

Přílohy

Příloha 1: Dotazník řídicích stylů pro vedoucí pracovníky/manažery prodejen

**DOTAZNÍK ŘÍDÍCÍCH STYLŮ PRO VEDOUCÍ PRACOVNÍKY/MANAŽERY
PRODEJEN**

Vážení manažeri, vedoucí prodejen očních optik,

na následujících stránkách jsou pro vás připraveny sady otázek, díky nimž budete mít jedinečnou možnost vyzkoušet si, který řídicí styl je Vám vlastní a který by bylo vhodné rozvíjet s ohledem na každého Vašeho podřízeného. Celý dotazník se skládá ze tří částí. V první části je nastíněno 12 modelových manažerských situací z běžné praxe, do kterých se budete stylizovat a odpovídat, jak byste zareagoval Vy na místě manažera. Druhý úsek je zaměřen na hodnocení pracovní vyspělosti Vašich přímých podřízených. Třetí úsek je doplňující, týkající se stručných údajů o Vás.

Celé výzkumné šetření, jehož cílem je zmapovat oblast řídicích stylů manažerů očních optik v České republice, je pod záštitou katedry Sociologie Univerzity Karlovy a jejích odborníků. Poskytnuté informace jsou přísně anonymní, namísto jmen jsou používána číselná označení, a budou použity pro statistickou analýzu v rámci rigorózní práce.

Děkuji za spolupráci.

S přáním hezkého dne,

Petra Otavová

ČÁST V I.

Určení dominantního řídicího stylu.

INSTRUKCE

Test se skládá z dvanácti typických situací v pracovním procesu při účasti vedoucího a skupiny podřízených. Za každou situaci následují čtyři možné postupy. Představte si sebe na místě vedoucího. Přečtěte si pozorně každou situaci a zamyslete se, jak byste za daných okolností zareagoval Vy. Zakroužkujte, prosím, tu odpověď, která by podle Vašeho názoru nejlépe vystihla Vaši reakci v dané situaci. V tomto testu neexistují správné a špatné odpovědi. Označte, prosím, vždy jen jednu odpověď.

LSV1. **Výkon Vašich podřízených klesá. V poslední době dokonce přestávají reagovat na Vaši snahu o přátelskou konverzaci, která vyvěrá z Vašeho zájmu o jejich prospěch.**

- a) Zdůrazníte využití jednotných postupů a nutnost splnění úkolu.
- b) Aniž byste vyvíjel na podřízené nátlak, naznačíte, že se na Vás mohou obrátit s jakýmkoliv problémem.
- c) Promluvíte si s podřízenými zaměstnanci. Stanovíte nové cíle.
- d) Úmyslně nezasahujete.

LSV2. **Výkon Vaší skupiny se pozorovatelně zvyšuje. Opakovaně se ujistíte o tom, že všichni členové týmu znají svoje úkoly a dodržují standardy.**

- a) Skupinu povzbuzujete, ale nepřestáváte sledovat, jak podřízení plní své role a dodržují standardy.
- b) Nevstupujete do činnosti skupiny.
- c) Děláte vše pro to, aby se zaměstnanci cítili angažovaní a důležití.
- d) Zdůrazňujete závažnost dodržení termínů a splnění zadaných úkolů.

LSV3. **Pracovní výkon skupiny a mezilidské vztahy jsou na dobré úrovni. Ukazuje se ale, že skupina není schopna sama splnit zadaný úkol, na kterém jste je nechal(a) samostatně pracovat.**

- a) Připojíte se ke skupině a společně se snažíte nalézt vhodné řešení problému.
- b) Necháte skupinu, aby sama přišla na vhodné řešení.
- c) Jednáte rychle a rozhodně, abyste problém napravil.
- d) Povzbuzujete skupinu při hledání správného řešení a naznačíte jí, že se na Vás mohou obrátit s jakýmkoliv problémem.

LSV4. **Zvažujete zavedení zásadní změny. Vaše skupina nyní dosahuje uspokojivých výsledků, i přesto ale respektuje Vaše rozhodnutí týkající se nutnosti změn.**

- a) V případě zájmu skupiny, poskytnete zaměstnancům možnost podílet se na změnách.
- b) Změny pouze oznámíte a sám dohlížíte na jejich zavedení do praxe.
- c) Dovolíte zaměstnancům pracovat na změnách bez jakéhokoliv vedení z Vaší strany.
- d) Přijmete a zapracujete rady a doporučení skupiny, avšak řízení změny zůstává čistě ve Vašich rukou.

LSV5. **Za poslední měsíce výkon Vašeho týmu klesá. Ukazuje se, že členové týmu jsou lhostejní ke stanoveným cílům. V minulosti se Vám osvědčilo předefinování rolí jednotlivých pracovníků, přesto jste byl ale stále nucen připomínat zaměstnancům závažnost dodržení termínů pro splnění úkolu.**

- a) Necháte na skupině, jakým způsobem stanovených cílů dosáhne.
- b) Vyslechnete a přijmete doporučení členů skupiny, avšak stále dohlížíte na to, aby byly cíle plněny.
- c) Přehodnotíte a předefinujete stávající cíle a dohlížíte na jejich realizaci.
- d) V případě zájmu poskytnete zaměstnancům možnost zapojit se do procesu stanovení cílů.

LSV6. **Byl(a) jste jmenován(a) vedoucím efektivně pracujícím týmu, jehož předchozí vedoucí byl ve vztahu k zaměstnancům velmi striktní. Rád(a) byste zachoval(a) efektivitu týmu, ale zároveň zapracoval(a) na zpříjemnění a „zlidštění“ pracovního prostředí v týmu.**

- a) Skupinu podporujete a děláte vše pro to, aby se členové cítili důležití a angažovaní.
- b) Zdůrazníte důležitost dodržování termínů a plnění přidělených úkolů.

- c) Záměrně nezasahujete do dění v týmu.
- d) Umožníte kolektivu, aby se zapojil do rozhodovacích procesů, avšak stále kontrolujete, zda dochází k plnění stanovených cílů.

LSV7. **V současnosti zvažujete významné změny v organizační struktuře Vašeho týmu. Zaměstnanci sami přicházejí s jednotlivými návrhy týkající se potřebných změn. Dávají najevo svoji flexibilitu ve výkonu každodenních činností.**

- a) Definujete změnu a následně dohlížíte na její uplatnění v praxi.
- b) Získáte souhlas skupiny se změnou. Dáte zaměstnancům možnost zorganizovat její zavedení do praxe.
- c) Jste ochoten akceptovat návrhy zaměstnanců, ale udržujete si kontrolu nad zavedením změny do praxe.
- d) Vyhnete se konfrontaci se zaměstnanci a necháte je udělat si to po svém.

LSV8. **Jak pracovní výkon skupiny, tak mezilidské vztahy jsou na dobré úrovni. Přesto trpíte pocitem nejistoty, který vychází podle Vás z toho, že nemáte skupinu dostatečně pod kontrolou.**

- a) Nezasahujete do činnosti skupiny.
- b) Pohovoříte si se zaměstnanci o dané situaci a zahájíte nutné změny.
- c) Podniknete nutné kroky k tomu, abyste donutil podřízené pracovat přesně stanoveným způsobem.
- d) Dáváte si pozor, abyste příliš direktivním jednáním nepoškodil vztah šéf – podřízený.

LSV9. **Váš nadřízený vás pověřil vedením taktické skupiny, jejímž úkolem je doporučení nezbytných změn ve firmě, a která se již zásadně opozdila v prezentaci vyžadovaných doporučení. Skupina nemá jasně stanovené cíle. Účast na poradách je velice slabá. Porady se spíše mění na přátelská, neformální setkání. Víte, že potenciálně je v silách skupiny zadaný úkol zvládnout.**

- a) Necháte skupinu, aby sama vyřešila nastalou situaci.
- b) Vyslechnete a zapracujete doporučení členů skupiny, avšak dbáte zároveň na to, aby byly plněny cíle.
- c) Předefinujete cíle a pozorně dohlížíte na jejich realizaci.

- d) V případě zájmu poskytnete zaměstnancům možnost zapojit se do procesu stanovení cílů.

LSV10. **V nedávné době jste přistoupil(a) ke změně pracovních norem. Vaši podřízení, které jste až doposud považoval(a) za spolehlivé a zodpovědné, ale na změny nereagují.**

- a) V případě zájmu zaměstnanců společně pracujete na předefinování norem.
- b) Normy změníte, ale bedlivě kontrolujete jejich plnění.
- c) Vyvarujete se konfrontace tím, že se vyhnete použití nátlaku na zaměstnance při plnění norem.
- d) Začleníte doporučení týmu, ale pozorujete, jestli nové normy skutečně dodržují.

LSV11. **Byl(a) jste povýšen(a) na novou pozici. Bývalý vedoucí nebyl zapojený do záležitostí svého týmu. Tým však plnohodnotně plní své úkoly a řídí sám sebe. Vzájemné vztahy ve skupině jsou dobré.**

- a) Uděláte vše možné pro to, aby Vaši noví podřízení pracovali dle přesně stanovených způsobů tak, jak to firma vyžaduje.
- b) Zapojíte je formálně do rozhodovacích procesů. Zajistíte si tím posílení dobrých příspěvků.
- c) Pohovoříte si se zaměstnanci o výkonu týmu v minulosti. Prověřujete si, zda je nutné zavádět nové praktiky.
- d) Pokračujete v nastalé situaci. Necháváte skupinu pracovat bez jakéhokoliv vedení z Vaší strany.

LSV12. **Nedávné informace ukazují na problémy uvnitř skupiny. Skupina vykazuje pozoruhodné pracovní výkony. Členové zvládají efektivně plnit celou řadu cílů. Pracovali v harmonii po celý minulý rok. Všichni jsou plně kvalifikováni pro daný úkol.**

- a) Pokusíte se sám situaci vyřešit. Prozkoumáte potřebu zaměstnanců po ocenění.
- b) Necháte členy skupiny, aby si vnitřní problémy vyřešili sami.
- c) Učiníte rychlé a rozhodné kroky k vyřešení a nápravě problémů.
- d) Podřízeným naznačíte, že se na Vás mohou obrátit s jakýmkoliv problémem. Dáváte si ale pozor, abyste svým jednáním nepoškodil Váš vztah k nim.

ČÁST V II.

Účelem je zjistit, na jaké úrovni vyspělosti se nachází každý Váš jednotlivý podřízený. Vyspělostí se tu myslí zejména schopnost jedince pracovat samostatně bez Vašeho přímého řízení. Budete požádáni, abyste ohodnotili jednotlivě každého Vašeho podřízeného při výkonu čtyř jeho nejdůležitějších pracovních úkolů. Předtím než začnete vyplňovat, vzpomeňte si na konkrétní situaci, ve které podřízený vykonával zadaný úkol, a to s ohledem na kvalitu odvedené práce a jeho postoje během práce.

INSTRUKCE

Níže jsou uvedeny čtyři úkoly, které vykonávají zaměstnanci očních optik v rámci pracovní doby nejčastěji.

1. **Obsluha zákazníka**
2. **Zhotovení brýlí**
3. **Provádění oprav (letování atd.)**
4. **Vedení pokladny**

Nyní se, prosím, zamyslete, a pak postupně nejdříve s ohledem na jeden úkol, pak s ohledem na druhý úkol atd. ohodnoťte jednotlivě každého Vašeho podřízeného při plnění těchto úkolů na číselné stupnici od 8 do 1, kde 8 značí nejvyšší stupeň vyspělosti a naopak.

V následujících tabulkách zakroužkujte, prosím, vždy jedno číslo. Poté toto číslo přepište do sloupce umístěného po levé straně tabulky. Vzniknou tak čtyři sloupce, z nichž každý odpovídá hodnocení práce konkrétního zaměstnance na jednom určitém úkolu.

Příklad:

	1	2	3	4									
	Obsluha zákazníka	Zhotovení brýlí	Provádění oprav	Vedení pokladny									
ZDE ZAZNAMENEJTE SVÉ HODNOCENÍ					Při plnění úkolu/povinnosti						tato osoba:		
8	6	2	4	Má znalosti nutné k plnění úkolu	8	7	6	5	4	3	2	1	Nemá znalosti nutné k plnění úkolu
6	2	3	8	Má zkušenosti s plněním úkolu	8	7	6	5	4	3	2	1	Nemá zkušenosti s plněním úkolu

Postup, prosím, zopakujte pro každého Vašeho podřízeného. Počet vyplněných tabulek by měl odpovídat počtu Vašich podřízených pracovníků.

HLAVNÍ ÚKOLY/POVINNOSTI

	1	2	3	4
Obsluha zákazníka				
Zhotovení brýlí				
Provádění oprav				
Vedení pokladny				

ZDE ZAZNAMENEJTE SVÉ HODNOCENÍ Při plnění úkolu/povinnosti				 tato osoba:							
D I M E N Z E 1					Má znalosti nutné k plnění úkolu						Nemá znalosti nutné k plnění úkolu	
					8	7	6	5	4	3	2	1
					Má zkušenosti s plněním úkolu						Nemá zkušenosti s plněním úkolu	
					8	7	6	5	4	3	2	1
					Trvale prokazuje vysokou úroveň dovedností						Neprokuje vysokou úroveň dovedností	
				8	7	6	5	4	3	2	1	
				Zvládá více úkolů dohromady						Umí se soustředit jen na jeden úkol		
				8	7	6	5	4	3	2	1	
				Plní své úkoly vždy včas						Neplní své úkoly vždy včas		
				8	7	6	5	4	3	2	1	
					← ZAZNAMENEJTE CELKOVÉ SKÓRE PRO DIMENZI 1							
D I M E N Z E 2					Vystupuje sebevědomě						Vystupuje nejistě	
					8	7	6	5	4	3	2	1
					Cítí povinnost zadaný úkol splnit na 100 %						Necítí povinnost zadaný úkol splnit na 100 %	
					8	7	6	5	4	3	2	1
					Velmi touží dosáhnout úspěchu						Netouží dosáhnout úspěchu	
				8	7	6	5	4	3	2	1	
				Je horlivá převzít odpovědnost za plnění úkol						Odmítá převzít odpovědnost za plnění úkolu		
				8	7	6	5	4	3	2	1	
				Vyhledává odpovědnost						Výhýbá se jakékoliv odpovědnosti		
				8	7	6	5	4	3	2	1	
					← ZAZNAMENEJTE CELKOVÉ SKÓRE PRO DIMENZI 2							

ČÁST V III.

Doplňte zakroužkováním vždy jedné odpovědi následující údaje:

OC1. Uveďte, prosím, známkou od 1 do 5 jako byste Vy sám/sama ohodnotil(a) svůj dosavadní výkon v roli vedoucího pracovníka.

- | | |
|----------------|-----------------|
| 1. výborný | 4. uspokojivý |
| 2. velmi dobrý | 5. neuspokojivý |
| 3. dobrý | |

OC2. Jak dlouho jste v pozici vedoucího prodejny?

- | | |
|--------------------|--------------------|
| 1. méně než 1 rok | 4. méně než 11 let |
| 2. méně než 3 roky | 5. méně než 16 let |
| 3. méně než 6 let | 6. 16 let a více |

OC3. Jak dlouho jste zaměstnaný v této firmě?

- | | |
|--------------------|--------------------|
| 1. méně než 1 rok | 4. méně než 11 let |
| 2. méně než 3 roky | 5. méně než 16 let |
| 3. méně než 6 let | 6. 16 let a více |

OC4. Jaký je počet osob, které jsou Vám přímo podřízeny?

- | | |
|-----------|----------------|
| 1. 1 až 2 | 3. 6 až 10 |
| 2. 3 až 5 | 4. více než 10 |

OC5. Věk: Kolik je Vám let?

- | | |
|--------------|--------------|
| 1. do 25 let | 4. 46 až 55 |
| 2. 26 až 35 | 5. 56 a více |
| 3. 36 až 45 | |

OC6. Pohlaví: Jste

- | | |
|---------|--------|
| 1. žena | 2. muž |
|---------|--------|

OC7. Vzdělání: jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- | | |
|--------------------------|------------------|
| 1. základní | 4. vyšší odborné |
| 2. nižší střední, vyučen | 5. vysokoškolské |
| 3. úplné střední | |

OC8. Kraj: V jakém kraji se nachází oční optika, ve které jste zaměstnaný(á)?

- | | |
|---------------------|---------------------|
| 1. Praha | 8. Královéhradecký |
| 2. Středočeský kraj | 9. Pardubický |
| 3. Jihočeský | 10. Vysočina |
| 4. Plzeňský | 11. Jihomoravský |
| 5. Karlovarský | 12. Olomoucký |
| 6. Ústecký | 13. Zlínský |
| 7. Liberecký | 14. Moravskoslezský |

OC9. Město: V jak velkém městě se nachází oční optika, ve které jste zaměstnaný(á)?

1. v malém městě (méně než 10 000 obyvatel)
2. ve středně velkém městě (10 000 až 99 999 obyvatel)
3. ve velkém městě (100 000 a více obyvatel)

„CRITICAL TASK INVENTORY“

neboli

SOUPIS PRACOVNÍCH ÚKOLŮ ZAMĚSTNANCŮ V OČNÍ OPTICE

Část, kterou vyplní vedený zaměstnanec:

Zamyslete se a bez ohledu na pořadí napište, jakých šest pracovních činností vykonáváte nejčastěji v rámci pracovní doby. Na pořadí nezáleží.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

Část, kterou vyplní vedoucí:

Vyberte, prosím, z výše šesti uvedených čtyři činnosti, o kterých si myslíte, že jsou hlavní pracovní náplní Vašich podřízených v oční optice, a vepište je prosím níže bez ohledu na pořadí.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Soupis pracovních úkolů zaměstnanců v oční optice - výstupy

	Vedoucí	Podřízený	Abs. četnost
<i>Zhotovení brýlí</i>	7	12	19
<i>Opravy brýlí</i>	6	11	17
<i>Obsluha zákazníka</i>	9	9	18
Servis brýlí	0	2	2
<i>Vedení pokladní knihy</i>	6	7	13
Poradenství	0	1	1
Vedení skladu	1	1	2
Vyplňování karet	1	1	2
Sledování novinek v oboru	2	1	3
Řešení problémů	0	1	1
Inventura	1	1	2
Uzávěrka měsíce	1	2	3
Výběr zboží	0	3	3
Objednávky skel	2	1	3
Objednávky obrub	0	1	1
Měření refrakce	1	1	2
Aplikace kontaktních čoček	3	5	8
Celkem	40	60	100

Zdroj: Vytvořeno autorkou.

Příloha 3: Dotazník řídicích stylů pro zaměstnance

DOTAZNÍK ŘÍDICÍCH STYLŮ PRO ZAMĚSTNANCE OČNÍCH OPTIK

Vážení zaměstnanci očních optik,

na následujících stránkách jsou pro vás připraveny sady otázek, které zkoumají řídicí styly manažerů. Dotazník se skládá ze dvou částí. V první části je nastíněno 12 modelových situací z běžné praxe, do kterých se budete stylizovat a odpovídat, jak by podle Vás zareagoval právě Váš vedoucí prodejny. Druhý úsek je doplňující, týkající se stručných údajů o Vás a Vašich postojích.

Celé výzkumné šetření, jehož cílem je zmapovat oblast řídicích stylů manažerů očních optik v České republice, je pod záštitou katedry Sociologie Univerzity Karlovy a jejích odborníků. Poskytnuté informace jsou přísně **anonymní**, s vyplněnými dotazníky nepřijde do styku ani vedoucí oční optiky, ani samotný majitel. Sesbíraná data v rámci výzkumného šetření budou použita pro statistickou analýzu v rámci rigorózní práce.

Děkuji za spolupráci.

S přáním hezkého dne,

Petra Otavová

ČÁST I.

Test se skládá z dvanácti typických situací v pracovním procesu při účasti vedoucího a jednoho nebo více podřízených. Za každou situaci následují čtyři možné postupy. Představte si sami sebe na místech hlavních aktérů. Nyní si, prosím, pozorně přečtěte každou situaci. Zamyslete se, jak by za daných okolností reagoval Váš přímý nadřízený, tj. vedoucí prodejny. Zakroužkujte, prosím, tu odpověď, která by podle Vašeho názoru nejlépe vystihla jeho reakci v dané situaci. V tomto testu neexistují správné a špatné odpovědi. Označte, prosím, vždy jen jednu odpověď.

SPz) Předtím, než přistoupíte k samotnému vyplnění testu řídicích stylů, zamyslete se, prosím, a uveďte, jak jste celkově spokojený(á) ve Vašem zaměstnání.

- | | |
|--------------------|----------------------|
| 1. spokojený | 3. spíše nespokojený |
| 2. spíše spokojený | 4. nespokojený |

LSZ1. Výkon pracovní skupiny, které jste členem, klesá. V poslední době dokonce přestáváte reagovat na snahu Vašeho nadřízeného o přátelskou konverzaci, která je založena na zájmu vedoucího o prospěch týmu.

- Vedoucí podle Vás zdůrazní využití jednotných postupů a nutnost splnění úkolu.
- Aniž by na Vás vyvíjel nátlak, naznačí, že se na něj můžete obrátit s jakýmkoliv problémem.
- Promluví si s Vámi. Stanoví nové cíle.
- Úmyslně nezasáhne.

LSZ2. Výkon Vaší skupiny se pozorovatelně zvyšuje. Avšak vedoucí se opakovaně ujišťuje o tom, že všichni členové týmu znají svoje úkoly a dodržují standardy.

- Vedoucí Vaší skupinu povzbuzuje, ale nepřestává sledovat, jak plníte své role a dodržujete standardy.
- Nevstupuje do činnosti skupiny.
- Dělá vše pro to, aby se zaměstnanci cítili angažovaní a důležití.
- Zdůrazňuje závažnost dodržení termínů a splnění zadaných úkolů.

LSZ3. Pracovní výkon skupiny a mezilidské vztahy jsou na dobré úrovni. Ukazuje se ale, že skupina, které jste členem, není schopna sama splnit zadaný úkol, na kterém Vás vedoucí nechal samostatně pracovat.

- a) Vedoucí se připojí ke skupině a společně se snažíte nalézt vhodné řešení problému.
- b) Nechá Vás, abyste sami přišli na vhodné řešení.
- c) Jedná rychle a rozhodně, aby vzniklý problém napravil.
- d) Povzbuzuje skupinu při hledání správného řešení a naznačí, že se na něj můžete kdykoliv obrátit s jakýmkoliv problémem.

LSZ4. Manažer zvažuje zavedení zásadní změny. Jako skupina nyní dosahujete uspokojivých výsledků, i přesto ale respektujete rozhodnutí týkající se nutnosti změn.

- a) V případě zájmu skupiny vedoucí poskytne zaměstnancům možnost podílet se na změnách.
- b) Změny pouze oznámí a sám dohlíží na jejich zavedení do praxe.
- c) Dovolí Vám pracovat na změnách bez jakéhokoli vedení z jeho strany.
- d) Je ochotný přijmout a zapracovat rady a doporučení skupiny, avšak řízení změny zůstává čistě v jeho rukou.

LSZ5. Za poslední měsíce výkon týmu klesá. Ukazuje se, že jako členové týmu jste lhostejní ke stanoveným cílům. V minulosti se vedoucímu osvědčilo předefinování rolí jednotlivých pracovníků, přesto byl ale stále nucen připomínat zaměstnancům závažnost dodržení termínů pro splnění úkolu.

- a) Nechá na skupině, jakým způsobem stanovených cílů dosáhne.
- b) Vyslechne a přijme doporučení členů skupiny, avšak stále dohlíží na to, aby byly cíle plněny.
- c) Přehodnotí a předefinuje stávající cíle a dohlíží na jejich realizaci.
- d) V případě zájmu Vám poskytne možnost zapojit se do procesu stanovení cílů.

LSZ6. V nedávné době Vám, jakožto efektivně pracujícímu týmu, byl přidělen nový vedoucí. Předchozí vedoucí týmu byl ve vztahu k zaměstnancům velmi striktní. Nový vedoucí by rád zachoval efektivitu týmu, ale zároveň zapracoval na zpříjemnění a „zlidštění“ pracovního prostředí v týmu.

- a) Skupinu podporuje a dělá vše pro to, aby se členové cítili důležití a angažovaní.
- b) Zdůrazní důležitost dodržování termínů a plnění přidělených úkolů.
- c) Záměrně nezasahuje do dění v týmu.
- d) Umožní kolektivu, aby se zapojil do rozhodovacích procesů, avšak stále kontroluje, zda dochází k plnění stanovených cílů.

LSZ7. V současnosti zvažuje vedoucí prodejny významné změny v organizační struktuře Vašeho týmu.

Zaměstnanci sami přicházejí s jednotlivými návrhy týkající se potřebných změn. Dávají najevo svoji flexibilitu ve výkonu každodenních činností.

- a) Definuje změnu a následně dohlíží na její uplatnění v praxi.
- b) Získá souhlas skupiny se změnou. Dá zaměstnancům možnost zorganizovat její zavedení do praxe.
- c) Je ochoten akceptovat návrhy zaměstnanců, ale udržuje si kontrolu nad zavedením změny do praxe.
- d) Vyhne se konfrontaci se zaměstnanci a nechá je udělat si to po svém.

LSZ8. Jak pracovní výkon skupiny, tak mezilidské vztahy jsou na dobré úrovni. Přesto váš vedoucí trpí pocitem nejistoty, který vychází podle něj z toho, že nemá skupinu dostatečně pod kontrolou.

- a) Nezasahuje do činnosti skupiny.
- b) Pohovoří si se zaměstnanci o dané situaci a zahájí nutné změny.
- c) Podnikne nutné kroky k tomu, aby donutil podřízené pracovat přesně stanoveným způsobem.
- d) Dává si pozor, aby příliš direktivním jednáním nepoškodil váš vztah šéf – podřízený.

LSZ9. Majitel firmy pověřil Vašeho vedoucího vedením taktické skupiny, jejímž jste členem a jejímž úkolem je doporučení nezbytných změn ve firmě. Skupina se již zásadně opozdila v prezentaci vyžadovaných doporučení, nemá jasně stanovené cíle. Účast na poradách je velice slabá. Porady se spíše mění na přátelská, neformální setkání. Přesto vedoucí ví, že potenciálně je v silách skupiny zadaný úkol zvládnout.

- a) Nechá skupinu, aby sama vyřešila nastalou situaci.
- b) Vyslechne a zapracuje doporučení členů skupiny, avšak dbá zároveň na to, aby byly plněny cíle.
- c) Předefinuje cíle a pozorně dohlíží na jejich realizaci.
- d) V případě zájmu poskytne zaměstnancům možnost zapojit se do procesu stanovení cílů.

LSZ10. V nedávné době vedoucí přistoupil ke změně pracovních norem. Podřízení, které až doposud považoval za spolehlivé a odpovědné, ale na změny nereagují.

- a) V případě zájmu zaměstnanců společně zapracujete na předefinování norem.
- b) Normy změní, ale bedlivě kontroluje jejich plnění.
- c) Vyvaruje se konfrontace tím, že se vyhne použití nátlaku na zaměstnance při plnění norem.
- d) Začlení doporučení týmu, ale pozoruje, jestli nové normy skutečně dodržují.

LSZ11. Byl vám přidělen nový vedoucí. Bývalý vedoucí nebyl zapojený do záležitostí svého týmu. Tým však plnohodnotně plní své úkoly a řídí sám sebe. Vzájemné vztahy ve skupině jsou dobré.

- a) Nový vedoucí udělá vše možné pro to, aby podřízení pracovali dle přesně stanovených způsobů tak, jak to firma vyžaduje.
- b) Zapojí je formálně do rozhodovacích procesů. Zajistí si tím posílení dobrých příspěvků.
- c) Pohovoří si se zaměstnanci o výkonu týmu v minulosti. Prověřuje, zda je nutné zavádět nové praktiky.
- d) Pokračuje v nastalé situaci. Nechává skupinu pracovat bez jakéhokoliv vedení z jeho strany.

LSZ12. Nedávné informace ukazují na problémy uvnitř skupiny. Skupina vykazuje pozoruhodné pracovní výkony. Členové zvládají efektivně plnit celou řadu cílů. Pracovali v harmonii po celý minulý rok. Všichni jsou plně kvalifikováni pro daný úkol.

- a) Pokusí se sám situaci vyřešit. Prozkoumá potřebu zaměstnanců po ocenění.
- b) Nechá členy skupiny, aby si vnitřní problémy vyřešili sami.
- c) Učiní rychlé a rozhodné kroky k vyřešení a nápravě problémů.
- d) Podřízeným naznačí, že se na něj mohou obrátit s jakýmkoliv problémem. Dává si ale pozor, aby svým jednáním nepoškodil svůj vztah k nim.

ČÁST II.

Doplňte, prosím, následující údaje:

OCZ1. Uveďte, prosím, známkou od 1 do 5 jako ve škole, jak byste ohodnotil(a) výkon Vašeho nadřízeného v roli vedoucího pracovníka.

- | | |
|----------------|-----------------|
| 1. výborný | 4. uspokojivý |
| 2. velmi dobrý | 5. neuspokojivý |
| 3. dobrý | |

OCZ2. Jak dlouho jste zaměstnaný(á) v této firmě?

- | | |
|--------------------|--------------------|
| 1. méně než 1 rok | 4. méně než 11 let |
| 2. méně než 3 roky | 5. méně než 16 let |
| 3. méně než 6 let | 6. 16 let a více |

OCZ3. Věk: Kolik je Vám let?

- | | |
|--------------|--------------|
| 1. do 25 let | 4. 46 až 55 |
| 2. 26 až 35 | 5. 56 a více |
| 3. 36 až 45 | |

OCZ4. Pohlaví: Jste

- | | |
|---------|--------|
| 1. žena | 2. muž |
|---------|--------|

OCZ5. Kraj: V jakém kraji se nachází oční optika, ve které jste zaměstnaný(á)?

- | | |
|---------------------|---------------------|
| 1. Praha | 8. Královéhradecký |
| 2. Středočeský kraj | 9. Pardubický |
| 3. Jihočeský | 10. Vysočina |
| 4. Plzeňský | 11. Jihomoravský |
| 5. Karlovarský | 12. Olomoucký |
| 6. Ústecký | 13. Zlínský |
| 7. Liberecký | 14. Moravskoslezský |

OCZ6. Město: V jak velkém městě se nachází oční optika, ve které jste zaměstnaný(á)?

1. v malém městě (méně než 10 000 obyvatel)
2. ve středně velkém městě (10 000 až 99 999 obyvatel)
3. ve velkém městě (100 000 a více obyvatel)