

## PŘÍLOHA 1: OTÁZKY POUŽITÉ V KVALITATIVNÍ ČÁSTI VÝZKUMU

- Představení
- Seznámení s následujícími informacemi
  - Výzkum je anonymní
  - Účel výzkumu je formulovat vzdělávací cíle
  - Provádí se audiozáznam

1. Jak dlouho vykonáváte manažerskou pozici? (odlišit zkušeného od nezkušeného – rozehrávací otázka)
2. Co jste se během té doby naučil o jednání s podřízenými, nadřízenými, kolegy? (pozitivní naladění rozhovoru a inspirativní pro situace)
3. Popište situaci z poslední doby (6 měsíců), s jejímž průběhem nebo výsledkem jste nebyli spokojeni?
4. Jaké situace považujete za obtížné při komunikaci s:
  - a. Podřízenými: uveďte příklad typické situace
  - b. Nadřízenými: uveďte příklad typické situace
  - c. Kolegy: uveďte příklad typické situace
5. Jaká schopnost nebo dovednost, kterou vidíte u kolegů kolem sebe nebo jiných lidí, které znáte, by vám usnadnila práci, kdybyste si ji osvojil také?
6. Co byste se potřeboval naučit, abyste svoji práci dělal ještě lépe než teď? (pokud uvede toho více, tak co je nejdůležitější)
7. Představte si, že máte možnost, poslat svého (nadřízeného, podřízeného nebo kolegy) na zázračný trénink, po jehož absolvování se dotyčný člověk změní tak, že to usnadní vaši spolupráci s ním:
  - a. V jaké situaci tuto změnu poznáte?
  - b. Jak se dotyčný bude chovat?
8. Představte si, že vy sami můžete absolvovat zázračný trénink, po jehož absolvování si dokonale osvojíte nějakou dovednost? Jaká dovednost by to byla?

## PŘÍLOHA 2: PŘEPISY ROZHOVORŮ V ANALÝZE POTŘEB

T – tazatel

R - respondent

### Rozhovor č.1

T: Jak dlouho vykonáváte manažerskou pozici?

R: 5let

T: Co jste se během té doby naučila o jednání s podřízenými, nadřízenými, kolegy?

R: Tak pro mě bylo asi nejtěžší jednání s podřízenými, protože to byla pro mě nová role a zjistila jsem, že jsem hodně empatická a měkká, ale samozřejmě v průběhu času a **orientování se té pozice zejména na výsledek** jsem musela přitvrdit, takže naučila jsem se vzhledem k tomu, že jsem personální manažer, takové ty různé figle na školení typu, jak jednat s lidmi. Teoreticky to všechno ovládám, ale prakticky to je mnohem náročnější a horší.

T: Co jste se tedy naučila?

R: V podstatě na **takovém vlastním určení si cíle čeho chci dosáhnout**, jaký chci být ten manažer, to znamená, že jsem zvolila sama pro sebe asi ideálního manažera z hlediska typu, řekněme přístupu k podřízeným a prostě experimentovala. Zkoušela jsem, snažila jsem se ty svoje teoretické znalosti převést do praxe někdy s menšími či většími bolestmi. Takovéto říct si, co má být na konci a přibližovat se k tomu.

T: Kdybyste mohla popsat situaci z poslední doby, s jejímž průběhem nebo výsledkem jste nebyla spokojena?

R: Konkrétně mě trápí problém, že se tolik **nevěnuji svým podřízeným**, protože zkrátka mám pocit, že mám spoustu důležitějších věcí, byť je to subjektivní a nevěnuji se svým podřízeným myslím z hlediska nějakého **pravidelného one to one**. Snažím se **je rozvíjet** i vzhledem k tomu, že musíme být vždycky připravení na nějakou další pozici, tak mám pocit, že to nedělám **systematicky**, ale spíše nárazově a to mě trápí dlouhodobě, no jinak určitě byly situace, když jsem mohla říct něco nadřízené jinak, ale to jsou spíše banality v podstatě z hlediska průběhu a výsledku situace mne nejvíc trápí to věnování se podřízeným.

T: Jaké situace považujete za obtížné v komunikaci s podřízenými?

R: Pro mě je nejnáročnější **jim jasně dát úkol**, protože já se vždy snažím jim to ulehčit. Pro mne je nejtěžší zadání nějakého úkolu bez nějakého okecávání. V podstatě se

omlouvám za to, že jim zadávám nějaký úkol. A co se týče v komunikaci s nadřízeným, tak mi dělá problém to, když jsem emotivně vychýlená, pak ta komunikace není moc věcná, nemyslím si, že hledám vždy jádro problému, ale uměla bych to lépe formulovat a jinak než, když se zacyklím v nějakém emotivním vychýlení.

T: Co nazýváte tím emotivním vychýlením?

R: Když mne něco rozčílí nebo když s něčím zásadně nesouhlasím. Tak třeba řeknu svůj argument a je i nahlas slyšet, že jsem roztřesená a není to takový věcný, to co já si myslím, že by měl ten manažer umět být takový chladný bez emotivních výchylek.

T: A s kolegy obtížné situace z hlediska v komunikaci?

R: S kolegy uvedu svůj ekvivalent na Slovensku tak tam ta situace je někdy obtížná, v tom, že já mám jiný názor než moje kolegyně, která je zkušenější a občas to sklouzne k tomu, abych nebojovala a argumentovala, protože si myslím, že moje cesta je lepší a tak někdy jako prohraju záměrně a přistoupím na její cestu a dál si myslím, že ta komunikace minimálně z její strany není úplně upřímná, protože je mezi námi stále rivalita a to mě mrzí.

T: Jaká schopnost nebo dovednost, kterou vidíte u svých kolegů nebo u jiných lidí, které znáte, by vám pomohla v práci, kdyby si ji také měla?

R: Určitě je to sebevědomější projev a možná i tvrdší přístup všeobecně. Zkrátka držet si distanc a nebýt osobní, to mě zatím chybí, taková chladná věcná komunikace a důslednost.

T: Co byste se potřebovala naučit, abyste svoji práci dělala ještě lépe než teď?

R: Určitě bych se potřebovala naučit lépe plánovat, myslím tím lépe plánovat jako strategičtěji. Zkrátka zvolit si pro daný týden nějaký úkol a za tím si jít. V tuhle chvíli řeším operativu, nejsem takový ten hasič, mám pocit, že ty opratě držím v rukou, ale mám svoje vize, které nejsou o číslech, takže bych se potřebovala naučit hledat si prostor a věnovat se svým vizím a znovu se opakují, větší důslednost právě v kontrole, třeba mám vizi, zadám vizi, rozvíjím vizi, ale potom nedokončuji nebo nedbám na to, aby bylo dokončeno, když to přeženu.

T: Představte si, že máte možnost poslat svého kolegu, nadřízeného nebo podřízeného, na zázračný trénink, po jehož absolvování se změní dotyčný tak, že to usnadní spolupráci s ním. Co bude ta situace, kdy ty si všimnete, že ten člověk absolvoval ten trénink?

R: V podstatě mi nejvíc vadí průřez všech mých podřízených těch HR manažerů na obchodech. Vadí mi taková resistance proti změnám, kdykoliv tlačíme na nějaká šetření, tak první slyším, to nejde. Takže spíš bych potřebovala tu otevřenost. Prostě lepší přístup ke změnám a snaha hledat řešení a ne argumentovat proč to nejde. A teď si uvědomuji, že do toho spadám i já.

T: Když nebudou říkat, to nejde. Co budou říkat?

R: Mohli by říct, takže tady máme nějakou částku na mzdy. Já jsem si to tady propočítala a vidím, že mám tolik peněz, znamená to, že buďto musím propustit tyto dva lidi a najít si 4 brigádníky, kteří jsou levnější a v tuhle chvíli je krátkodobější řešení propustit brigádníky, ale budu pracovat na výkonosti těchto 5 lidí, protože jsou nevykonní a budu to řešit strategičtěji a ne, že budu hasit problémy a, že budu hledat to nejpohodlnější a krátkodobé řešení, což jsou třeba ti brigádníci. Mohli by sami už předesílat nějaká řešení a snažili by se to vidět jinak. U nás panuje takový strach říznout do takových lidí, kteří jsou tady 20 let, a všichni víme, že může být i výkonnější, ale Maruška je specialistka tady na to a už je tu 20 let, tak jí to tady necháme doklepat a, že to ubírá našemu byznysu tak to nikdo nevidí.

T: Kdybyste mohla vy absolvovat takový zázračný trénink, tak co byste si vybrala za schopnost nebo dovednost?

R: Já u sebe pořád cítím tu komunikaci, já umím navádět své HR manažery k tomu, aby našli řešení, ale když zavolají, že to nejde, tak já mám utěšující tón, než abych ho nechala domluvit a pak bych zase chladně šla potom řešení. Zkrátka u mě rezonuje taková **věcná komunikace**.

T: A v čem si myslíte, že by byl ten výsledek lepší?

R: Myslím si, že bychom mohli to řešení opravdu najít a netočili bychom se v utěšování a ta změna by byla mnohem rychlejší, protože mi vždy k řešení dojdeme, ale v uvozovkách si popláčeme, ale ta změna by byla věcnější a rychlejší a mě by to tolik nebolelo, protože já si ty emoce připouštím.

T: Poslední otázka, které dovednosti vám jdou dobře a co určitě nepotřebujete?

R: Dobře mi jde takovéto uklidnění, při náročné situaci, jako odlehčení, uklidnění a potom mi jde také nábor lidí, protože si myslím, že umím motivovat lidi, aby k nám nastoupili aspoň na půl úvazek atd. Jde mi uklidňující empatická komunikace.

## **Rozhovor č.2**

T: První otázka: jak dlouho vykonáváte manažerskou pozici?

R: Osm let.

T: Co jste se za tu dobu naučila o jednání s podřízenými a nadřízenými?

R: Možná jsem se naučila držet větší odstup, protože ze začátku jsem měla tendenci vztahovat nepříjemné situace na sebe, **nerada řeším věci se zaměstnanci, co se jim třeba nelíbí, tak jsem to hodně prožívala a ne vždy jsem jim řekla na rovinu tak, jak to je.**

T: Další otázka se vztahuje na nějakou situaci za poslední dobu, s jejímž výsledkem jste nebyla úplně spokojena, když jste si říkala, tady jsem měla udělat něco jinak.

R: Mám tady dvě kolegyně, jedna z nich má osobní problémy a někdy to přenáší do té práce je nepříjemná, ale jak já to vidím i z té druhé strany tak nejsem úplně férová k té druhé. Třeba té s osobními problémy dávám míň práce a vlastně jí odpouštím i tu nepříjemnost k ostatním. A právě o tom teď hodně přemýšlím, že si s ní musím promluvit i když to bude nepříjemné, protože to nevrhá dobré světlo na celé oddělení. **Měla jsem jí upozornit hned na začátku a nenechala bych to takhle táhnout.**

T: Jaké situace právě v té komunikaci považujete za nepříjemné, mám to tu rozdělené na podřízené, nadřízené a kolegové?

R: Záleží hodně na povaze toho člověka. Mám tu zde naprosto odlišné typy lidí, jedna je depresivní a ta druhá je optimistická, ta jedna samá nepříjemná informace, s jednou ta informace nic neudělá a druhá se z toho hroučí. **Je to spíše o tom jak to sdělovat tomu člověku.** Na našem oddělení se hodně **propouští a nabírají** lidé, vlastně to je takový denní chléb. A já to většinou trošku zaobalím, abych na té špatné zprávě najít něco pozitivního. Žádnou nepříjemnou situaci s kolegou si neumím moc představit, když je nějaká náhodou, tak se jí snažím podat humorně. A nepříjemné situace s nadřízeným, konkrétně u mého nadřízeného je velice těžké se prosadit, protože má jasnou vizi a vlastně není to o tom, že mu budu říkat, jak to nejde, ale asi to je o tom, jak se srovnám s tím, co mě nebaví a co nechci dělat. Záleží hodně na typu nadřízeného.

T: Jaká schopnost nebo dovednost, kterou vidíte, u svých kolegů byste chtěla mít taky?

R: Já mám takovou špatnou vlastnost, že hodně **odkládám věci až na poslední chvíli.** Chtěla bych být takový pracant, který začne svůj úkol dělat hned a neodkládá ho a nic víc mě to nenapadá.

T: Když si představíte, že byste mohla poslat podřízeného, nadřízeného nebo kolegu poslat na zázračný trénink, který by ho naučil nějakou dovednost?

R: Poslala bych svého kolegu, je to mladý kluk a manažera zatím dělal jenom tady a nikde jinde a občas je hodně výbušný a je to jeden z lidí, který nedokáže přijímat změny jakéhokoliv typu a nedokáže zvládat stres a on se **hroučí a začíná kolem sebe kopat** a bývají to velice nepříjemné situace, ale ne tak vůči mně, ale vůči kolegům, podřízeným a možná někdy i vůči nadřízeným. Myslím si, že když tyhle špatné vlastnosti odbourá tak to zlepší komunikaci v celém týmu. Když jde to tuhého a všichni se snaží dělat a je tam **jeden člověk, který říká, že to nejde** a, že na to nemá lidi, tak to naruší práci celého týmu. On to nakonec stejně udělá, ale to co kolem toho dělá. V tomhle je jako malé dítě. Kdyby tento trénink absolvoval, tak by se snažil najít nějakou cestu jak něco dělat a nebylo by to takové to, že práskne dveřmi a všichni ho musí nechat být, než se rozmyslí.

T: Kdybyste vy mohla jít na nějaký takový zázračný trénink jako dovednost byste si chtěla osvojit?

R: To už jsem říkala vlastně, že bych už **nechtěla odkládat věci na poslední chvíli**, ale snažím se s tím bojovat a ještě umět odpočívat, prostě vypnout.

T: Poslední otázka co si myslíte, že už umíte?

R: Mě strašně unavují povinná školení o situačním řízení lidí nebo o řízení výkonosti, protože já už jsem tyto teorie slyšela, už asi dvěstětísíckrát a ty školení se mi zdají naprosto zbytečné pro mě. Já si myslím, že umím vést lidi a nějak je dirigovat, protože já jsem každý den v kontaktu s lidmi a i koučuji některé vedoucí, kteří mají problém s komunikací vůči zaměstnancům. Kdyby ty školení nebyla stále stejná a stereotypní tak by mě to možná bavilo víc.

### **Rozhovor č. 3**

T: Jak dlouho vykonáváte manažerskou pozici?

R: 17 let

T: Co během této doby jste se naučila o jednání s lidmi?

R: S podřízenými jsem se naučila, že se jim **musí vysvětlovat, co po nich chceme, proč to po nich chceme**, že se **musí chválit**, to je jediná cesta jak je motivovat, od určité doby je nemůžeme motivovat penězi a myslím si, že ta chvála udělá hrozně moc. S kolegy bych řekla, že to je hodně podobné, že i kolegy musím motivovat, protože bez jejich pomoci bych já to nezvládla, takže i je musím motivovat. U zákazníků spíše reagovat na to v jakou náladu zákazník má, vyslechnout ho, ale co se týče třeba nějakých stížností, tak **ho vyslechnout, aby se uklidnil** a udělat si o tom vlastní úsudek a zhodnotit, jestli je chyba na naší straně a hlavně zákazníka uklidnit, protože leckdy se potřebují jenom vykřičet.

T: Další otázka se vztahuje na nějakou situaci za poslední dobu, s jejímž výsledkem jste nebyla úplně spokojena, když jste si říkala, tady jsem měla udělat něco jinak.

R: Byl tu zákazník, který chtěl vrátit peníze za zboží, které už bylo po záruce a tak já jsem se v ten moment úplně nechtěla dát, aby firma jako taková přišla o peníze, ale ve

finále jsem to mohla rovnou vyřešit tak, že bych ty peníze vrátila, i když to bylo neoprávněné a ušetřila bych si další navazující starosti

T: Jaké situace právě v komunikaci považujete za nepříjemné, mám to tu rozdělené na podřízené, nadřízené a kolegové?

R: Teď aktuálně pro mě bude nepříjemný, že budu muset řešit množství lidí na příjmu, jako ve smyslu, že na jiných srovnatelných barácích mají méně lidí, než máme my tady, takže já se připravuju v současné době na to, abych obhájila ten větší počet lidí, a asi neobhájím takto velký počet zaměstnanců, tak se musím připravit na to, jak to **vysvětlit svým zaměstnancům a to nebude asi úplně příjemné, že budou někam přeřazeni.** Nesouvisí to samozřejmě jen s podřízenými, ale i s nadřízenými, abych naopak obhájila ten počet. U kolegů je asi nejtěžší zadávat jim úkoly a vysvětlovat proč to mají dělat.

T: Jaká schopnost nebo dovednost, kterou vidíte, u svých kolegů byste chtěla mít taky?

R: **Určitě angličtina**, protože tam vím, že mám velké mezery a musím si najímat překladatele. A druhá věc **výřečnost**, já jsem hodně výřečná, ale musím si to hodně připravit, abych dokázala reagovat na záhadné otázky a nedokážu to zas tak okecat, musím to mít připravené.

T: Když si představíte, že byste mohla poslat podřízeného, nadřízeného nebo kolegu poslat na **záračný** trénink, který by ho naučil nějakou dovednost?

R: *nesrozumitelné ..hluk*

T: Kdybyste vy mohla jít na nějaký takový záračný trénink jako dovednost byste si chtěla osvojit?

Hlavně ta angličtina, protože angličtinu používáte pořád v práci, ale i v soukromém životě. A ta výřečnost to už jsem říkala.

T: Poslední otázka co si myslíte, že už umíte?

R: Z mého pohledu tabulky, reporty, že já nepotřebuju tady, když někdo něco neví tak jde za mnou a zeptá se mě co a jak.

## **Rozhovor č. 4**

T: Jak dlouho vykonáváte manažerskou pozici?

R: 15 let

T: Co během této doby jste se naučil o jednání s lidmi?

R: Pochopil jsem, že to není o direktivním řízení. Pochopil jsem, že je potřeba podřízené **namotivovat k tomu společnému cíli**. V podstatě komunikaci se svými podřízenými o problémech se mi daří a posouvat je k cíli.

T: Další otázka se vztahuje na nějakou situaci za poslední dobu, s jejímž výsledkem jste nebyl úplně spokojen, když jste si říkal, tady jsem měl udělat něco jinak.

R: Jeden můj podřízený měl slabší chvíli v soukromém životě, dokonce se psychicky zhroutil v podstatě, už předtím než se zhroutil, jsem cítil, že má slabší výkonost, takže byla moje zpětná vazba byla trochu tvrdší **a tak jsem si dával taky trochu za vinu**, protože kolega skončil na psychiatrii ale, hlavně to bylo kvůli jeho rozchodu, ale stejně jsem si říkal, že bych mohl třeba si o tom s ním promluvit. Teď je už zpátky mezi námi a podává dobré výkony.

T: Jaké situace právě v komunikaci považujete za nepříjemné, mám to tu rozdělené na podřízené, nadřízené a kolegové?

R: S podřízeným myslím si, že tam není problém, tam se dá najít společná řeč a stejné je to i u toho nadřízeného a je to hodně o individualitě toho jedince. Samozřejmě u nadřízeného si musíte dávat pozor na to, co řeknete. U kolegů mne nic nenapadá, protože my jsme tady dost dobrá parta. Umíme si říct dobrou i špatnou zpětnou vazbu, takže tady nevidím problém.

T: Jaká schopnost nebo dovednost, kterou vidíte, u svých kolegů byste chtěla mít taky?

R: Rychlejší rozhodování. Člověk musí mít trochu víc informací, než se rozhodne, to je můj problém. Hlavně při zavádění nějaké změny, protože já mám rád věci ošahané.

T: Když si představíte, že byste mohl poslat podřízeného, nadřízeného nebo kolegu poslat na zázračný trénink, který by ho naučil nějakou dovednost?

R: Jeden kolega, který je hůře komunikativní a tam bych zlepšil komunikaci. A je **trochu výbušný a ještě k tomu chaotik**. Takže chtěl bych, aby víc poskytoval zpětnou vazbu a uspořádal by si práci. Jako pracuje taky dobře, ale ta zpětná vazba není tak dobrá.

T: Kdybyste vy mohl jít na nějaký takový zázračný trénink jako dovednost byste si chtěl osvojit?

R: Já mám taky problém s komunikací, ne že bych komunikoval málo spíše naopak, když je třeba nějaký malý problém, tak ho stejně **hodně okecávám než, abych řekl striktně, jak**



to má být. Spíš než naučit si myslím, že nám tady chybí lepší recording výsledků. My nedostáváme od ředitele a podobně, což třeba teď jsme dostali od našeho ředitele něco nového, ale celkově třeba v prvním patře nejsem schopnej moc ovlivňovat nákup zboží, což je velkej problém, je to v podstatě řízený z Anglie a pushujou vám to co nepotřebujete a to, co potřebujete, to nejste schopnej ovlivnit ani naskenovaním. Nevím... A to mě ubíjí. Já si rád dělám analýzy, a umím pak tlačit ty lidi dopředu. A v minulé firmě jsem měl obrat 15 mil. Měsíčně a tam byl ten cíl mnohem vyšší a tady **nemohu ten obrat tak dobře ovlivnit.**

T: Poslední otázka co si myslíte, že už umíte?

R: Myslím, že se máme vždycky co učit. A že neumím nic tak dobře, abych mohl říci jo tohle umím a tohle my opravdu jde, takže vždycky jsou nedostatky.

## Rozhovor č. 5

T: Jak dlouho vykonáváte manažerskou pozici?

R: 2 roky

T: Co během této doby jste se naučil o jednání s lidmi?

R: Tak v podstatě všechno. Přišel jsem do Tesca jako absolvent. Hlavně jsem se naučil, že když je potřeba dosáhnout nějakého cíle. Tak je potřeba pokud je to ve vztahu k podřízenému znát několik zásad. **Vědět, jaký je hlavní cíl.** Rozmyslet si jak k tomu dojdu, koho k tomu potřebuju a co musí udělat. Rozmyslet si konkrétní činnosti a zadat je konkrétní lidem. Nemůžu zadat neurčitý úkol a čekat, že to kolektiv udělá. To se nestane. Přesně zadat úkol a termín, pomáhat těm lidem během toho plnění a kontrolovat je. Postupněma krůčkama se dobrat k cíli. Druhá **věc je jednat s rozvahou, při zhodnocení situace** vzít v potaz i okolnosti a nedělat ukvapené závěry.

T: Další otázka se vztahuje na nějakou situaci za poslední dobu, s jejímž výsledkem jste nebyl úplně spokojen, když jste si říkal, tady jsem měl udělat něco jinak.

R: Při jednom meetingu vedoucích, kde se probírají zisky a ztráty v podniku. Nedávno jsme si dělali analýzu za poslední tři měsíce a tam jsme přišli na zajímavé souvislosti. Na ty souvislosti jsme mohli přijít až s nějakým časovým odstupem a nadhledem. Ty problémy, které tam jsou s těmi ztrátami, tak jsem je řešil v okamžiku a chtěl jsem po svých podřízených informace a detaily o ztrátách, které oni neměli a nemohli mi poskytnout. **Nejdůležitější je dívat se na věci s nadhledem.**

T: Jaké situace právě v komunikaci považujete za nepříjemné, mám to tu rozdělené na

podřízené, nadřízené a kolegové?

R: Velice obtížné vyladit komunikaci, když zadáváte úkol nějakému týmu, **aby pochopili, co po nich chcete a hlavně, aby to pochopili všichni v teamu.** V komunikaci s nadřízeným jsem se naučil, že je nejdůležitější vzájemně se vyladit, najít s nadřízeným společnou řeč a **také řešit věci napřímo,** když je problém ihned přijít. U kolegů je nejdůležitější otevřenost a upřímnost, ale samozřejmě musí tam být nějaký odstup. **Hlavně řešit věci hned a nenechat** je vyhnít.

T: Jaká schopnost nebo dovednost, kterou vidíte, u svých kolegů byste chtěla mít taky?

R: Hlavně time management, zlepšit přístup k lidem a rozumět více obchodu a dokázat to teamu. Kdybych měl jmenovat jen jednu vlastnost tak asi **time management,** který ovládal můj bývalý šéf.

T: Když si představíte, že byste mohl poslat podřízeného, nadřízeného nebo kolegu poslat na zázračný trénink, který by ho naučil nějakou dovednost?

R: Mám kolegyni a ta by se mohla naučit **nebrat si neúspěchy v práci osobně,** aby dokázala oddělit osobní život od profesního. Potom bych to poznal v tom, že by byla uvolněnější, brala by třeba zpětné vazby konstruktivně a neдрáslo by jí to tak

T: Kdybyste vy mohl jít na nějaký takový zázračný trénink jako dovednost byste si chtěl osvojit?

R: Jak jsem říkal, ten time management, abych měl přesně nadefinované, kdy budu co přesně dělat. A kolegové by to poznali hlavně v tom, že bych dělal všechny úkoly včas a chodil bych v čas na schůzky.

T: Poslední otázka co si myslíte, že už umíte?

R: Nic neumím dokonale, pořád se mám co učit. Ale myslím si, že mám základní přehled jak funguje obchod.

## PŘÍLOHA 3: PRVNÍ VERZE DOTAZNÍKU

Škála chování:

Zřídka – občas – spíše často – často - obvykle – téměř vždy

Do této situace se dostávám:

Zřídka – občas – spíše často – často - pravidelně – téměř stále

### **1. Nadřízený prosazuje řešení, se kterým nemohu souhlasit**

- a. Pečlivě si připravím všechny protiargumenty a přednesu mu je
- b. Nijak neodporuji, ale myslím si svoje
- c. Vyjádřím svůj názor a nechám to na něm

### **2. Nadřízený mi zadává úkol, který je podle mne ztrátou času**

- a. Pečlivě si připravím všechny protiargumenty a přednesu mu je
- b. Nijak neodporuji, ale myslím si svoje
- c. Vyjádřím svůj názor a nechám to na něm

### **3. Nadřízený mi zadává úkol, který je pro mne příliš obtížný**

- a. Ptám se ho na detaily úkolu a zároveň zjišťuji, kdo by mi mohl pomoci
- b. Dělán jako by nic a pak si s tím nějak poradím
- c. Sdělím mu své obavy a nechám to na něm

### **4. Nadřízený mi zadává úkol, kterému nerozumím**

- a. Otázkami zjišťuji, co přesně ode mě očekává, dokud tomu dostatečně neporozumím
- b. Dělán jako by nic a pak si s tím nějak poradím
- c. Sdělím, že tomu nerozumím

### **5. Nadřízený doporučuje personální změny, se kterými nesouhlasím**

- a. Sdělím mu, že si vážím jeho názoru, ale že o svém týmu rozhodují já
- b. Řídím se jeho názorem a nic neříkám
- c. Vysvětlím mu své stanovisko a udělám, co chce

### **6. K úkolům, které dostávám od nadřízeného**

- a. Mám často připomínky a prosazuji návrhy na dílčí změny v postupu či řešení

- b. Se stavím odpovědně a plním to, co ode mne nadřízený požaduje
- c. Mívám připomínky, ale většinou to nic nezmění

#### **7. Na poradách s vedením**

- a. Kladu hodně otázek a prezentuji své názory
- b. Kromě toho, že si zapíšu další kroky, se výrazně nezapojuji
- c. Pokud je to jen trochu možné, snažím se při nich vyřídit i nějakou operativu

#### **6. Kolega mne tlačí do převzetí části projektu, která, dle mého soudu, nespadá pod naše oddělení**

- a. Sdělím mu, že tato část není náplní mé práce nebo našeho oddělení
- b. Vadí mi to, ale nějak se domluvíme
- c. Bráním se zuby nehty, ale nakonec mi nic jiného nezbude

#### **7. Kolega, se kterým mám dobré vztahy, mne žádá o laskavost, která zabere asi 30 minut mého času, který zrovna dnes nemám**

- a. Řeknu mu, že mě to mrzí, ale bohužel to dnes nejde
- b. Čas si nějak udělám
- c. Řeknu, že dnes to nejde, ale že přijdu zítra dřív a udělám to

#### **8. Kolega tlačí na to, aby jeho oprávněný požadavek byl vyřízen naším oddělením přednostně**

- a. Vysvětlím, jaký máme časový plán a sdělím mu termín, kdy můžeme splnit jeho požadavek
- b. Pokud hodně tlačí, udělám výjimku
- c. Snažím se najít kompromis mezi našimi prioritami a jeho potřebami

#### **9. Vysoce postavený manažer (který není mým vedoucím) požaduje, abych splnil úkol, který nespadá do náplně mé práce**

- a. Vysvětlím, že tento úkol rád splním, pokud mi jej zadá můj nadřízený
- b. Udělám, oč mne žádá, i když to znamená práci přesčas
- c. Požádám ho, aby se příště spojil s mým nadřízeným, a vyhovím mu

#### **10. Vysoce postavený manažer (který není mým vedoucím) požaduje, aby jeho oprávněnému požadavku byla daná nejvyšší priorita**

- a. Vysvětlím, že tento úkol rád splním, pokud mi jej zadá můj nadřízený
- b. Udělám, oč mne žádá, i když to znamená práci přesčas

- c. Požádám ho, aby se příště spojil s mým nadřízeným, a vyhovím mu

**11. Jeden z podřízených nezvládá nějakou činnost**

- a. Dám mu termín, do kdy je nutné, aby se zlepšil
- b. Věnuji mu více času a pomáhám mu, aby se zlepšil
- c. Dohodneme si kroky, které podnikne ke zlepšení, a určeném termínu vyhodnotíme situaci

**12. Jeden z podřízených má problém, se kterým si neví rady**

- a. Řeknu mu, že očekávám, že to vyřeší
- b. Slíbím, že si na to sedneme společně
- c. Zeptám se ho, co je cílem a jaké má možnosti

**13. Podřízený udělá chybu**

- a. Ptám se, proč k tomu došlo
- b. Když vidím, že ho to mrzí, už o tom nemluvím
- c. Ptám se, jak zajistí, aby ji příště neudělal

**14. Na oddělení/obchodě řešíte obtížnou situaci, po dlouhé úvaze a diskuzích s kolegy jste dospěl/a k řešení. Většina z vašich podřízených však s tímto řešením nesouhlasí**

- a. Nekompromisně sdělím, jak to bude
- b. Diskutujeme a já vysvětluji své řešení
- c. Sdělím své důvody a dál to nerozebírám

**14. Musíte rozhodnout mezi dvěma možnostmi, z nichž každá má své kladné i záporné stránky**

- a. Víte, co je správné udělat, hledáte podporu pro své rozhodnutí
- b. Konzultuje problém se specialisty
- c. Zjistíte co nejvíce informací a názor svého šéfa

**15. Od svého nadřízeného jste dostali úkol, váš podřízený vám však sdělil nové informace, a vy teď vidíte, že bude obtížné jej realizovat v termínu, který jste odsouhlasil/a**

- a. Zatlačíte na podřízené, aby to stihnul
- b. Dohodnete se s podřízeným, že to udělá
- c. Zajdete za šéfem a vysvětlíte, co je možné v dohodnutém termínu zvládnout

## PŘÍLOHA 4: FINÁLNÍ VERZE POLOŽEK DOTAZNÍKU

Vážený pane/ Vážená paní,

v rámci projektu Inspirativní manažer pro Vás připravujeme školení, který bude zaměřené na řešení situací, které jsou klíčové pro úspěch ve Vaší pozici. K tomu, abychom mohli tyto situace identifikovat a zároveň měřit efekt školení, kterého se účastníte, slouží dva dotazníky. O vyplnění prvního z nich, bych Vás ráda požádala právě teď. Druhý z dotazníků vyplníte 6 týdnů po absolvování školení. Dotazníky jsou anonymní.

V případě, že budete mít jakékoli připomínky či podněty, prosím napište nám je na konec tohoto dotazníku. V druhé části dotazníku prosím vyznačte, nakolik o vás v každé z uvedených situací platí následující tvrzení:

Škála: Vůbec nevystihuje - Spíše nevystihuje - Spíše vystihuje - Úplně vystihuje

### **Když podřízený nezvládá nějakou činnost, myslím si:**

- 1 Měl by se víc snažit.
- 2 Musím mu pomoci.
- 3 To je jeho problém.
- 4 Budu to s ním muset vyřešit. To mi ještě chybělo.
- 5 Jaký přístup mám zvolit?
- 6 Potřebuji zjistit, co se děje.
- 7 Něco jiného:

### **Když podřízený nezvládá nějakou činnost, chovám se takto:**

- 8 Řeknu mu, ať se rychle vzpamatuje.
- 9 Vynadám mu.
- 10 Řeknu mu, že věřím, že to zvládne.
- 11 Snažím se mu být k dispozici.
- 12 Domluvím se s ním, na krocích, které podnikne ke zlepšení.
- 13 Dohodneme se na termínu, kdy vyhodnotíme jeho výsledky.

14 Něco jiného:

**Když sděluji podřízeným rozhodnutí vedení, na kterém jsem se nepodílel, ale souhlasím s ním a vím, že podřízení s ním souhlasit nebudou, myslím si:**

- 15 Já jsem to nerozhodl/a, nemůžu za to.
- 16 Musím jim to říct ohleduplně tak, aby to přijali.
- 17 Stejně to nepochopí.
- 18 Když to vysvětlím, musí pochopit, že to rozhodnutí je správné.
- 19 Je to pro ně nepříjemné, ale už je rozhodnuto.
- 20 Podle mě je to nejlepší varianta z možných.
- 21 Něco jiného:

**Když sděluji podřízeným rozhodnutí vedení, na kterém jsem se nepodílel, ale souhlasím s ním a vím, že podřízení s ním souhlasit nebudou, chovám se takto:**

- 22 Když budou nesouhlasit, rozčlím se.
- 23 Rozdám úkoly a pokud budou o něčem chtít diskutovat, řeknu, že to není jejich věc.
- 24 Podám informace, kdo, jak a proč přijal rozhodnutí.
- 25 Vyslechnu jejich názor.
- 26 Informuji o tom, jaký bude další postup a důsledky pro náš tým.
- 27 Pokud někdo nesouhlasí, řeknu, že rozhodnutí už nemůžeme ovlivnit.
- 28 Něco jiného:

**Když mi podřízený sděluje, že úkol, který zadávám, je časově nezvladatelný, myslím si:**

- 29 Když mu říkám, že to stihne, neměl by diskutovat.
- 30 Musím mu zajistit pomoc.
- 31 Co si s tím teď počnu.
- 32 Budu to muset zadat někomu jinému nebo řešit jinak.
- 33 Potřebuji zjistit, zda názor podřízeného je založen na faktech.
- 34 Rozhodnu, jakmile získám více informací.
- 35 Něco jiného:

**Když mi podřízený sdělí, že úkol, který zadávám, je časově nezvladatelný, chovám se takto:**

- 36 Řeknu, že termín je daný a že není o čem diskutovat.
- 37 Řeknu, že věřím v jeho schopnosti, že to určitě zvládne.
- 38 Pokud mne přesvědčí, že je to nezvladatelné, hledáme řešení.
- 39 Ptám se, proč si myslí.
- 40 Ptám se podřízeného, jaké jiné termíny může posunout a co pro to je nutné udělat.
- 41 Domluví si s podřízeným následné kroky.
- 42 Něco jiného:

**Když má podřízený názor na řešení problému, se kterým nesouhlasím, myslím si:**

- 43 Jak si může dovolit se mnou nesouhlasit?
- 44 Musím mu pomoci, aby kvůli tomu, že rozhodnu po svém, nebyl naštvaný nebo zklamaný.
- 45 Zajímá mne, jestli je schopen mě přesvědčit o svém názoru.
- 46 Co si s ním teď počnu.
- 47 Chci vědět, jak k tomu došel.
- 48 Pořád narážím na komplikace.
- 49 Něco jiného:

**Když má podřízený názor na řešení problému, se kterým nesouhlasím, chovám se takto:**

- 50 Vybuchnu.
- 51 Pochválím ho za snahu, ale uděláme to, jak chci já.
- 52 Ptám se na výhody a rizika a dopady.
- 53 Ptám se, proč si to myslí.
- 54 Odsouhlasíme další kroky postupu.
- 55 Pokud mne nepřesvědčí, trvám na svém.
- 56 Něco jiného:

**Když můj podřízený opakovaně nedodrží určité pravidlo nebo pokyn, myslím si:**

- 57 Za své chování je odpovědný on.
- 58 Personální oddělení by mělo vybírat schopnější lidi.
- 59 Co si s tím teď počnu?
- 60 Je nezodpovědný, takto by se chovat neměl.
- 61 Nechci mu ublížit.



62 Mám i jiné možnosti, než pracovat s tímto člověkem.

63 Myslím si něco jiného:

**Když můj podřízený opakovaně nedodrží určité pravidlo nebo pokyn, chovám se takto:**

64 Vynadám mu.

65 Pochválím ho za snahu, ale upozorním ho, že nedodrží, co má.

66 Vysvětlím mu, jaké obtíže svým chováním způsobuje ostatním.

67 Ptám se, co se děje.

68 Řeknu mu, jaké vyvodím důsledky, pokud bude pokračovat v nedodržování pravidla.

69 Vyvodím důsledky, pokud dále porušuje pravidla.

70 Něco jiného:

## PŘÍLOHA 5: PSYCHOMETRICKÉ VÝPOČTY

Pearsonův koeficient pro jednotlivé položky na škále Rodič

RO1	RO2	RO3	RO4	RO5	RO6	RO7	RO8	RO9	RO10
0,434	0,413	0,153	0,334	0,375	0,198	0,346	0,706	0,178	0,441
5	9	1	9	8	4	2	5	0	2

Pearsonův koeficient pro jednotlivé položky na škále Dítě

Dí1	Dí2	Dí3	Dí4	Dí5	Dí6	Dí7	Dí8	Dí9	Dí10
0,059	0,265	0,530	0,124	0,498	0,604	0,520	0,524	0,604	0,608
0	2	0	8	3	8	8	3	3	4

Pearsonův koeficient pro jednotlivé položky na škále Dospělý

Do1	Do2	Do3	Do4	Do5	Do6	Do7	Do8	Do9	Do10
0,295	0,294	0,386	0,278	0,465	0,523	0,583	0,574	0,363	0,659
3	8	1	5	4	2	5	1	7	6

Pearsonův koeficient pro jednotlivé položky na škále Tah

T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10
0,394	0,379	0,494	0,351	0,529	0,639	0,585	0,576	0,576	0,544
7	5	5	9	8	2	5	6	1	7

Pearsonův koeficient pro jednotlivé položky na škále Neefektivní Tlak (TLN)

TLN1	TLN2	TLN3	TLN4	TLN5	TLN6	TLN7	TLN8	TLN9	TLN10
0,579	0,507	0,519	0,433	0,603	0,137	0,282	0,597	0,474	0,384
4	4	9	2	3	9	7	5	2	0

Pearsonův koeficient pro jednotlivé položky na škále Efektivní Tlak (TL)

TL1	TL2	TL3	TL4	TL5	TL6	TL7	TL8	TL9	TL10
0,471	0,329	0,601	0,470	0,576	0,471	0,400	0,680	0,693	0,588
9	5	2	2	7	5	7	3	9	9

## PŘÍLOHA 6: PRŮVODNÍ DOPIS

Vážený pane/ Vážená paní,

rádi bychom Vás požádali o vyplnění dotazníku, který slouží k měření efektivity školení, kterého se zúčastníte. Tento dotazník, je anonymní. Abychom však mohli porovnat vaše odpovědi s dotazníkem, který budete vyplňovat po kurzu, je nutné, abyste se identifikovali odpovědí na kontrolní otázku. Na tuto kontrolní otázku prosím odpovězte vždy stejně. Tento výzkum je součástí mé diplomové práce na Univerzitě Karlově v Praze. Velice si vážím času, který dotazníku věnujete.

V případě, že budete mít jakékoli připomínky či podněty, prosím napište nám je na konec tohoto dotazníku.

Děkuji

Irena Štěpánová