c) Odměňuji věrné podřízené a pravidelně aktualizuji nabídku benefitů dle požadavků skupiny.
- d) Snažím se vytvořit příjemné pracovní klima, zakládám si na přátelské atmosféře a zajímám se o nároky podřízených na vybavení pracoviště apod.

Část C

Proč jste zvolil(a) daný způsob řešení?

24. Prémiovou složku mzdy podřízeným určujete právě Vy. Jakým způsobem ji stanovujete?

.....

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) Prémie podřízeného závisí na výsledcích hospodaření celé společnosti a plnění cílů skupiny.
- b) Prémie se odvíjí od délky trvání pracovního poměru podřízeného a stability jeho pracovního výkonu.
- c) Prémie závisí na osobních výkonech podřízeného, jeho aktivitě a angažovanosti ve skupině.
- d) Prémie se odvíjí od míry konfliktnosti povahy podřízeného, jeho přizpůsobivosti a někdy také hrají roli naše vzájemné sympatie, resp. antipatie.

Část C

Proč jste zvolil(a) daný způsob řešení?

25. Vedení společnosti předneslo návrh, že vedoucí jednotlivých útvarů budou pravidelně jednou ročně hodnoceni svými podřízenými formou anonymní ankety. Jaký bude Váš postoj k tomuto návrhu?

.....

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

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

Část B

- a) Přivítám tuto možnost jako zdroj námětů ke zlepšení a zdokonalení se.
- b) Je mi jedno, zda anketa proběhne či ne, protože anonymní názory podřízených nic neovlivní.
- c) Rozhodně nesouhlasím s realizací tohoto návrhu, protože si myslím, že hodnotit mě mohou pouze nadřízení.
- d) Je mi lhostejné, co si o mě a mém stylu vedení podřízení myslí, důležité jsou naše společné výsledky.
- e) Anketu akceptuji, protože po pracovní stránce není důvod k obavám z kritiky, spíše očekávám „osobní vyřizování účtů“ touto cestou.

Část C

Proč jste zvolil(a) daný způsob řešení?

26. Co myslíte, jaký dojem budíte u svých podřízených? Jste pro ně především:

- a) Vzor pracovitosti
- b) Zdroj energie a nadšení pro věc
- c) Uklidňující element v hektickém prostředí firmy
- d) Respektovaná autorita
- e) Dobrý přítel
- f) Profesionál za každých okolností

II.

27. Každé pondělí probíhají krátké pracovní schůzky všech členů Vašeho pracovního útvaru, aby se stanovily týdenní plány pracovní činnosti jednotlivých pracovníků. Jaká je úloha Vašeho nadřízeného na těchto setkáních?

.....

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

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

Část B

- a) Určí nám úkoly, ocení naši práci na minulých zadáních a nabídne svou pomoc v případě nesnází.
- b) Pobízí nás, abychom přednesli své návrhy k projednávaným záležitostem. Na základě těchto návrhů nám potom doporučí postup plnění úkolů.
- c) Podrobně nám vysvětlí, co přesně je třeba udělat. Také stanovuje harmonogramy a kompetence jednotlivým pracovníkům.
- d) Rozděluje nám úkoly, ale způsob jejich realizace si volíme sami.

**28. Vedení organizace rozhodlo, že Váš pracovní útvar musí snížit náklady o 15%.
Nadřízený Vás seznámí s tímto úkolem a svůj projev ukončí slovy:**

.....

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

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

Část B

- a) „Podpořím Váš aktivní přístup i zajímavé podněty k řešení z Vaší strany.“
- b) „Společně vypracujeme postup řešení daného úkolu.“
- c) „Věřím, že sami zvládnete splnit tento cíl.“
- d) „Pravidelně zkontroluji všechny zadané úkoly, zda jsou plněny dle určeného harmonogramu.“

29. Vaši pracovní skupinu čeká náročný úkol a Váš nadřízený tuší, že jej nezvládnete pro nedostatek zkušeností. Co udělá?

.....

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

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

Část B

- a) Úkol nám předá, nechá nás pracovat samostatně a průběžně sleduje, jak si vedeme.
- b) Rozdělí jednotlivé úkoly mezi nás a pečlivě kontroluje jejich plnění, aby se předešlo chybám.
- c) Maximálně se nám věnuje a pomáhá nám i ve svém volném čase, abychom byli úspěšní.
- d) Vyslechne naše obavy a návrhy, potom stanoví postup řešení.

30. Jedna z Vašich spolupracovnic (popř. Vy) pracuje dobře, ale k připomínkám či návrhům nadřízeného zaujímá většinou negativní postoj. Jak se zachová Váš nadřízený?

.....

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

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

Část B

- a) Vyslechne její připomínky a pokusí se najít kompromis, aby posílil její sebevědomí a chuť do práce.
- b) Nechá ji, aby úkol provedla podle svého přesvědčení. Očekává, že její řešení bude něčím přínosné nebo zajímavé.
- c) Zeptá se jí, zda by sama mohla navrhnout jiné řešení, abychom dospěli k požadovaným výsledkům.
- d) Promluví s ní o tom, že jeho připomínky musí akceptovat a pro jistotu na ni bude více dohlížet.

31. Váš pracovní útvar dostane nový úkol, který není složitý, ale spěchá. Co udělá Váš nadřízený?

.....

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

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

Část B

- a) Poradí se s týmem o rychlejším postupu a podpoří naši snahu při řešení.
- b) Podá přesné instrukce konkrétním lidem s harmonogramem plnění, aby vše proběhlo standardně a včas.
- c) Předá úkol týmu, protože nám důvěřuje a ví, že úkol rychle zvládneme.
- d) Vyslechne naše návrhy a poradí nám, jak nejlépe takový úkol zvládnout.

32. Během pracovní porady začnete se svými kolegy rozsáhle diskutovat o jednom z úkolů a zdá se, že na ostatní body programu nezbude čas. Jak se zachová Váš nadřízený?

.....

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

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

Část B

- a) Nechá nás dál diskutovat, protože pochopí naši potřebu vyjasnit si určité podrobnosti.
- b) Diskusi ukončí a nabídne možnost osobní konzultace v příštích dnech ohledně nejasných záležitostí.
- c) Rázně diskusi ukončí, protože by už nezbyl čas pro důležitější témata na poradě.
- d) Do diskuse se také zapojí a nabídne pomoc s řešením našich problémů.

33. Váš nadřízený zjistí, že nový pracovník nemá dostatečné znalosti a zkušenosti, které potřebuje pro práci ve Vašem pracovním útvaru.

.....

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

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

Část B

- a) Nevadí mu to. Pokud je nový pracovník schopný, určitě brzy pochopí styl naší práce a všechno se doučí. Seznámí ho s inspirativními kolegy.
- b) Určí mu jeho úkoly, pravidelně na něj bude dohlížet a sledovat ho při plnění jeho pracovních povinností.
- c) Seznámí ho se stylem práce našeho pracovního útvaru a zjistí, jakou činnost by pro začátek zvládl vykonávat bez potíží.
- d) Věnuje se mu osobně nad rámec svých povinností a snažím se o nápravu. Pokud vidí zájem, zajistí mu odborné školení či stáž.

34. Jeden z Vašich spolupracovníků (popř. Vy) při plnění jakéhokoliv úkolu využívá své schopnosti kreativního myšlení, a proto bývají jeho řešení zbytečně komplikovaná i časově náročná. Jak bude reagovat Váš nadřízený?

.....

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

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

Část B

- a) Řekne mu, že je třeba pracovat věcně a maximálně efektivně. Při plnění dalšího úkolu na něj dohlédne.
- b) Nabídne mu pomoc při vytváření optimálních podmínek k jeho tvořivé práci.
- c) Příště ho pověří složitějším úkolem než ostatní podřízené a nechá mu prostor pro jeho kreativitu, aby ji mohl dále rozvíjet.
- d) Stanoví rámcové požadavky, jak má řešení příštího úkolu vypadat, ale dovolí, aby některé detaily zpracoval podle svého přesvědčení.

35. Vedení organizace naplánovalo, že v příštím čtvrtletí je nutné zvýšit obrat Vašeho pracovního útvaru minimálně o 20%. Váš nadřízený se domnívá, že je to nereálné očekávání, ale bude se maximálně snažit o co nejlepší výsledek. Jak?

.....

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

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

Část B

- a) Zjistí všechny naše návrhy ohledně dosažení tohoto cíle, povzbudí nás a také se zapojí do společného řešení úkolu.
- b) Vysvětlí nám způsob, jak lze úkol řešit, ale připustí, abychom zkusili realizovat některé své myšlenky.
- c) Připraví detailní postup, jak se bude cíl naplňovat, aby měl(a) jistotu, že se nic neponechá náhodě.
- d) Úkol nám přidělí, ale postup plnění nechá na našem rozhodnutí.

36. Byl(a) jste vybrán(a), abyste prezentoval(a) výsledky práce Vašeho pracovního útvaru na zahraničním kongresu. Jak bude postupovat nadřízený v souvislosti s Vaší přípravou na prezentaci?

.....

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

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

Část B

- a) Dva týdny před mým odjezdem pozorně vyslechne moji připravenou prezentaci a poradí mi, co bych měl(a) ještě upravit a na co se zaměřit.
- b) Vyzdvihne moje zásluhy na výsledcích práce oddělení a podpoří mě v mojí snaze o co nejlepší příspěvek na kongres.
- c) Na kongres musí jet se mnou, aby dohlédl(a) na moji prezentaci.
- d) Nechá mě, abych sám(a) připravil(a) svůj příspěvek, protože prezentované výsledky jsou také moje práce, a proto dobře vím, jak je přednést.

37. Váš kolega (popř. Vy) odmítne vykonat nepříjemnou práci. Jak se zachová Váš nadřízený?

.....

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

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

Část B

- a) Řekne mu, že je adeptem na kariérní postup, a proto by se neměl zaleknout žádných úkolů.
- b) Jednoduše mu práci znovu nařídí a dokonce pohrozí postihem.
- c) Vysvětlí mu důležitost splnění úkolu a nabídne pomoc při realizaci, pokud projeví patřičnou iniciativu.
- d) Nechá si vysvětlit důvody a zjistí jeho představy o způsobu řešení.

38. Jste členem pracovní útvaru, který má průměrné výsledky. Co udělá Váš nadřízený pro zlepšení pracovního výkonu skupiny?

.....

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

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

Část B

- a) Jasně stanoví úkoly a důsledně zkontroluje jejich plnění.
- b) Důkladně s námi rozebere příčiny průměrných výsledků a vyžádá si naše připomínky a návrhy ke zlepšení.
- c) Přislíbí nám účast v připravovaném prestižním projektu organizace, pokud se výraznělepší naše výsledky.
- d) Vyzdvihne naše pozitivní výsledky z minulosti a povzbudím nás v další práci.

39. Vaše kolegyně (popř. Vy) předloží návrh na zefektivnění pracovního postupu Vašeho útvaru. Nadřazeného nápad zaujme a zdá se mu perspektivní.

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

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

Část B

- a) Přesvědčí ostatní členy skupiny o výhodách nového pracovního postupu, vyslechne naše připomínky a spolupracuje na realizaci předloženého nápadu.
- b) Osobně se ujme zavedení návrhu do praxe a řídí jednotlivé členy skupiny.
- c) Podpoří aplikaci nového pracovního postupu do praxe, ale jeho realizaci nechá na kolegyni, která návrh předložila.
- d) Nabídne pomoc při realizaci nového postupu a ujistí nás všechny, že důvěřuje v naše schopnosti návrh aplikovat v praxi.

40. Ve Vašem pracovním útvaru vždy spolehlivě plní své povinnosti dlouholetý pracovník, ale má respekt z důležitějších úkolů a tvrdí, že není v jeho silách zvládnout závažnější projekt. Co udělá Váš nadřízený?

.....

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

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

Část B

- a) Přidělí mu práci a určí přesný postup, který vysvětluje každý krok potřebný ke zdárnému ukončení úkolu.
- b) Jednoduše mu další důležitý úkol předá a rozšíří jeho kompetence. Vysloví přesvědčení o bezchybném zvládnutí úkolu.
- c) Zeptá se ho, jak by daný úkol řešil, a navrhne mu, že by se měl pokusit úkol zrealizovat.
- d) Požádá ho o převzetí náročného úkolu, pochválí jeho dosavadní výkony a ubezpečí ho o své podpoře.

41. Na poslední schůzce s Vámi nadřízený dohodl přesný termín, do kdy musí být předán zpracovaný úkol, ale termín vypršel a realizace není hotová. Váš nadřízený je už netrpělivý. Co Vám řekne?

.....

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

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

Část B

- a) „Očekávám okamžité zpracování úkolu bez ohledu na délku Vaší pracovní doby. Vaše výmluvy mě nezajímají, protože jsme byli jasně domluveni na termínu, který jste nedodrželi.“
- b) „Musíme si promluvit o příčinách Vašeho zdržení a společně se pustit do práce, abychom vše co nejrychleji napravili.“
- c) „Řekněte mi důvody, pro které jste se zpracováním úkolu v prodlení. Pokud nevíte, co přesně se od Vás očekává, rád(a) Vám to vysvětlím.“
- d) „Zdůrazňuji důležitost včasného plnění úkolů a nadále spoléhám na Vaši profesionalitu.“

42. Váš nadřízený se domnívá, že dva Vaši kolegové (popř. Vy) jsou perspektivními pracovníky oboru, ve kterém působí, a proto by si měli doplnit vzdělání. Jakým způsobem nadřízený doporučí dálkové studium na VŠ?

.....

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

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

Část B

- a) „Apeluji na Vás, abyste zvážili studium na VŠ. Co si o tom myslíte?“
- b) „V každém případě musíte vystudovat VŠ, abyste získali pevný teoretický základ.“
- c) „Důvěřuji Vaším schopnostem, a proto si myslím, že studium na VŠ byste zvládli bez problémů.“
- d) „Vysokoškolské vzdělání v našem oboru se stane brzy nutností, proto předpokládám, že si je budete chtít samozřejmě také doplnit.“

43. Váš pracovní útvar vykazuje dobré výsledky, ale úroveň Vaší vzájemné spolupráce je nízká. Váš nadřízený předpokládá, že výsledky by mohly být dokonce nadprůměrné, kdyby fungovala týmová forma práce. Jak si poradí?

.....

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

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

Část B

- a) Příští zadání úkolu nepředá jednotlivcům, nýbrž menším skupinám, ve kterých každý člen bude nezastupitelný vzhledem ke své specializaci.
- b) Zkonzultuje s námi svůj postřeh a bude vyžadovat, abychom změnili svůj přístup, protože prestižní projekty organizace jsou určeny výhradně týmům.
- c) Zorganizuje několik společných akcí mimo pracovní prostředí a podpoří nás ve vzájemném poznání se, abychom zjistili, že práce v týmu může být přínosná.
- d) Úkoly nám bude zadávat tak, abychom k jejich realizaci potřebovali alespoň konzultaci někoho jiného. Bude kontrolovat, zda se někdo nevyhýbá týmovým diskusím.

44. Jakým způsobem Váš nadřízený zajišťuje hladký průběh plnění úkolů podřízených?

(Rozdělte dle četnosti 100 bodů mezi následující možnosti:)

-
- a) Udílí rady a připomínky v nesnázích či nejasnostech.
 - b) Průběžně nás povzbuzuje k aktivnímu přístupu.
 - c) Důkladně kontroluje jednotlivé etapy při plnění úkolů.
 - d) Plně se spoléhá na naše schopnosti.

45. Jaké vlastnosti preferuje Váš nadřízený u pracovníků ve Vašem útvaru?

(Rozdělte 100 bodů mezi následující možnosti:)

-
- a) Odbornost a iniciativu
 - b) Spolehlivost a přesnost
 - c) Zodpovědnost a profesionalitu
 - d) Flexibilitu a vstřícnost

46. Váš nadřízený Vám poskytuje především:

(Rozdělte 100 bodů mezi následující možnosti:)

-
- a) Přátelskou atmosféru a kolegiální spolupráci
 - b) Jistou práci pod jeho odborným vedením
 - c) Příležitost a inspiraci k vytvoření něčeho nového
 - d) Dostatečný prostor pro rozhodování a samostatnost

47. Co jste podle Vás pro svého nadřízeného:

(Rozdělte 100 bodů mezi následující možnosti:)

-
- a) Žák, kterého je nutno učit a kontrolovat
 - b) Nerozhodná osoba, které je třeba pomáhat
 - c) Plnohodnotná pracovní síla
 - d) Poslušný pomocník s občasnými nápady

48. Ve Vašem týmu jsou tři kolegové (popř. Vy), kteří trvale vynikají svými výsledky nad ostatními členy pracovní skupiny. Jakým způsobem jsou chváleni Vaším nadřízeným?

.....

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

- | | | |
|------------------------------|-----------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> ANO | Jak ji řešil(a) vedoucí? | Zvolte a) až e) |
| <input type="checkbox"/> NE | Jak by ji řešil(a) vedoucí? | Zvolte a) až e) |

Část B

- a) Často je chválen před ostatními a jasně definuje jejich zásluhy na zdárném plnění úkolů.
- b) Uznání vyslovuje v náznacích a raději konkrétně nejmenuje, aby nevzbudil(a) rivalitu v týmu a nezhoršil(a) tím příjemnou pracovní atmosféru.
- c) Při vhodné příležitosti se zmíní o jejich výborných výsledcích a vyzve ostatní k jejich následování.
- d) Zveřejní výši jejich prémie a obeznámí skupinu s možností kariérního postupu těchto vynikajících pracovníků, aby byli motivováni i ostatní.
- e) Vždy je pochválí mezi čtyřma očima. Ujistí je, že si váží jejich příkladného přístupu k plnění úkolů, a povzbudí je k dalším úspěchům.

49. Váš pracovní útvar vyniká výbornými výsledky, a proto v zájmu Vašeho nadřízeného je dlouhodobé setrvání všech členů v tomto týmu. Jak bude předcházet odchodu podřízených z úspěšné skupiny?

.....

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

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

Část B

- a) Zajistí dostatek vzdělávacích programů, abychom měli možnost osobního rozvoje. Také podpoří zájemce o studium a nabídne jim výhodné podmínky.
- b) Osobně se zajímá o názory a problémy nás všech, aby nás neustále utvrzoval(a) v tom, že jsme důležitými členy týmu, na kterých mu (jí) záleží.
- c) Odměňuje věrné podřízené a pravidelně aktualizuje nabídku benefitů dle našich požadavků.
- d) Snaží se vytvořit příjemné pracovní klima, zakládá si na přátelské atmosféře a zajímá se o naše požadavky na vybavení pracoviště apod.

50. Prémiovou složku mzdy určuje Váš přímý nadřízený. Jakým způsobem Vám ji stanovuje?

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

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

Část B

- a) Prémie závisí na výsledcích hospodaření celé společnosti a plnění cílů skupiny.
- b) Prémie se odvíjí od délky trvání pracovního poměru a stability mého pracovního výkonu.
- c) Prémie závisí na mých osobních výkonech, mojí aktivitě a angažovanosti ve skupině.
- d) Prémie se odvíjí od míry konfliktnosti povahy, přizpůsobivosti a někdy také hrají roli naše vzájemné sympatie, resp. antipatie.

51. Vedení společnosti předneslo návrh, že vedoucí jednotlivých útvarů budou pravidelně jednou ročně hodnoceni svými podřízenými formou anonymní ankety. Jaký bude postoj Vašeho nadřízeného k tomuto návrhu?

.....

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

- | | | |
|------------------------------|-----------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> ANO | Jak ji řešil(a) vedoucí? | Zvolte a) až e) |
| <input type="checkbox"/> NE | Jak by ji řešil(a) vedoucí? | Zvolte a) až e) |

Část B

- a) Přivítá tuto možnost jako zdroj námětů ke zlepšení a zdokonalení se.
- b) Je mu (jí) jedno, zda anketa proběhne či ne, protože je přesvědčen(a), že anonymní názory podřízených nic neovlivní.
- c) Rozhodně nesouhlasí s realizací tohoto návrhu, protože si myslí, že hodnotit ho (ji) mohou pouze nadřízení.
- d) Je mu (jí) lhostejné, co si o něm (o ní) a jeho (jejím) stylu vedení podřízení myslí, důležité přece jsou jejich společné výsledky.
- e) Anketu akceptuje, protože po pracovní stránce není důvod k obavám z kritiky, spíše očekává „osobní vyřizování účtů“ touto cestou.

52. Co pro Vás především znamená Váš nadřízený?

- a) Vzor pracovitosti
- b) Zdroj energie a nadšení pro věc
- c) Uklidňující element v hektickém prostředí firmy
- d) Respektovaná autorita
- e) Dobrý přítel
- f) Profesionál za každých okolností

III.

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.

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.

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) Oznámité 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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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 nezdají 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 vyzdvihnete 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.

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.

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				

IV.

21. Váš nadřízený Vás požádal, abyste napsal(a) návrh na koupi nového zařízení pro Vaše oddělení. Abyste učinil(a) správné rozhodnutí o zvláštním příslušenství a nákladech, potřebujete zjistit více informací o tomto zařízení. Cítíte však, že toto zadání přesáhne Váš už teď plný pracovní program...

.....

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

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

Část B

a) Řekne Vám, že návrh potřebuje a vysvětlí, co má v návrhu být. Nastíní kroky, které byste měl(a) učinit v zájmu větší informovanosti o novém zařízení. Denně Vás bude kontrolovat, jak postupujete.

b) Zeptá se na průběh plnění úkolu a prodiskutuje s Vámi jeho význam. Požádá Vás o stanovení lhůty pro dokončení návrhu. Poskytne Vám všechny zdroje, které budete potřebovat. Vyzve Vás, abyste mu pravidelně podával(a) zprávu.

c) Řekne Vám, že návrh potřebuje, prodiskutuje s Vámi jeho význam a vysvětlí, co má obsahovat. Doporučí, abyste se více informoval(a) o novém zařízení. Vyslechne Vaše obavy i nápady. Stanoví týdenní schůzky za účelem sledování Vašeho pokroku.

d) Zeptá se na průběh plnění úkolu a prodiskutuje s Vámi jeho význam. Zjistí překážky, ze kterých máte obavy, a stanoví strategii pro jejich odstranění. Požádá Vás o stanovení lhůty pro dokončení návrhu a pravidelně překontroluje postup.

22. Pracovní skupina, které jste členem, usilovně pracuje na dokončení zprávy o celé sekci. Ke skupině se připojil nový spolupracovník, 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 ji řešil nadřízený? | Zvolte a) až d) |
| <input type="checkbox"/> NE | Jak by ji řešil nadřízený? | Zvolte a) až d) |

Část B

- a) Řekne mu, co je přesně potřeba. Specifikuje požadavky a představí ho ostatním členům pracovní skupiny. Několikrát za týden zkontroluje jeho postup, popř. opraví chyby.
- b) Nabídne mu svoji pomoc a představí ho ostatním členům pracovní skupiny. Zeptá se na jeho návrhy ohledně rychlého zvládnutí úkolu. Během týdne jej zkontroluje, jak je daleko.
- c) Specifikuje požadavky a vyžádá si jeho nápady. Představí ho ostatním členům pracovní skupiny a několikrát za týden se s ním sejde, aby měl přehled o tom, jak zpráva postupuje, popř. mu pomohl s nějakými úpravami.
- d) Uvítá ho ve skupině a představí těm členům pracovní skupiny, kteří by mu mohli s vypracováním úkolu pomoci. Vybídne ho, aby se na něj obrátil, pokud bude mít nějaké problémy.

23. Nedávno se objevily potíže s jedním z Vašich spolupracovníků. Nápadně projevuje nezájem o práci a jen díky neustálému pobízení Vašeho nadřízeného byl minulý úkol dokončen. Vypadá to, že pravděpodobně nemá dostatečnou kvalifikaci k tomu, aby plnil tak důležité úkoly, které dostává...

.....

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

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

Část B

- a) Specifikuje kroky, které jsou nutné k dosažení potřebných výsledků. Objasní časový harmonogram a požadavky na zpracování. Často ho kontroluje, aby se přesvědčil, zda úkol pokračuje požadovaným směrem.
- b) Specifikuje kroky, které jsou nutné k dosažení potřebných výsledků. Zeptá se na jeho návrhy a v případě vhodnosti je použije. Bude pokračovat v kontrole jeho práce a požádá ho o sdělení jeho postojů k zadanému úkolu.
- c) Zapojí ho do řešení problému, nabídne svoji pomoc a podpoří ho, aby uplatnil také své myšlenky. Požádá ho o sdělení jeho postojů k zadanému úkolu. Pravidelně zkontroluje, jak plnění úkolu pokračuje.
- d) Oznamí mu, jak důležitý je tento úkol. Vyžádá si jeho plán plnění úkolu a nabídne mu pomoc, kdykoliv bude mít nějaké otázky nebo nejasnosti. Vybídne ho, aby se na něj obrátil, pokud bude mít nějaké problémy.

24. Složení Vaší pracovní skupiny se změnilo, protože v podniku proběhla restrukturalizace. Úroveň výkonu značně poklesla, zmeškáváte důležité termíny a Váš nadřízený je již znepokojený. Vy i ostatní členové skupiny chcete zlepšit svůj výkon, ale k tomu potřebujete více znalostí a dovedností...

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

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

Část B

- a) Vyžádá si náš názor na doplnění školení a dá nám potřebné zdroje. Vyzve nás, abychom si vytvořili svůj vlastní plán pro zlepšení výkonu. Bude k dispozici, kdybychom potřebovali jeho pomoc a aby byl stále informován.
- b) Prodiskutuje s námi jeho plán na vyřešení problému výkonnosti. Vyslechne naše nápady a zahrne je do svého plánu, pokud to bude možné. Bude nás často kontrolovat, jak se daří plán uskutečňovat.
- c) Sdělí nám konkrétní kroky, které bude vyžadovat za účelem zvýšení výkonnosti. Specifikuje časový harmonogram a dovednosti, které nás chce naučit. Důkladně bude sledovat, zda se náš rozvoj uskutečňuje v souladu s plánem.
- d) Pomůže nám vytvořit plán, co je třeba udělat, aby se náš výkon pozvedl. Vyzve nás, abychom byli kreativní, a podpoří náš plán. Pravidelně zkontroluje jeho plnění.

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

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

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

Část B

- a) Uklidní ji a doporučí jí postup plnění tohoto úkolu. Vyslechne její návrhy a v případě vhodnosti je začlení do řešení, ale ujistí se, že rozumí jeho rámcovému postupu. Bude často kontrolovat, jak se jí daří úkol zvládnout.
- b) Uklidní ji a nechá na ní, aby určila postup plnění úkolu. Bude trpělivý a připravený pomoci. Opakovaně se bude zajímat o aktuální stav plnění úkolu.
- c) Uklidní ji a nechá na ní, aby stanovila nejlepší způsob plnění úkolu. Pomůže jí vytvořit nejlepší variantu a povzbudí ji, aby využila své vlastní nápady. Dohodne se na opakovaných kontrolních schůzkách.
- d) Uklidní ji a navrhne celé řešení, přičemž přesně určí, co má kolegyně dělat. Bude často kontrolovat, jak vykonává jednotlivé kroky plnění úkolu.

26. Již podruhé v tomto měsíci má Váš nadřízený problém s jedním z Vašich spolupracovníků, který pozdě předkládá týdenní zprávy o postupu úkolů, a navíc jsou neúplné. V minulém roce zprávy dokončoval včas a precizně...

.....

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

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

Část B

- a) Řekne mu, že je nutné zlepšit kvalitu a včasnost jeho zpráv. Probere s ním neúplné části zprávy a řekne mu přesně, jak je má doplnit. Ujistí se, že ví, co od něj očekává. Bude stále sledovat jeho pracovní výkon.
- b) Požádá ho, aby zprávy opět vypracovával včas a kvalitně, ale netlačí na něj. Bude však stále sledovat jeho pracovní výkon.
- c) Prodiskutuje s ním časový harmonogram a potřebné náležitosti zprávy. Vyslechne jeho obavy a zároveň se ujistí, že ví, co se od něj očekává. Projde s ním každou část zprávy a zodpoví jeho dotazy. Využije jeho nápady, pokud to bude možné. Bude stále sledovat jeho pracovní výkon.
- d) Zeptá se ho, proč nejsou jeho zprávy úplné. Vyslechne jeho obavy, probere s ním celý problém a vysvětlí mu důležitost včasného a precizního vypracování zpráv. Bude stále sledovat jeho pracovní výkon.

27. Váš nadřízený požádal Vás jako dlouholetého a spolehlivého pracovníka, abyste přijal(a) nový úkol. Práce, o kterou jste byl(a) požádán(a), je velmi důležitá pro další činnost Vaší pracovní skupiny. Novým úkolem jste nadšený(á), ale nevíte, jak začít, protože nemáte o úkolu dostatek informací...

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

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

Část B

- a) Vysvětlí Vám, proč si myslí, že máte všechny předpoklady ke zvládnutí úkolu. Zeptá se Vás, jakých problémů se obáváte, a pomůže Vám hledat jejich řešení. Bude Vás často kontaktovat, aby Vás podpořil.
- b) Určí postup nutný k úspěšnému splnění úkolu a stanoví činnosti nezbytné k dokončení úkolu. Pozorně kontroluje, jak plnění Vašeho úkolu pokračuje.
- c) Pověří Vás vytvořením plánu potřebného pro zvládnutí úkolu a nechá si ho od Vás předložit ve lhůtě dvou týdnů. Poskytne Vám dostatek času, abyste mohl(a) začít. Pravidelně Vám nabídne svoji podporu.
- d) Sdělí Vám, co máte dělat. Vyžádá si Vaše návrhy, a pokud to bude možné, začlení je do řešení úkolu. Pravidelně kontroluje, jak plnění úkolu pokračuje.

28. Jeden z Vašich spolupracovníků si neví rady s úkolem, kterým ho nadřízený pověřil. Kolega je velmi schopný a určitě 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 ji řešil nadřízený? | Zvolte a) až d) |
| <input type="checkbox"/> NE | Jak by ji řešil nadřízený? | Zvolte a) až d) |

Část B

- a) Dá mu najevo obavy ohledně blížícího se termínu dokončení. Pomůže mu zorientovat se v různých alternativách postupu řešení a podpoří uplatnění jeho vlastních nápadů. Pravidelně se s ním sejde, aby ho povzbudil.
- b) Prodiskutuje s ním obavy v souvislosti s blížícím se termínem dokončení. Ve spolupráci s ním vytvoří plán a zapracuje do něj také kolegovy připomínky, pokud to bude možné. Bude pravidelně kontrolovat, jak pokračuje.
- c) Sdělí mu, co přesně má dělat. Zdůrazní důvody, pro které je třeba úkol splnit včas. Důkladně bude kontrolovat jeho pokrok.
- d) Zeptá se ho, zda se vyskytly nějaké problémy, ale jejich řešení nechá na něm. Bez nátlaku mu připomene blížící se termín dokončení a sdělí mu, že má v práci na úkolu pokračovat.

29. Vy a Vaši spolupracovníci jste poprosili svého nadřízeného, aby zvážil změnu pracovního programu v důsledku rozšíření zákaznické základny. Váš nadřízený má pro takovou změnu pochopení a podporu, protože důvěřuje schopnostem Vaší pracovní skupiny, která pracuje výborně...

.....

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

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

Část B

- a) Pomůže nám při hledání různých alternativ a bude vždy k dispozici při skupinových diskusích. Podpoří náš nový program a bude se dále zajímat, jak se nám daří změnu programu realizovat.
- b) Vytvoří nový program sám a vysvětlí nám jeho opodstatnění. Vyslechne naše reakce a přijme naše rady. Bude kontrolovat, jak se změna programu realizuje.
- c) Umožní, abychom si nový program vytvořili sami. Nechá nás zrealizovat svůj plán poté, co ho schválí. Později se ještě ujistí, jak se nám podařilo nový plán uskutečnit.
- d) Vytvoří nový program sám, vysvětlí jeho fungování a zodpoví naše případné dotazy. Opakovaně dohlédne na jeho realizaci.

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

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

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

Část B

a) Uvědomí je o jejich klesajícím výkonu v posledních měsících. Zjistí, co hodlají udělat pro zlepšení, a stanoví lhůtu pro realizaci. Po vypršení této lhůty se přesvědčí, zda udělali pokrok.

b) Uvědomí je o jejich klesajícím výkonu v posledních měsících. Stanoví, co přesně mají dělat, aby výkonnost zlepšili, a poskytne jim konstruktivní zpětnou vazbu. Důkladně bude kontrolovat jejich pokrok.

c) Uvědomí je o jejich klesajícím výkonu v posledních měsících. Navrhne a vysvětlí způsob, jak zlepšit jejich výkonnost. Vyslechne jejich návrhy a bude-li to vhodné, použije je v řešení problému. Pravidelně bude kontrolovat jejich pokrok.

d) Uvědomí je o jejich klesajícím výkonu v posledních měsících. Zeptá se, proč klesá jejich výkonnost. Poslechne si jejich obavy a návrhy. Pomůže jim vytvořit plán pro zlepšení výkonu a pravidelně kontroluje jejich pokrok.

31. Za poslední dva roky jste dosáhl(a) znamenitého výkonnostního výsledku. Jste nadšený(á) 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 ji řešil nadřízený? | Zvolte a) až d) |
| <input type="checkbox"/> NE | Jak by ji řešil nadřízený? | Zvolte a) až d) |

Část B

- a) Vyzve Vás, abyste předložil(a) vlastní návrh postupu k jeho schválení. Poté Vás nechá pracovat samostatně a v případě potřeby Vás kontaktuje.
- b) Připraví svůj návrh postupu, který byste měl(a) podle něj v příštím roce zrealizovat. Doručí Vám ho a setká se s Vámi, pokud budete mít nějaké dotazy.
- c) Připraví svůj návrh postupu, který byste měl(a) podle něj v příštím roce uskutečnit. Pohovoří s Vámi o Vašich nápadech, a pokud se mu budou líbit, upraví původní postup a předá Vám definitivní podobu plánu.
- d) Vyzve Vás, abyste předložil(a) vlastní návrh postupu pro příští rok, potom jej spolu zhodnotíte. Vyslechne Vaše nápady a pomůže Vám najít další alternativy. Rozhodnutí o finální podobě plánu nechá na Vás.

32. Váš pracovní útvar dlouhodobě vykazuje vysokou produktivitu. Bohužel v poslední době jste zaznamenali tři podstatné neúspěchy, které byly způsobeny faktory, jež jste nemohli ovlivnit. Vaše 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 ji řešil nadřízený? | Zvolte a) až d) |
| <input type="checkbox"/> NE | Jak by ji řešil nadřízený? | Zvolte a) až d) |

Část B

- a) Prodiskutuje s námi nedávné nezdary a jasně specifikuje úkoly, které je třeba vykonat, abychom zvýšili svoji výkonnost. Bude nás pečlivě kontrolovat.
- b) Zeptá se na naše pocity ohledně nedávných nezdarů a vyslechne naše obavy. Povzbudí nás a prodiskutuje s námi naše nápady pro opětovné zvýšení výkonnosti. Pravidelně bude náš výkon sledovat.
- c) Prodiskutuje s námi nedávné nezdary a vysvětlí nám úkoly, které je třeba vykonat pro zvýšení výkonnosti. Přijme naše užitečné návrhy a zdůrazní, jaké očekává výsledky. Často bude kontrolovat náš výkon.
- d) Prodiskutuje s námi nedávné nezdary, ale nebude na nás vyvíjet nátlak. Vyzve nás, abychom si stanovili lhůtu potřebnou pro zlepšení naší výkonnosti a abychom se po celou tu dobu vzájemně podporovali. Pokračuje ve sledování výkonu.

33. Nedávno k Vám přidělili novou spolupracovnici, 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 ji řešil nadřízený? | Zvolte a) až d) |
| <input type="checkbox"/> | NE | Jak by ji řešil nadřízený? | Zvolte a) až d) |

Část B

- a) Nechá ji určit, co práce vyžaduje a jak ji má splnit. Vysvětlí jí, proč je tento úkol důležitý. Nabídne svoji pomoc, pokud ji bude potřebovat. Bude sledovat její výkon.
- b) Řekne jí, co přesně práce vyžaduje a co od ní očekává. Ukáže jí, jak má svoji práci vykonávat. Jasně definuje kroky i termíny, které musí dodržet, aby dosáhla požadovaného výsledku. Pečlivě bude kontrolovat její pokrok.
- c) Prodiskutuje s ní, co a kdy požaduje. Jasně definuje kroky, které musí dodržet, aby úkol zvládla, a vysvětlí jí, proč je takový postup nezbytný. Vyslechne také její návrhy a zapracuje je do plánu postupu, bude-li to vhodné. Často bude kontrolovat její pokrok.
- d) Zeptá se jí, jak chce úkol řešit. Pomůže jí rozebrat problémy, které očekává při plnění úkolu. Podpoří její plán řešení a v případě potřeby jí bude k dispozici. Bude sledovat její pokrok.

34. Váš nadřízený vyzval Vaši pracovní skupinu, aby se produktivita Vašeho oddělení zvýšila o 8%. K tomu je třeba vytvořit nový cenový kontrolní systém. Kolegyně, které chce 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 ji řešil nadřízený? | Zvolte a) až d) |
| <input type="checkbox"/> NE | Jak by ji řešil nadřízený? | Zvolte a) až d) |

Část B

- a) Úkol jí přidělí a vyslechne její obavy. Vysvětlí jí, proč si myslí, že právě ona má všechny předpoklady úkol zvládnout. Povzbudí ji a pomůže jí zajistit vše potřebné. Bude pravidelně sledovat její pokrok.
- b) Úkol jí přidělí a vyslechne její obavy. Projedná s ní postup plnění úkolu a vyžádá si její návrhy, které zapracuje do plánu postupu, bude-li to vhodné. Často zkontroluje její pokrok.
- c) Úkol jí přidělí a vyslechne její obavy, ale řešení nechá na jejím rozhodnutí. Poskytne jí dostatek času pro splnění úkolu. Opakovaně ji kontroluje.
- d) Úkol jí přidělí a vyslechne její obavy. Připraví detailní postup, který vysvětluje každý krok potřebný k dokončení úkolu, čímž minimalizuje její nejistotu. Pozorně sleduje její pokrok.

35. Váš nadřízený Vás požádal, abyste se zapojil(a) do činnosti rozsáhlé operační skupiny podniku. Tato pracovní skupina stanoví doporučení pro restrukturalizaci podnikového kompenzačního plánu. Vybral si Vás, protože jste velmi pracovitý(á) a protože víte, co si Vaši spolupracovníci myslí o stávajícím kompenzačním plánu. V podobných projektech jste byl(a) v minulosti úspěšný(á) a o úkol máte zájem...

.....

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

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

Část B

- a) Úkol Vám předá a sdělíte způsob, jak máte prezentovat názory svých spolupracovníků. Řekne Vám, abyste mu do dvou dnů po každém zasedání skupiny předložil(a) zprávu o činnosti.
- b) Ujistí se, že chcete úkol přijmout. Pomůže Vám rozpracovat stanovisko spolupracovníků, o kterém se bude jednat v operační skupině. Pravidelně se s Vámi bude setkávat.
- c) Úkol Vám předá a prodiskutuje s Vámi, jakým způsobem byste měl(a) zapracovat názory spolupracovníků do jednání operační skupiny. Přijme také Vaše myšlenky, ale ujistí se, že rozumíte jeho rámcovému postupu. Požádá Vás o zprávu po každém zasedání skupiny.
- d) Úkol Vám předá a nebude se více zapojovat, jen Vás požádá o aktuální informace, aby věděl, jak se věci vyvíjejí.

36. Váš nadřízený se nemohl zúčastnit dvou schůzek Vaší komise, kterou řídí. Na další schůzce zjistil, že pracujete dobře a spějete k úspěšnému splnění svých cílů. Všichni členové skupiny se aktivně zapojují a jsou nadšení z pokroku, který udělali. Váš nadřízený si není jistý, jaká je nyní jeho role...

.....

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

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

Část B

- a) Poděkuje členům komise za dosavadní práci a nechá nás nadále pracovat stejně jako na předcházejících dvou schůzkách.
- b) Poděkuje členům komise za dosavadní práci a stanoví program jednání pro příští schůzku. Začne opět řídit činnost skupiny.
- c) Poděkuje členům komise za dosavadní práci a požádá nás o další návrhy. Udělá vše pro to, abychom se nadále cítili být důležití a angažovaní.
- d) Poděkuje členům komise za dosavadní práci a stanoví program jednání pro příští schůzku, ale ujistí se, že zná všechny naše připomínky a návrhy.

37. Vy a Vaši spolupracovníci jste velmi schopní a pracujete samostatně. Váš skupinový výkon je vynikající a Vaše nadšení je vysoké v důsledku nedávného úspěchu. Váš nadřízený musí stanovit cíle Vašeho oddělení pro příští rok...

.....

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

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

Část B

- a) Pochválí nás za výsledky loňského roku. Zapojí skupinu do řešení problémů a stanovení cílů pro příští rok. Podpoří naše kreativní řešení a pomůže nám zpracovat alternativy.
- b) Pochválí nás za výsledky loňského roku. Vyzve nás, abychom si stanovili cíle pro příští rok, a sdělí nám kroky potřebné k dosažení těchto cílů.
- c) Pochválí nás za výsledky loňského roku. Požádá nás, abychom si stanovili cíle pro příští rok a definovali akční plán pro dosažení těchto cílů. Bude nám vždy k dispozici, pokud jej budeme potřebovat.
- d) Pochválí nás za výsledky loňského roku. Stanoví cíle pro příští rok a navrhne nezbytné kroky. Vyžádá si naše návrhy, které začlení do plánu, pokud to bude možné.

38. Váš nadřízený se rozhodl zavést nové pracovní postupy, abyste dosáhli lepších dlouhodobých výsledků. Vaše pracovní skupina je dychtivá provádět změny, ale vzhledem k Vaší odbornosti Vám všem k tomu chybí dostatečné znalosti a dovednosti...

.....

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

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

Část B

a) Seznámí nás s novými postupy a s jeho plánem pro jejich zavedení do praxe. Vyžádá si naše alternativní návrhy, které zařadí do plánu, bude-li to vhodné. Často zkontroluje používání nových postupů a naše výsledky.

b) Vysvětlí nám a také předvede nové postupy. Na počátku používání nových postupů skupinu vše naučí a pečlivě kontroluje naše výsledky.

c) Zapojí kolektiv do diskuse o nových pracovních postupech. Podpoří náš zájem a kreativitu v osvojování nových postupů. Pomůže nám vyzkoušet možné alternativy. Pravidelně zkontroluje používání nových postupů a náš výkon.

d) Nechá nás, abychom sami vytvořili a zrealizovali soubor nových postupů. Zodpoví všechny naše dotazy, ale předá nám zodpovědnost za splnění úkolu. Pravidelně bude sledovat náš výkon.

39. Nedávno byl jmenován nový vedoucí Vašeho oddělení. Poté, co převzal oddělení, výkon Váš a Vašich spolupracovníků poklesl. Právě došlo ke změnám v technologii a Vy jste nezvládli nové dovednosti a techniky. Chybí Vám motivace ke zvládnutí nových schopností...

.....

Část A

Setkal(a) jste se s takovou situací?

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

Část B

- a) Probere s námi pokles výkonnosti, vyslechne naše obavy a způsob, jak chceme situaci řešit. Podpoří snahu o přijetí účinných opatření a vyzdvihne naše dosavadní úsilí. Pravidelně bude kontrolovat, jak uskutečňujeme své strategie.
- b) Navrhne nezbytná nápravná opatření a vysvětlí alternativy. Vyžádá si naše návrhy a na jejich základě pozmění plán, pokud to pomůže jeho realizaci. Bude často kontrolovat náš výkon.
- c) Řekne nám o poklesu výkonnosti, požádá nás o analýzu a předložení návrhu řešení tohoto problému. Stanoví termín a bude sledovat náš výkon.
- d) Stanoví nezbytná nápravná opatření, jasně definuje povinnosti, osobní odpovědnosti a požadované výsledky. Důkladně bude kontrolovat, zda se náš výkon zlepšuje.

40. Jedna z Vašich nezkušených kolegyň 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 ji řešil nadřízený? | Zvolte a) až d) |
| <input type="checkbox"/> NE | Jak by ji řešil nadřízený? | Zvolte a) až d) |

Část B

- a) Sdělí jí, že předložené zprávy jsou nepřesné a neúplné. Prodiskutuje s ní způsob, jak by měla postupovat, a vysvětlí jí, v čem je to důležité. Vyslechne její návrhy, ale usměrní je požadovaným směrem. Často zkontroluje její postupy.
- b) Sdělí jí, že předložené zprávy jsou nepřesné a neúplné. Vybidne ji, aby navrhla způsob, jak zlepšit jejich kvalitu. Poskytne jí více času, aby práci správně udělala. Bude kontrolovat její postupy.
- c) Sdělí jí, že předložené zprávy jsou nepřesné a neúplné. Zeptá se jí, co s tím hodlá udělat. Pomůže jí vytvořit plán řešení tohoto problému a pravidelně bude kontrolovat její postupy.
- d) Sdělí jí, že předložené zprávy jsou nepřesné a neúplné. Ukáže jí, jak má zprávy dokončit a přesně jí řekne, co má udělat pro zlepšení jejich kvality. Důkladně bude její postupy kontrolovat.

Souhrnný záznamový arch

	Flexibilita stylu			
21.	A <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>
22.	A <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
23.	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
24.	C <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>
25.	D <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>
26.	A <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>
27.	B <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>
28.	C <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
29.	D <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>
30.	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>
31.	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>
32.	A <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
33.	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>
34.	D <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>
35.	A <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
36.	B <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>
37.	B <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>
38.	B <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
39.	D <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>
40.	D <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>
Součet				

	Efektivita stylu			
21.	B <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>
22.	D <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>
23.	D <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>
24.	A <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>
25.	D <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>
26.	A <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
27.	C <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>
28.	C <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>
29.	D <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>
30.	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>
31.	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>
32.	A <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>
33.	A <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>
34.	D <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>
35.	A <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
36.	B <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>
37.	B <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>
38.	D <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>
39.	C <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>
40.	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>
Součet				

V.

1. Na večírku a podobných společenských akcích si povídáte:

- a) se spoustou lidí včetně těch, které neznáte
- b) jen s několika známými či kamarády

2. Jste více:

- a) realista
- b) filozof

3. Více Vás osloví:

- a) objektivní fakta
- b) obrazná vyjádření a podobenství

4. S druhými lidmi jednáte:

- a) na rovinu
- b) citlivě

5. Častěji jednáte:

- a) věcně, s odstupem
- b) citově a emotivně

6. Pracujete raději:

- a) s předem stanoveným termínem
- b) prostě až vám vyjde čas

7. Máte-li si vybrat jen jednu možnost, pak se rozhodujete:

- a) promyšleně
- b) impulzivně

8. Na večírcích a jiných společenských akcích:

- a) zůstáváte do pozdních nočních hodin a sršíte energií
- b) odcházíte brzy a zcela bez energie

9. Jste spíše:

- a) praktický člověk
- b) hloubavý člověk

10. Přitahují Vás více:

- a) jasně daná fakta
- b) na první pohled ne zcela jasné myšlenky

11. S druhými raději jednáte:

- a) přímo, otevřeně
- b) vřele a mile

12. Seznamujete-li se s novými lidmi, jste zprvu:

- a) neosobní, odtažití
- b) otevření a v hovoru aktivní

13. Věci zpravidla řešíte:

- a) včas, abyste dodrželi termín
- b) vlastním tempem

14. Dělá Vám větší starosti, když:

- a) nemáte dokončenou práci
- b) máte dokončenou práci

15. V místě, kde žijete:

- a) sledujete, co se aktuálně děje
- b) dozvídáte se o dění se zpožděním

16. Zajímají Vás více:

- a) konkrétní záležitosti
- b) koncepty, teorie

17. Máte raději autory, kteří:

- a) konkrétně popisují své myšlenky
- b) používají analogie

18. Jste od přírody spíše:

- a) nestranní
- b) soucitní

19. Při posuzování u Vás obecně převládá:

- a) neosobní vztah
- b) citová angažovanost

20. Dáváte přednost situaci, kdy:

- a) je všechno jasně dáno
- b) volba zůstává otevřená

21. Platí pro Vás, že zpravidla:

- a) dohodnete se rychle na navrhovaném času schůzky
- b) váháte s definitivním dohodnutím termínu schůzky

22. Při telefonování:

- a) začnete prostě povídat
- b) předem si promyslíte, co řeknete

23. Fakta:

- a) hovoří za sebe sama
- b) zpravidla potřebují interpretaci

24. Pracujete raději:

- a) s praktickými informacemi
- b) s abstraktními myšlenkami

25. Platí pro Vás, že reagujete spíše:

- a) s chladnou hlavou
- b) s vřelým srdcem

26. Raději byste byli:

- a) více spravedliví než soucitní
- b) více soucitní než spravedliví

27. Lépe Vás vystihuje výrok, že:

- a) pracujete podle plánu
- b) odkládáte záležitosti

28. Preferujete:

- a) psané dohody
- b) ústní domluvy

29. Ve společnosti:

- a) aktivně zahajujete hovor s druhými
- b) čekáte, až vás někdo osloví

30. Takzvaný zdravý rozum:

- a) obvykle mívá pravdu
- b) bývá zavádějící

31. Děti zpravidla:

- a) neumějí dostatečně dobře pomoci
- b) málo sní

32. Míváte spíše:

- a) tvrdou hlavu
- b) měkké srdce

33. Býváte více:

- a) přísní než laskaví
- b) laskaví než přísní

34. Máte tendenci spíš k tomu, abyste si:

- a) své záležitosti dobře organizovali
- b) nechávali otevřená vrátka pro různé možnosti

35. Na žebříčku Vašich hodnot stojí výše to, co je:

- a) jednoznačně vymezené
- b) proměnlivé, nestálé

36. Kontakt s novými lidmi je pro Vás:

- a) podnětný a povzbuzující
- b) vyčerpávající

37. Ve většině případů uvažujete spíše:

- a) konkrétně
- b) abstraktně

38. Více Vás přitahuje:

- a) přesné vnímání reality
- b) vytváření vlastních představ

39. Více uspokojující pro Vás je, jestliže:

- a) problematickou záležitost podrobně prodiskutujete
- b) v dané záležitosti dospějete k dohodě

40. Více se necháváte vést:

- a) rozumem
- b) srdcem

41. Více Vám vyhovuje práce:

- a) daná smluvně či dohodou
- b) pravidelně vykonávaná

42. Máte raději, když věci kolem Vás jsou:

- a) uspořádané a jasné
- b) jak kdy, podle situace

43. Upřednostňujete:

- a) více známých, s nimiž míváte krátkodobý kontakt
- b) několik málo přátel, s nimiž se stýkáte takřka trvale

44. Lákají Vás více:

- a) zásadní informace
- b) spolehlivé předpoklady

45. Zajímá Vás více:

- a) produkce
- b) výzkum

46. Jste spokojenější, když jednáte:

- a) neutrálně
- b) na osobní rovině

47. Na sobě si více ceníte své:

- a) pevnosti a neochvějnosti
- b) oddanosti a loajality

48. Více Vám vyhovují:

- a) definitivní tvrzení
- b) hypotetická tvrzení

49. Je Vám lépe:

- a) po rozhodnutí
- b) před vyřčením rozhodnutí

50. Při konverzaci s cizími lidmi:

- a) nemáte problémy, dokážete s nimi mluvit snadno a dlouho
- b) máte dojem, že si s nimi vlastně ani nemáte co říct

51. Oslovuje Vás více:

- a) specifický příklad
- b) obecná situace

52. Máte pocit, že jste spíše:

- a) praktičtí než vynalézaví
- b) vynalézaví než praktičtí

53. Jste člověk:

- a) rázného rozumu
- b) silných emocí

54. Máte tendenci spíše k jednání:

- a) přímo, na rovinu
- b) s ohledem na city druhých

55. Dáváte přednost:

- a) pečlivému zařizování věcí
- b) ponechávání záležitostí vlastnímu osudu

56. Je pro Vás typičtější:

- a) aktivně usilovat o vyřízení určité záležitosti
- b) oddalovat její vyřizování

57. Jakmile u Vás zazvoní telefon:

- a) spěcháte k němu
- b) doufáte, že ho zvedne někdo jiný

58. Ceníte si na sobě více:

- a) rozumového uvažování
- b) představitivosti

59. Více Vás oslovují:

- a) základní významy
- b) vedlejší významy

60. Při posuzování či hodnocení býváte:

- a) neutrální
- b) shovívaví

61. Považujete se spíše:

- a) za racionálního člověka
- b) za dobrosrdečného člověka

62. Dáváte přednost:

- a) plánování předem
- b) reagování na situaci podle toho, jak se vyvíjí

63. Upřednostňujete spíše:

- a) stereotyp
- b) nepředvídatelnost

64. Ve vztahu s druhými lidmi:

- a) jste otevření, umožňujete jim snadný přístup k Vám
- b) nejste příliš otevření, jste spíše rezervovaní

65. Více Vás oslovuje:

- a) ryze praktická zkušenost
- b) vzletná fantazie

66. Při psaní se vyjadřujete spíše:

- a) konkrétně
- b) obrazně

67. Zpravidla býváte:

- a) nepředpojatí
- b) soucitní

68. Obvykle jste více:

- a) spravedliví než shovívaví
- b) shovívaví než spravedliví

69. Je pro Vás typičtější:

- a) činit pohotová rozhodnutí
- b) oddalovat rozhodování

70. Za normálních okolností býváte více:

- a) rozvážní než spontánní
- b) spontánní než rozvážní

Souhrnný záznamový arch

	a	b		a	b		a	b		a	b		a	b		a	b			
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	19	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	21	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	23	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	24	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	25	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	26	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	27	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	28	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	30	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	31	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	32	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	33	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	34	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	35	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	37	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	38	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	39	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	40	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	41	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	42	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	44	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	45	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	46	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	47	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	48	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	49	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	51	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	52	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	53	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	54	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	55	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	56	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	58	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	59	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	60	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	61	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	62	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	63	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	65	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	66	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	67	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	68	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	69	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	70	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VI.

Identifikační údaje

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

- A) Zemědělství, lesnictví a rybnářství
- 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
produkcujících 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. Jste vedoucí pracovník?

- a) Ano
- b) Ne

(Pokud odpovíte záporně, otázky č. 6 – 8 nevyplňujte, pokračujte otázkou č. 9)

6. Kolik máte přímých podřízených?

Uveďte počet:

7. 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:

8. Jste vedoucí na úrovni

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

9. Máte svého přímého nadřízeného?

- a) Ano
- b) Ne

(Pokud odpovíte záporně, otázky č. 10 – 13 nevyplňujte)

10. Specifikujte postavení Vašeho nadřízeného vůči organizaci

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

11. V jaké oblasti převážně působí útvar řízený Vaším nadřízeným?

- 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:

12. Váš nadřízený je na úrovni

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

13. Kolik má Váš nadřízený přímých podřízených?

Uved'te počet: