

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Hodnocení stylu řídicí práce manažerů

Kablanbekova Madina

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Madina Kablanbekova

Podnikání a administrativa

Název práce

Hodnocení stylu řídicí práce manažerů

Název anglicky

The evaluation of management style

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je analýza důležitosti řídicích kvalit manažera pro pozici ve společnosti a jejich uplatnění v praxi. Hodnocení stavu manažerských dovedností u zaměstnanců vybrané firmy. Návrh na zlepšení manažerských dovedností u zaměstnanců firmy, vedoucí k efektivitě práce.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část je založena na studiu, analýze a srovnávání různých odborných dokumentů (primárních a sekundárních pramenů). V druhé praktické části na základě kvalitativního/kvantitativního výzkumu je navrženo opatření pro efektivnější řízení sledovaného objektu.

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

Management, manažer, styl řízení, manažerské role, rozhodovací role manažera, proces rozhodování

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. Jak být ještě lepším manažerem. 3. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 312 s. ISBN 80-85865-66-1.
- BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. 1. vyd. Brno: Computer Press 2000.
- ČAKRT, M. Typologie osobnosti pro manažery (kdo jsem já, kdo jste vy?). 1. vydání Praha: Management Press, 1999. 257 s. ISBN 80-85943-12-3.
- DĚDINA, J., CAJTHAMR, V. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 340s. ISBN 80-247-1300-4.
- FIALA, P. Modely a metody rozhodování. 1. Vydání. Praha: Oeconomica, 2003. 292 s. ISBN 80-245-0622-X.
- FOTR, J., DĚDINA, J., HRŮZOVÁ, J. Manažerské rozhodování. 3. vydání. Praha: Ekopress, 2003. 252 s. ISBN 80-86119-69-6.
- HANUŠ, F., PÍŠEK, M. Rozhodovací analýza. 1. vydání. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 1993. 212 s. ISBN 80-01-01024-4.
- KOONTZE, H., WEIHRICH, H. Management. 10. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 01. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Hodnocení stylu řídicí práce manažerů" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14.03.16

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Prof. Ing. Janu Hronovi, Dr.Sc., dr.h.c. za odborné vedení práce. Dále děkuji panu Alexandru Šaškovu a pracovníkům společnosti DMcom s.r.o za jejich čas při vyplňování dotazníků v praktické části této práce.

Hodnocení stylu řídicí práce manažerů

Souhrn

Manažer je prvkem organizace, který vykonává řídicí činnost. Při řízení používá určitý styl. Styl řízení je neoddělitelnou součástí každého manažera. Podle něho lze určit vlastnosti a efektivitu manažera.

Vypracovaná bakalářská práce je zaměřena na styly řídicí práce manažerů. Cílem práce je hodnocení stylu řídicí práce.

Tato bakalářská práce obsahuje vysvětlení teorie týkající se managementu. Teoretická část se zabývá pojmem "manažer" a jeho rolí v organizaci. Dále jsou popsány styly řízení, jejich vznik a charakteristiky.

V analytické části je hodnocena řídicí práce manažera ve společnosti DMcom s.r.o. Ve vlastní práci je popsána charakteristika zkoumané společnosti a charakteristiky hlavního manažera. Analýza byla prováděna pomocí dotazníkového šetření pracovníků. Výsledky jsou znázorněny pomocí sektorových grafů pro každou zvláštní otázku. Celkově bylo zjištěno, že manažer nepoužívá vždy jeden zavedený určitý styl. Vše záleží na situaci a okolních podmínkách.

Klíčová slova: manažer, manažerské role, manažerská mřížka, řízení, styl řízení.

The evaluation of management style

Summary

Manager is a component of an organization who carries out management activities. Manager uses a certain style for such activities. Management style is an integral part of every manager. According to it, you can determine the properties and effectiveness of a manager.

This Bachelor thesis focuses on styles of managers' work. The aim of the work is to evaluate the style of management.

This Bachelor thesis contains an explanation of the theory regarding management. The theoretical part deals with the concept of a “manager” and the manager's role in the organization. Also, it describes the management styles, their origin and characteristics.

In the analytical part, the work of a manager from the company DMcom s.r.o. is evaluated. In the work itself, the characteristics of the analysed company and the characteristics of the lead manager are described. The analysis was carried out using a questionnaire survey of the workers. The results are illustrated by the sectoral charts for each specific question. Overall, it was found that the manager does not always use a certain established style. Everything depends on a situation and surrounding conditions.

Keywords: manager, management roles, managerial grid, management, management style.

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	13
3.1 Manažer.....	13
3.2 Manažerské role	13
3.3 Faktory vzniku stylu řízení.....	15
3.1.1 Druhy řízení	16
3.1.2 Styly řízení a jejich vlastnosti.....	19
3.4 Výhody a nevýhody stylu řízení a jejich účinnost	23
4 Vlastní práce	28
4.1 Charakteristika společnosti DMcom s.r.o	28
4.1.1 Profesní charakteristiky hlavního manažera DMcom s.r.o.....	30
4.2 Analýza stylu řízení DMcom s.r.o	31
5 Výsledky a diskuse	46
5.1 Doporučení ke zlepšení řízení ve společnosti DMcom s.r.o.....	46
6 Závěr.....	48
7 Seznam použitých zdrojů	49
7.2 Knižní publikace	49
7.2 Internetové zdroje:.....	49
8. Přílohy	50
8.1 Příloha č. 1 – Dotazník pro podřízené.....	50
8.2 Příloha č. 2 – Dotazník pro manažera	53

Seznam obrázků

Obrazek 1: Manažerské role podle Mintzberga	14
Obrazek 2: Manažerská mřížka	17

Seznam tabulek

Tabulka 1: Hlavní ukazatele DMcom s.r.o	29
---	----

Seznam grafů

Graf 1: Výsledky dotazníkového šetření	31
Graf 2: Výsledky dotazníkového šetření	32
Graf 3: Výsledky dotazníkového šetření	32
Graf 4: Výsledky dotazníkového šetření	32
Graf 5: Výsledky dotazníkového šetření	33
Graf 6: Výsledky dotazníkového šetření	33
Graf 7: Výsledky dotazníkového šetření	34
Graf 8: Výsledky dotazníkového šetření	34
Graf 9: Výsledky dotazníkového šetření	34
Graf 10: Výsledky dotazníkového šetření	35
Graf 11: Výsledky dotazníkového šetření	35
Graf 12: Výsledky dotazníkového šetření	36
Graf 13: Výsledky dotazníkového šetření	36
Graf 14: Výsledky dotazníkového šetření	36
Graf 15: Výsledky dotazníkového šetření	37
Graf 16: Výsledky dotazníkového šetření	37
Graf 17: Výsledky dotazníkového šetření	38
Graf 18: Výsledky dotazníkového šetření	38
Graf 19: Výsledky dotazníkového šetření	38
Graf 20: Výsledky dotazníkového šetření	39
Graf 21: Výsledky dotazníkového šetření	39
Graf 22: Výsledky dotazníkového šetření	40
Graf 23: Výsledky dotazníkového šetření	40
Graf 24: Výsledky dotazníkového šetření	40
Graf 25: Výsledky dotazníkového šetření	41
Graf 26: Výsledky dotazníkového šetření	41
Graf 27: Výsledky dotazníkového šetření	42
Graf 28: Výsledky dotazníkového šetření	42
Graf 29: Výsledky dotazníkového šetření	42
Graf 30: Výsledky dotazníkového šetření	43

1 Úvod

Řízení lidí je vždy obtížné a zodpovědné, a to bez ohledu na velikost organizace a počet zaměstnanců pracujících v ní. Rozdíl je v tom, že manažer na začátku stále nerozumí podstatě všech manažerských úkolů, které má splnit, a neuvědomuje si odpovědnosti za přijaté nebo nepřijaté rozhodnutí. V průběhu času manažer získává nejenom zkušenost s řízením a také se spoustou otázek s tímto spojených. Čím více jde člověk dál, tím více otázek se objeví. Lze říci, že stejně jako v každé činnosti je řízení věda a talent.

V průběhu procesu řízení manažeři mají tendenci často věnovat pozornost problematice motivace a stimulace, zatímco pouze správný styl řízení umožňuje efektivně využívat potenciál všech zaměstnanců. Pomocí určitého stylu lze dosáhnout pracovní spokojenosti a nejlepší produktivity zaměstnanců.

Organizace je složitý systém a řízení je jeho neoddělitelnou součástí. Řízení koordinuje činnosti, zajišťuje integritu, uchování a rozvoj, míru interakce s vnějším prostředím a konečně dosažení cílů.

Úspěšnost a produktivita organizace je závislá na práci manažera, který bude řídit ostatní pracovníky a nést osobní zodpovědnost za výsledky. Ale většina lidí, kteří začínají pracovat na pozici manažera, nemá potřebné znalosti v oblasti řízení. Proto je v současné době věnována velká pozornost účinné interakci mezi manažerem a podřízenými. V této práci je probráno zkoumání různých stylů řízení v oblasti managementu. Lze říct, že motivace zaměstnanců, jejich přístup k práci, produktivita a kvalita práce, disciplína a kolektivní vztahy závisí na zvoleném stylu řízení.

Řízení je jednou z nejsložitějších oblastí veřejné činnosti. Vznik řízení lidských zdrojů pochází z dějin lidské společnosti. Dnes je těžko říct přesně, kdy se narodila věda řízení. Řízení existovalo tam, kde lidé pracovali ve skupinách. Aby se řízení stalo samostatnou vědou, lidstvo po tisíce let získávalo se řízením zkušenosti. Jedním z prvních, kdo upřesnil definici řízení, byl Sokrates. On analyzoval různé formy řízení, na základě toho vyvodil princip řízení. Platon vypracoval klasifikaci forem řízení vlády. Alexandr Veliký vyvinul teorie a praxe řízení armádou. Od té doby věda o řízení po staletí získávala mnoho teorií, experimentů a výzkumů. Styly řízení jako teoretický základ byly vypracovány mnoha vědci jako F. W. Taylor, K. Lewin, D. Casey, E. Mayo, L. K. Averchenko. atd.

Problém výzkumu je v tom, že v reálném životě styly vedení neodpovídají teoretickému základu, protože všichni lidé jsou různí, což vede k potížím při výběru určitého stylu vedení. Člověk není stroj, který může být ovládán stisknutím jednoho tlačítka. Za prvé, člověk je osobnost, a proto vyžaduje specifický přístup a respekt. Cílem práce je prozkoumat v teoretické části aspekty stylu řízení, v praktické analýze a hodnocení stylu řízení ve společnosti DMcom s.r.o, navrhnout opatření a doporučení pro efektivnější řízení organizace.

Objektem výzkumu jsou styly řízení. Předmětem výzkumu je teorie a praxe styly řízení, jejich výhody a nevýhody.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je hodnocení stylu řídicí práce manažerů. Teoretická část této bakalářské práce seznámí s pojmem „manažer“ a jeho rolí v managementu, dále se styly řízení a jejich výhodami a nevýhodami. Praktická část je zpracována na základě dotazníkového šetření pracovníků a manažera vybrané společnosti.

2.2 Metodika

Teoretická východiska této bakalářské práce byla získána na základě studia odborné literatury domácích a zahraničních autorů v oblasti managementu a internetových zdrojů. Získané znalosti z teoretické části jsou uplatněny v praktické části. Pro získání dat potřebných k hodnocení řídicích stylů manažerů byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření probíhalo ve společnosti DMcom s.r.o.

3 Teoretická východiska

3.1 Manažer

S rozvojem tržního hospodářství pojmy „řízení“ a „manažer“ jsou rychle a pevně zakotveny v našem životě. Management je funkce, typ činnosti, který se zabývá vedením a řízením lidí v různých organizacích. Management je také oblast lidských znalostí, která pomáhá vykonávat tuto funkci. Management ze slova „manažer“ je určitá kategorie lidí, společenská třída těch, kteří provádějí práci řízení. Tato činnost se stala profesí, oblastí odborných znalostí, samostatným oborem a společenská třída sociální silou.

Manažer je odborník v rámci řízení výroby. Manažer organizuje práci firmy, řídí výkonnou činnost zaměstnanců. Manažer je důstojníkem organizace, ve které pracuje. Podřízení důvěřují takovým řídicím, kteří berou na sebe odpovědnost, statečně rozhodují, poctivě přiznávají chyby.

3.2 Manažerské role

Pro splnění obrovskému množství požadavků, které platí pro manažery, musí tito přijmout komplexní a multifunkční role. Obecně, role je uspořádaný soubor chování. Henry Mintzberg (2005) určil 10 rolí, které mohou být nalezeny v práci každého manažera. Tyto se člení do třech skupin:

- Interpersonální role
- Rozhodovací role
- Informační role (Dědina, Cejthamr, 2005).

Informační role se spojuje všechny řídicí činnosti. Tyto role mohou být použity jedním manažerem v různých časech v závislosti na úrovni a funkci kontroly. Každá z deseti rolí je popsána samostatně, ale společně tvoří jeden celek.

Rozhodovací role. Manažer určuje směr růstu organizace. Zároveň hledá možnosti jak v rámci organizace, tak i mimo ni, vyvíjí a realizuje projekty pro zlepšení, sleduje a kontroluje vývoj některých projektů. V případě, kdy se organizace setkává s neočekávanými problémy, manažer je zodpovědný za opravné činnosti. Manažer je zodpovědný za distribuci různých zdrojů organizace. Představuje organizaci na všech významných a důležitých jednáních.

Rozhodovací role se člení:

- Role podnikatele
- Role napravovatele problémů
- Role rozdělovatele zdrojů
- Role jednatele (Dědina, Cejthamr, 2005).

Interpersonální role. Manažer je symbolická hlava, která je zodpovědná za rutinní povinnosti právnických a sociálních věcí. Manažer zodpovídá za motivaci a aktivizaci podřízených k dosažení cílů organizace. Koordinuje jejich úsilí, odpovídá za přípravu pracovníků. Zajišťuje rozšiřování sítě externích kontaktů a zdrojů informací, které poskytují informace a služby.

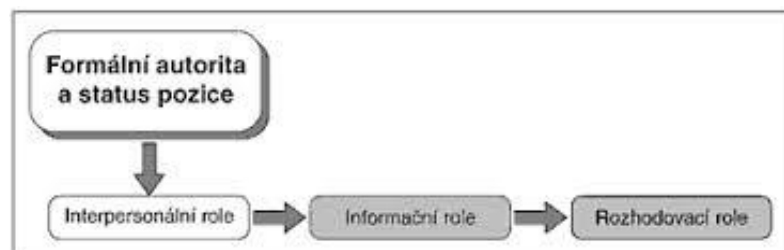
Interpersonální role se člení:

- Role vůdčí osobnosti
- Role vedoucího
- Role propojovatele (Dědina, Cejthamr, 2005).

Informační role. Manažer shromažďuje různé informace z vnějšího a vnitřního prostředí organizace, kterou využívá pro svou práci. Působí jako nervové centrum interních a externích informací vstupujících do organizace. Distribuuje informace v podobě faktů a právních systémů mezi podřízenými, vysvětluje zásady a hlavní cíle organizace. Odesílá informace externím kontaktům, pokud jde o organizaci plánu, politik, výsledků práce této organizace, působí jako expert na výrobní odvětví.

Informační role se člení:

- Role dohlázele
- Role šířitele informací
- Role mluvčího (Dědina, Cejthamr, 2005).



Obrazek 1: Manažerské role podle Mintzberga

Zdroj: (Dědina, Cejthamr, 2005).

3.3 Faktory vzniku stylu řízení

Styl řízení je systém metod působení řídicího na podřízené, lze říci, že je to interakce mezi vedoucím týmu a kolektivem, která je ovlivněna objektivními a subjektivními podmínkami řízení a individuálně psychologickými charakteristikami jednotlivých manažerů (Dědina, Cejthamr, 2005).

Hlavní charakteristikou efektivity řízení je styl řízení, který používá manažer v své práci. Styl vedení je spojen s typickým systémem činnosti manažera, jak se chová v práci s lidmi, jak přijímá a provádí rozhodnutí a rozhodnutí v organizaci kolektivní práce.

Většinou je styl řízení určen individuálními vlastnostmi manažera, což je subjektivním prvkem stylu:

- Úroveň výcviku
- Vlastnosti charakteru a temperamentu
- Morálka
- Komunikační dovednosti
- Behaviorální aspekty (Atamančuk, 2009).

Ale také existují objektivní prvky stylu. K nim se řadí:

- Specifika určité oblasti činnosti
- Sociální a psychologické charakteristiky zaměstnanců
- Úroveň hierarchie řízení
- Metody a techniky řízení (Atamančuk, 2009).

Styl vedení manažera se může měnit v závislosti na charakteristikách a potřebách týmu a styl práce podřízených na inteligenci a kultuře manažera. To znamená, že subjektivní a objektivní prvky stylu jsou navzájem propojeny mezi sebou a tvoří unikátní a jedinečný styl vedení.

Analýza teoretického a praktického výzkumu odvádí základní důležité prvky, které tvoří určitý styl řízení manažera:

- Rozdělení pravomocí
- Určení odpovědnosti
- Proces přijímání rozhodnutí
- Metody vedení
- Kontrola podřízených

- Vztah k nezávislosti a iniciativě podřízených
- Úroveň spolupráce a důvěry mezi řídicím a podřízenými
- Postoj k inovacím
- Zájem o vzdělávání a rozvoj podřízených (Vichanský, Naumov, 2003).

Manažer každé organizace používá pouze svůj vlastní jedinečný styl. Vzhledem k velkému počtu faktorů a podmínek jeho styl získává specifické zaměření a obsah. Z výše popsaných faktorů lze konstatovat, že styl je především sociálním jevem, protože se skládá z přesvědčení manažera, chování podřízených a morálně-psychologické atmosféry organizace.

3.3.1 Druhy řízení

Působením manažera vzniká něco víc než jeho individuální příspěvek v řízení, vzniká styl řízení společnosti jako celku. Rozlišují se následující typy vedení organizace:

1. Diktatura.

V tomto případě se jako nejvyšší ředitel společnosti chová jako absolutní nadřízený svých podřízených. Všechna rozhodnutí jsou tvořena „shora“ a jdou „dolů“ bez diskuse. Hlavním úkolem podřízených v tomto případě je porozumět a zachytit úkol a informovat vedoucího o jeho provádění. Tento styl je typický pro případ, kdy je řídicím organizace nepřipravený a intelektuálně slabý vůdce, který uvažuje dle principu: „Já jsem ředitel, ty jsi hlupák“. Tento typ lze považovat jako „kult vůdce“. Většina zemí, včetně jejich hospodářství, trpěla podobným stylem řízení (Vichanský, Naumov, 2003).

Nicméně existují výjimky, v nichž diktátorský, autokratický typ řízení může vypadat atraktivní. Například v případě, když není čas něco řešit nebo diskutovat.

2. Liberální demokracie.

V tomto případě je řídicí někdy blahosklonný a poslouchá názorům podřízených, obvykle volených (Koontze, Weinrich, 1993). Při zpracování rozhodnutí se berou v úvahu názory nižších tříd. Tento typ řízení vzhledem k absolutnímu despotismu vypadá velmi atraktivní, ale v něm téměř úplný nedostatek zpětné vazby.

3. Demokratický centralismus.

Řídicí poslouchá názory podřízených, ale přijímá rozhodnutí pouze na základě většinového názoru, po kterém se rozhodnutí stane závazným pro všechny, včetně těch, kteří nesouhlasí (Vichanský, Naumov, 2003). Menšinový názor v daném případě je

obvykle ignorován. Tento typ řízení je krok dál ve srovnání s prvním a druhým typem. Nicméně tento typ potlačuje iniciativu a odmítá inovativní návrhy (protože neměly podporu většiny).

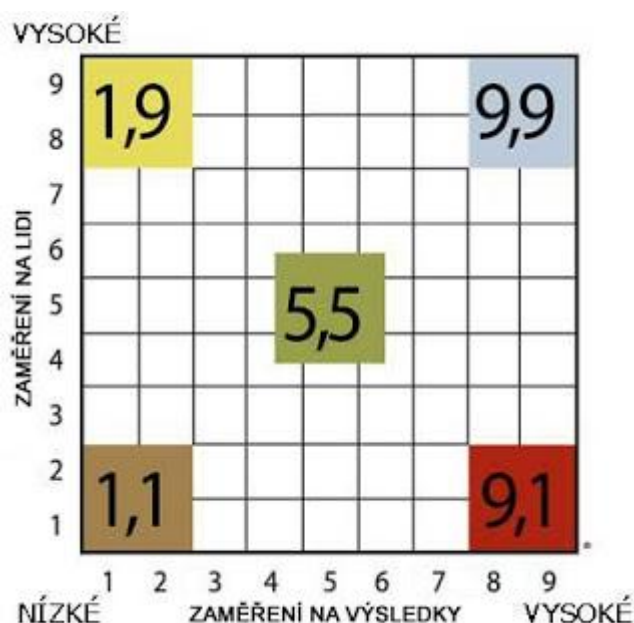
4. Důsledná demokracie.

V tomto případě se rozhodnutí připravují společně. Každý člen týmu, bez ohledu na jeho postavení v hierarchii, má stejné hlasovací právo. Daný typ řízení chrání právo menšin pomocí principu koncese (všeobecné dohody), včetně vzájemných ústupků a kompromisů (Vichanský, Naumov, 2003). Řídící působí jako koordinátor. Tento typ vedení je charakterizován nejmodernější a komplexní zpětnou vazbou, která pomáhá zabránit chybám řízení.

Populární grafická interpretace typů manažerů, který se nazývá „Manažerská mřížka“, jasně ukazuje podstatu těchto typů. Manažerská mřížka se používá na hodnocení stylu řízení. Autory jsou Robert Blake a Jane Mouton (1964).

Mřížka se skládá ze dvou dimenzí:

- Pozornost zaměřená na výrobu (výsledky)
- Pozornost zaměřená na lidi



Obrazek 2: Manažerská mřížka

Zdroj: (Koncepte Grid, 2013)

Typické styly řízení/vedení podle mřížky jsou:

- 1.1 - „volný průběh“ – minimální řízení/vedení a minimální požadavky na splnění úkolu
- 1.9 - „venkovský klub“ – vysoká orientace na lidi a mezilidské vztahy, minimální orientace na splnění úkolu
- 5.5 - „kompromisní vedení“ – střední úroveň orientace na vztahy a orientace na uspokojivé splnění úkolu
- 9.1 - „autoritativní vedení“ – minimální ohled na lidi, vysoké požadavky na splnění úkolu
- 9.9 - „týmové vedení“ – nejvyšší orientace na lidi a vztahy i na splnění úkolu (Managerial Grid, 2013)

9.1 Administrativní typ řízení

Charakteristické rysy:

- Přísná kontrola
- Většinu času se věnuje funkci dohledu
- Personál se chová podle principu „Když kocour není doma, myši mají pré“
- Odmítnutí hlídání řešení, které se nachází vedle
- Žádná připravenost sdílet odpovědnost
- Posílení „řídícího tlaku“
- Stres řídícího

1.9 Princip řízení „Vzájemná láska a přátelství“

Charakteristické rysy:

- Řídící se zabývá tvorbou komfortních podmínek pro zaměstnance
- Řídící řeší psychologické problémy personálu
- Odložení konfliktu
- Zaměstnanci mají malou iniciativu
- Žádná kreativita
- Řídící je milován, ale nerespektován

5.5 Princip řízení „Nezapálit svět“

Charakteristické rysy:

- Průměrná úroveň

- Kompromis
- Výsledky – 50 % možného
- Neexistuje určitá motivace
- Zájem o práci má jenom půl zaměstnanců
- Konflikty jsou řešeny demokratickým způsobem

1.1 Princip řízení „Pracovat tak, aby mě nevyhodili, nestarat se o nikoho“

Charakteristické rysy:

- Řídící většinu času stráví v kanceláři
- Každý sám se sebou
- Často reakce jako na 9.1, protože tlak působí opozici
- Řídící pracuje až do důchodu
- Proč my musíme být lidštější než náš šéf?

9.9 Korporátní typ řízení

Charakteristické rysy:

- Optimální organizace práce
- Perspektiva růstu
- Tvůrčí aktivita personálu
- Společný zájem na úspěchu
- Uznání (Koontze, Weinrich, 1993).

Typ řízení 9.9 spočívá v tom, aby zaměstnanci viděli v práci možnosti seberealizace a sebeúcty, protože úspěch je realizování cíle.

Takže s použitím manažerské mřížky je snadné určit kombinace, které jsou potřebné k pozici, porovnat expertní hodnocení kandidátů a určit jejich vhodnost na pozice vedoucího.

3.3.2 Styly řízení a jejich vlastnosti

Slovo „styl“ je řeckého původu. Původně to znamenalo tužku pro psaní a později bylo použito v smyslu „psaní“. Z tohoto důvodu lze předpokládat, že styl řízení je jako „psaní“ v činnosti manažera.

Styl řízení může být považován za zvláštní formu stylu. Průzkum stylu v psychologii není tak starý, proto neexistuje všeobecná definice stylu. Nejběžnější definice stylu se zaměřuje na proces interakce jedince s vnějším prostředím (Faerber, Stöwe, 2007).

Lze spojit styl s jednotlivými formami života, v tomto případě to bude atributem jednotlivce v této konkrétní činnosti. A.V. Libin (2003) určuje styl jako udržitelné a integrované struktury jednotlivých projevů lidské osobnosti přes výhodnou formu interakce se sociálním a objektivním prostředím. Současná představa o stylu je důraz na udržitelnost a integritu chování a činnosti člověka v určitých podmínkách. Řízení a management je speciální forma odborné činnosti, která vyžaduje adaptaci sociálních a psychologických vlastností předmětů těchto forem činností. V souvislosti s tím existuje možnost tvorby stylu v odborných manažerských činnostech jako udržitelného a integrovaného systému, osobně-deterministického způsobu řízení a vedení.

Vznik pojmu „styl řízení“ a jeho zkoumání je spojeno se jménem německého psychologa Kurt Lewina. Vyjmenování a počet stylů vedení bylo různé, vzhledem k politickým procesům v 30. a 40. letech 20. století. *„Klasický experiment byl prováděn pod vedením Kurta Lewina. Skupina dospívajících dětí (chlapců 11-12 let) pod dohledem dospělé osoby dělala masky z papírové hmoty. Řídící třech skupin (dospělí vůdci) prezentovali styl vedení a experimentátoři pak porovnávali efektivitu třech skupin“* (Vichanský, Naumov, 2003).

Tento experiment umožnil rozlišit tři hlavní styly vedení:

- Autokratický
- Demokratický
- Liberální

Styl řízení je způsob, pomocí kterého řídící musí působit na podřízené, aby dosahoval určitých výsledků v práci (Bělohávek, 2000). Rozlišuje se několik typů stylu:

Autokratický styl řízení. Tento styl je charakterizován vysokou centralizací moci, diktátem vůle, dominance vedení jednoho člověka. Pozice vůdce je mimo společnost, dává stručné a jasné objednávky, chová se nepřátelsky. Činnosti zaměstnanců jsou přísně kontrolovány, řídící nedovoluje ukázat iniciativu (Dědina, Cejthamr, 2005).

Autokratický styl předpokládá velkou vzdálenost ve vzdělávání mezi manažerem a podřízeným a také ve finanční motivaci zaměstnanců. Zájmy práce stojí výrazně výše než zájmy lidí, v komunikaci převažují ostrost a drsnost, kritika směrem k vůdci je zakázána, protože jenom on zná skutečný stav v organizaci a další vývoj (Koontze, Weinrich, 1993). Všechna rozhodnutí jsou přijímána samostatně manažerem, nebere v úvahu názor podřízených. Vztahy mezi manažerem a podřízenými mají určitou distanci. Manažer

informuje podřízené jenom o tom, co musí vědět, aby mohli plnit své úkoly. Převládající techniky řízení jsou rady, penále, komentáře, důtky a ztráty různých výhod.

S ohledem na tento styl je vhodná také teorie X Douglase McGregora, ve které manažeři používají tvrdé postupy řízení, jako je například nucené práce a trest (Dědina, Cejthamr, 2005). Manažer také omezuje svobodu podřízených. Zaměstnanci jsou líní, nemají přání pracovat a vždy mají strach z jakékoliv odpovědnosti. Tlak ze strany manažera je potřebou pro dosažení cílů organizace, přísné řízení zaměstnanců a vlastní kontrola nad nimi jsou nezbytné (Koontze, Weinrich, 1993).

Řídící usiluje o zjednodušení cílů, rozdělit cíle na několik menších, aby každý podřízený získal vlastní úkol. Pro manažera bude jednodušší kontrolovat a sledovat výkon zaměstnance. Hierarchie v těchto organizacích mají tendenci být velmi přísné.

Autokratický styl řízení je zdůvodněn v krizové situaci (například válka, přírodní katastrofa, krize ve společnosti), když je potřeba rychle přijmout rozhodnutí. Těžká diktatura bývá nezbytná pro zajištění efektivity provádění rozhodnutí a jejich kontroly.

Demokratický (kolektivní) styl řízení je charakterizován rozdělením autority, odpovědnosti a iniciativy mezi manažery a podřízenými (Koontze, Weinrich, 1993). Pozice řídicího je uvnitř organizace, vždy bere v úvahu názor podřízených a dělá kolektivní rozhodnutí.

Řídící decentralizuje svou moc, nevnučuje svou vůli a často provádí delegování na své podřízené (Bělohlávek, 2000). Komunikace probíhá v přátelské atmosféře, v podobě žádosti a návrhu. Pouze pokud je to nutné, manažer může používat příkazy. Disciplína v kolektivu je založena jenom na vědomí podřízených, ne na strachu z manažera. Aby se nějaká aktivita mohla konat, provádí se předem diskuse v kolektivu, protože manažer neví vše a nemůže přesně předvídat, co bude dál. Hlavním úkolem manažera je koordinace a kontrola nad výsledkem práce, on zahrnuje podřízené do rozhodovacího procesu, za který odpovídá. Řídící podrobně informuje o skutečném stavu věcí, které je potřebné vědět pro splnění úkolu. V takové organizaci je volný přístup k informacím. Manažer je otevřen a důvěřuje svým podřízeným, ve prospěch týmu odmítá jednotlivé výsady a podporuje iniciativu.

S ohledem na tento styl je vhodná také teorie Y Douglase McGregora, ve které *„Práce je přirozený proces, samospráva a úvod do záměrů a cílů organizace umožňují kreativně řešit problémy společně s vedoucím“* (Dědina, Cejthamr, 2005). Zaměstnanci

berou v úvahu cíl a sebeovládají se. Cíle společnosti jsou dosahovány nejkratší cestou, podporou peněz a poskytováním možnosti individuálního rozvoje. Zaměstnanci se nebojí odpovědnosti. Obvykle je demokratický styl používán v případě, kdy pracovník úplně rozumí tomu, co dělá, a může udělat svůj úkol tvůrčím způsobem nebo zavést novinku (Koontze, Weinrich, 1993).

Tolerantní (liberální) styl řízení. Tento styl je charakterizován nedostatkem aktivní účasti řídicího v procesu. Pracovníci mají úplnou volnost samostatně rozhodovat o hlavních výrobních problémech. Chvála a odsouzení ze strany manažera chybí. Styl řízení, který se zaměřuje na posílení týmu a udržování lidských vztahů, je nejvhodnější v mírně příznivých situacích pro manažera (Koontze, Weinrich, 1993). Například když manažer nemá dostatečnou sílu a moc vytvořit spolupráci s pracovníky na dostatečné úrovni. Ale v případě když jsou vztahy mezi lidmi v harmonii, lidé dělají to, co od nich potřebuje. V takových podmínkách může vzniknout konflikt, v důsledku kterého slabý vliv manažera klesne ještě dolů. Orientace na mezilidské vztahy může zvýšit vliv manažera na podřízené a zlepšit komunikaci s nimi.

Tento styl řízení je založen na vysokém vědomí a věrnosti společné práci (Dědina, Cejthamr, 2005). Pravomoc a zodpovědnost jsou kladeny na zaměstnance, kteří přijímají rozhodnutí předem se souhlasem řídicího. Při takovém delegování pravomoci je podporován vlastní podnět pracovníků. Řídící jenom tvoří potřebné podmínky pro práci, poskytuje potřebné informace a odchází do pozadí.

Lze říci, že manažer vystupuje jako poradce a expert, který hodnotí výsledky. Efektivita a účinnost tohoto stylu závisí na aspiraci zaměstnanců, jejich kvalifikaci, věrnosti k práci a spravedlnosti ze strany manažera při hodnocení výsledků. V takovém případě tresty zůstávají v pozadí ve srovnání s uspokojením, které dostávají zaměstnanci z realizace svého potenciálu a schopností.

Takový styl působí, když je tým plný vysoce kvalifikovaných odborníků a oni vykonávají kreativní a individuální práci (Faerber, Stöwe, 2007).

Umění managementu zahrnuje flexibilní použití takového stylu řízení a manažer jej musí spojit s efektivitou aplikace (Atamančuk, 2009).

3.4 Výhody a nevýhody stylu řízení a jejich účinnost

Styl řízení je nejdůležitějším faktorem při řízení podniku, řádně definovaný styl umožňuje efektivně využívat potenciál organizace. Proto jsou dále prozkoumány výhody a nevýhody výše uvedených stylů.

Na začátku je třeba poznamenat, že neexistuje „dobrý“ a „špatný“ styl řízení, protože vše závisí na situaci, druhu činnosti, vlastních schopnostech zaměstnanců atd. Například autokratický styl je vhodný při dvou podmínkách, je to když podřízený je spokojen s metodami stylu řízení a pokud to vyžaduje výrobní situace (Vichanský, Naumov, 2003).

Výhody autokratického stylu jsou:

- Úspěch při každodenní, běžné práci, která nevyžaduje tvořivost a inovace, a hlavní síly jsou zaměřeny na počet výrobků
- Usnadňuje přijímání rozhodnutí o produkci při minimalizaci nákladů
- Zajištění rychlé reakce v malých organizacích na změny v podmínkách vnějšího prostředí (Vichanský, Naumov, 2003).

Nevýhody autokratického stylu zahrnují potlačování iniciativy a tvořivosti zaměstnanců, nízkou motivaci, absenci stimulace. Takže existuje vysoký stupeň závislosti podřízeného na manažerovi, protože, co šéf řekne, on vykonává, ale ve skutečnosti může udělat více a možná lépe (Koontze, Weinrich, 1993). Jejich práce má rutinní charakter. Zaměstnanci nemůžou být spokojeni s jejich prací, neboť jejich názor a zkušenosti jsou ignorovány. Cena chyby v tomto stylu řízení je velmi vysoká. Protože se skládá nejenom z ekonomických ztrát, ale také z psychologického porušení vztahu podřízeného a manažera (Dědina, Cejthamr, 2005). Přizpůsobení zaměstnanců na změny je výrazně nižší. Komunikace v takovém týmu klesá, kreativita je zakázána, protože hrozí konkurence zaměstnance s manažerem.

"Na první místo ze všech negativních vlastností řídicího většina respondentů klade hrubost. S jistotou lze říct, že neexistuje nic, co tlačí na lidi, jak to dělá hrubost". V. I. Lebeděv (1990) poznamenává, že hrubost má vlastní příčiny.

První z nich – imitace řídicího vedoucími na vyšších stupních a někdy kopírování jeho stylu řízení. Takže hrubost je jeden z rysů administrativního systému, a proto nezmizí, dokud takový systém existuje.

Druhým důvodem je, že někteří manažeři preferují příkazy a rozkazy, než vytvořit řádnou organizaci výrobního procesu.

Třetí důvod se týká nedostatečného ocenění názoru podřízených. Řídicí si myslí, že nemá smysl konzultovat a počítat s podřízenými, protože jejich znalosti nedosahují úrovně jeho kompetencí.

Čtvrtý důvod se týká mylné představy o tom, že zaměstnanci musí mít strach z manažera.

Pátý důvod. Hrubost, tyranie mohou být prostředkem psychologické ochrany, protože normální vztahy mohou odhalit jeho neschopnost a nekonzistenci. Americký psycholog T. Shibusani řekl: „...ti, kteří jsou velmi despotičtí, pouze kompenzují pocit méněcennosti...“. To je důvod, proč jsou tací řídící „citliví k nerespektování a nepozornosti, mají velký zájem o symboly moci, vnější znaky úspěchu a stále myslí na to, jaký dělají dojem na ostatní“. Z tohoto důvodu negativně reagují na kritiku.

Do šestého důvodů patří fakt, že pozici manažera zastává člověk s psychopatickými rysy: sebevědomí, podezřívavost, ctižádost atd.

Sedmý důvod. Chybný postoj nadřízených orgánů k těmto vůdcům: „Ano, hrubý, drsný, ale dává příkaz... Majitel!“ (Vichanský, Naumov, 2003).

Z různých průzkumů vyplývá, že demokratický styl řízení má více výhod než autokratický. Téměř ve většině případech je skupina podřízených spokojena s demokratickým stylem vedení, při kterém je vedoucí zaměřen ve své činnosti na podřízené, přijímá rozhodnutí na základě jejich názoru (Dědina, Cejthamr, 2005).

Demokratický styl má následující výhody:

- Dovoluje řešit nestandardní úkoly, které vyžadují kreativitu
- Nápad podřízených tvoří základ pro rozhodnutí manažera, a proto jsou zaměstnanci spokojeni a manažer má jejich morální podporu
- V týmu je příznivá psychologická atmosféra, která umožňuje lépe využívat psychologické mechanismy motivace podřízených
- Pečlivý přístup ze strany řídicího umožňuje s ochotou pomoci podřízeným
- Podřízení rozumí úkolům a cílům organizace (Vichanský, Naumov, 2003)

Nicméně demokratický styl by neměl být používán, pokud pracovníci nemají dost kvalifikací a znalostí, a pokud se produkce nachází v extrémní situaci (Vichanský,

Naumov, 2003). Také tyto styly vyžadují hodně času na rozvoj a koordinaci rozhodnutí, nese s sebou nebezpečí oslabení kontrol a někdy dokonce vede k nezodpovědnosti.

Použití posledního liberálního stylu se těší rostoucímu zájmu kvůli vědeckému a technickému pokroku, který se týká vysoce kvalifikovaných odborníků. Protože oni nechtějí být pod tlakem řídicího (Koontze, Weinrich, 1993).

Liberální styl řízení má také své výhody:

- Podřízení mají svobodu jednání, jejich iniciativa není potlačena
- Podřízení dostatečně vědí o situaci v týmu, stejně o dalším rozvoji
- Práce v podobném týmu přináší spokojenost pro zaměstnance a vytváří příznivou psychologickou atmosféru
- Vedoucí je maximálně uvolněn, přenáší odpovědnost na podřízených
- Vysoká motivace zaměstnanců (Vichanský, Naumov, 2003)

Strategie minimálního zásahu (intervence) vyžaduje od vedoucího takt, vysokou erudici a manažerské dovednosti (Dědina, Cejthamr, 2005). Vedoucí nemusí dělat všechno sám, ale musí vědět všechno kontrolovat.

Vedoucí-liberál musí profesionálně ovládat princip delegování, mít dobré vztahy s neformálními vůdci, správně stanovit cíle a určit hlavní směry práce, koordinovat interakce zaměstnanců k dosažení společných cílů (Koontze, Weinrich, 1993).

Nejbezpečnějším pro liberální styl řízení může být vznik konfliktních situací jako střet ambicí (Atamančuk, 2009). Pravděpodobnost tohoto konfliktu je velmi vysoká, protože se tým skládá z talentovaných a kreativních osob.

V případě absence regulované decentralizace kompetencí neformální vůdci mohou vzít na sebe funkci řídicího a mít velký vliv na tým. Řídící může ztratit respekt a autoritu v týmu.

Nízká úroveň náročnosti k podřízeným může vést ke špatné kvalitě výkonu úkolů (Koontze, Weinrich, 1993). Proto účinnost liberálního stylu závisí na motivaci členů týmu, přesné formulaci cíle a podmínkách práce.

Lze říci, že ani jeden ze stylů není univerzální pro všechny typy organizací. V každém případě mezi liberálními, autokratickými a demokratickými styly existuje určitá rovnováha. Takže jestli zvýšíme podíl prvku v jakémkoliv stylu, povede to ke snížení podílu ostatních.

Předpokládá se, že manažeři používají různé prvky stylů v závislosti na jejich osobních vlastnostech, situaci, konkrétních cílech a individuálních vlastnostech zaměstnanců.

Charakteristiky faktoru „autoritářství-liberalismus“:

1. Centralizace moci – decentralizace, delegování
2. Tendence k samostatnému rozhodování – společnému rozhodování
3. Účinnost při řešení otázek - ne účinnost
4. Kontrola – špatná kontrola
5. Používání organizačních a administrativních metod – morálních a psychologických
6. Zajištění výkonné disciplíny a osobní odpovědnost – zajištění vědomí a samostatnosti
7. Zaměření na vedoucího – na tým
8. Otázky v souladu s oficiálním řízením – s neformálním řízením
9. Personální politika je aktivní – je pasivní
10. Rizika konfliktu – snaha uniknout konfliktu
11. Převaha negativní motivace k vedení lidí – převaha pozitivní motivace, absence tlaku
12. Snaha soustředit veškeré informace – tendence k přenosu informací dolů
13. Komunikace nahoře – dole
14. Snaha o jednosměrné jednání – tendence k diskusím a střetu názoru (Vichanský, Naumov, 2003).

Směr práce má vliv na formulaci stylu vedení (Koontze, Weinrich, 1993).

Například v oblasti vědy a výzkumu autokratický styl je méně častý než v oblasti průmyslu a stavebnictví. Styl vedení nezáleží na úrovni managementu a odborných znalostech. Efektivním může být jak liberální, tak autokratický styl vedení. U vedoucích nižšího stupně je efektivita práce pozitivně spojena s autoritářstvím a negativně s liberálním stylem.

Podle názoru Franka Fiedlera (1954) řízení ve většině záležitostí závisí na situaci, a proto řídící nemůže změnit sebe, musí být postaven do těch podmínek, ve kterých bude se chovat nejlepším způsobem (Atamančuk, 2009).

Lze předpokládat, že demokratický styl je efektivnějším, protože umožňuje zabránit chybám v rozhodování, bere v úvahu znalosti a názor podřízených. Při takovém stylu

řízení je jednodušší se přizpůsobit neustále se měnícím podmínkám vnějšího prostředí. Tento styl zahrnuje určitou míru flexibility, která umožňuje používat technologii a inovaci (Koontze, Weinrich, 1993). Nicméně řízení je umění, takže žádný výzkumník není schopen vyvinout teorii efektivního stylu řízení, která by byla ideální pro každou situaci, pro všechny týmy a jejich manažery.

Řízení by ztratilo svůj význam, kdyby takový „ideální styl vedení“ existoval. Řízení by se stalo rutinní a nezajímavé. Proto každý manažer musí znát a umět používat v souladu se situací všechny tři styly (Koontze, Weinrich, 1993)

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika společnosti DMcom s.r.o

DMcom s.r.o je obchodní společnost, její hlavní aktivity jsou:

- Prodej sportovního a cestovního technického zařízení
- Prodej sportovního vybavení
- Vybavení pro školy, školky a další sportovní objekty
- Vývoj designu dětských hřišť

Společnost zahájila svou činnost v březnu v roce 2002 v Kazachstánu, v Astaně. Je to organizace, která se zabývá velkoobchodním a maloobchodním prodejem sportovního vybavení.

Základem obchodní činnosti organizace je úspěšné partnerství s výrobcí zboží a s oficiálními zástupci zahraničních společností.

Hlavní ukazatele charakterizující Dmcom s.r.o jsou uvedeny v tabulce 1.

Na základě tabulky lze poznat, že se výnos z prodeje v roce 2013 ve srovnání s rokem 2012 snížil o 1 695 tis. Kč. Také výnos se v roce 2014 v porovnání s rokem 2013 snížil o 1 491 tis. Kč.

Zisk z prodeje v roce 2013 se ve srovnání s rokem 2012 snížil o 50,9 tis. Kč a v roce 2014 ve srovnání s rokem 2013 se zvýšil o 49,7 tis. Kč.

Průměrná roční hodnota dlouhodobého majetku v roce 2013 ve srovnání s rokem 2012 se zmenšila o 35 tis. Kč. Také došlo k poklesu v roce 2014 ve srovnání s rokem 2013 o 48 tis. Kč.

Průměrný počet zaměstnanců se snížil v roce 2013 ve srovnání s rokem 2012 o 13 lidí, v roce 2014 ve srovnání s rokem 2013 se snížil o 15 lidí.

Mzdy rostou z roku na rok. Proto se v roce 2013 ve srovnání s rokem 2012 zvýšily o 102 tis. Kč a v roce 2014 ve srovnání s rokem 2013 o 207 tis. Kč.

Průměrná roční mzda se zvyšuje v pravidelných intervalech. Proto se v roce 2013 ve srovnání s rokem 2012 zvýšila o 135 tis. Kč a v roce 2014 v porovnání s rokem 2013 o 157 tis. Kč.

Ukazatele	2012	2013	2014	Rozdíl	
				2013 a 2012	2014 a 2013
1. Ukazatele realizace, mil. Kč					
- V běžných cenách	1385,948	1546,698	1579,234	160,75	32,536
- Ve stálých cenách	1385,948	1198,991	1397,552	-186,957	
2. Zisky z prodeje, mil. Kč	37,150	-13,763	35,950	-50,913	49,713
3. Průměrná roční hodnota dlouhodobého majetku, mil. Kč	8392	7738	6844	-654	-894
4. Průměrný evidenční počet zaměstnanců	175	162	147	-13	-15
5. Mzdy, mil. Kč	62,712	79,814	95,611	17,102	15,797
6. Průměrná mzda za rok	0,358	0,493	0,650	0,135	0,157
7. Rentabilita v %	2,68	-0,89	2,276	-3,57	3,166

Tabulka 1: Hlavní ukazatele DMcom s.r.o

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.1 Profesní charakteristiky hlavního manažera DMcom s.r.o

Vedoucí – Šaškov Alexander

Vzdělání: Vysoká škola ekonomie v Tselinogradu, 1996

Zvýšení kvalifikace: „Korporační vzdělávací a vědecké centrum Kazachstánu“, seminář „Nový systém motivace generálních ředitelů a top manažeru“, 2005

Celková pracovní zkušenost: 10 let.

Jako vedoucí pracuje 7 let.

Hodnocení ukazatelů výkonnostních charakteristik:

1. O výkonu práce

Pozitivní recenze. Vedoucí provádí velký rozsah práce, snaží se zúčastnit všech jednání, připravuje požadované zprávy včas. Vykonávaný rozsah práce mluví o vysoké profesionalitě manažera.

Negativní recenze. Manažer se aktivně zúčastní v různých projektech, věnuje hodně času a úsilí. Bohužel, snaha ne vždy vede k lepším výsledkům, které očekává.

2. O schopnosti analyzovat a rozhodovat

Pozitivní recenze. Manažer je schopen analyzovat fakta, shromážďovat potřebné informace a na tomto základě rozhodovat. Ukazuje schopnost, jak zvažovat různé možnosti a učinit správná rozhodnutí. Rychle se učí a ví, jak se dozvědět o podstatě problému.

Podřízení se často k němu obracují s žádostí o radu.

Negativní recenze. Některá rozhodnutí vedoucího jsou nedostatečně podpořeny reálnými fakty. Nejčastějším důvodem je příkaz.

3. O schopnosti plánovat a organizovat

Pozitivní vazba. Manažer je schopen plánovat práci a stanovit cíle. Málokdy řeší věci na poslední chvíli. Věnuje pozor nejenom problémům, ale také podrobnostem problému. Jakmile organizace přijme rozhodnutí, vedoucí hodnotí možné očekávané výsledky.

Negativní recenze. Manažer musí hodně pracovat nad schopností plánovat a organizovat. Vzhledem k tomu, že plánuje svou práci v budoucnu, nedokáže se vyrovnat s prací včas nebo jeho práce nemá dobrou kvalitu. Pozdě informuje zaměstnance o tom, co bude od nich požadováno. V důsledku jeho nedokonalého plánování jsou podřízení nuceni zůstat až do konce pracovního dne.

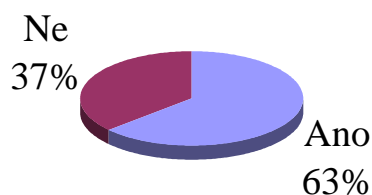
Motivace pracovní činnosti top manažera DMcom s.r.o je snaha plnit vysoké funkce a dosahovat vynikajících výsledků. Manažer má schopnosti a dovednosti profesionálního jednání na základě teoretických a praktických znalostí. Manažer má vlastnost chovat se jako podnikatel. Nese zodpovědnost za přijaté rozhodnutí a také riziko při řešení různých problémů. Manažer je schopen předpovědět situaci a vývoj činnosti DMcom s.r.o

4.2 Analýza stylu řízení DMcom s.r.o

V rámci průzkumu bylo provedeno dotazování mezi zaměstnanci organizace. Průzkumu se zúčastnilo 30 lidí. Mezi nimi: 10 osob ve věku 20-30 let, 10 osob ve věku 30-40 let, 10 osob ve věku 40-50 let.

Výsledky dotazníkového šetření (Příloha 1):

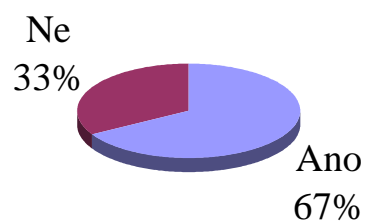
1. Manažer má strategické myšlení?



Graf 1: Výsledky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování

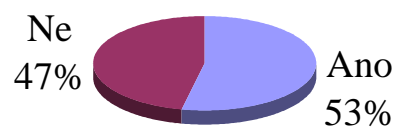
2. Manažer má schopnosti vedení?



Graf 2: Výsledky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování

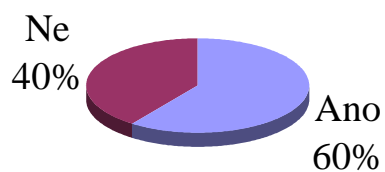
3. Manažer jasně rozumí a přijímá strategické cíle?



Graf 3: Výsledky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování

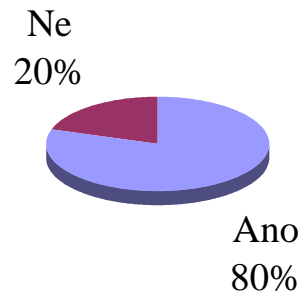
4. Manažer má vysokou úroveň sociální odpovědnosti za úkoly, který je třeba vyřešit?



Graf 4: Výsledky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování

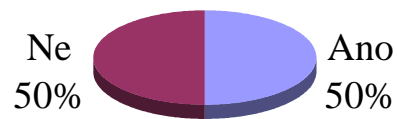
5. Manažer je schopen přijímat rozhodnutí?



Graf 5: Výsledky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování

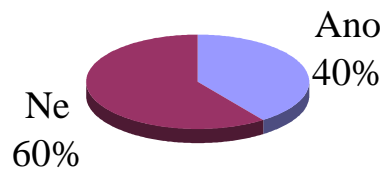
6. Manažer má tvůrčí (kreativní) myšlení?



Graf 6: Výsledky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování

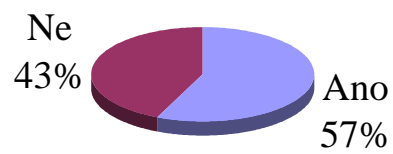
7. Manažer má dovednost sebeovládání?



Graf 7: Výsledky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování

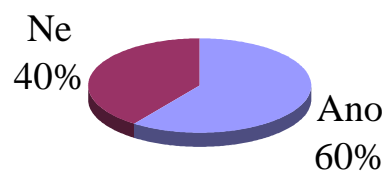
8. Manažer je schopen organizovat činnost podřízených?



Graf 8: Výsledky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování

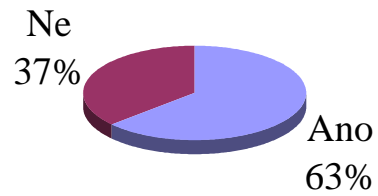
9. Manažer má zájem na inovacích?



Graf 9: Výsledky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování

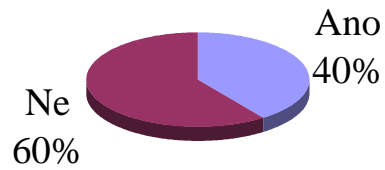
10. Manažer ukazuje vysokou úroveň profesionalismu?



Graf 10: Výsledky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování

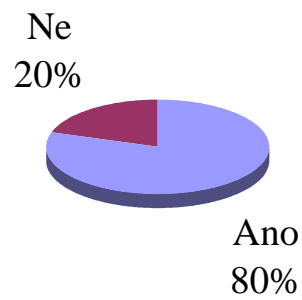
11. Manažer se rád učí novým věcem?



Graf 11: Výsledky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování

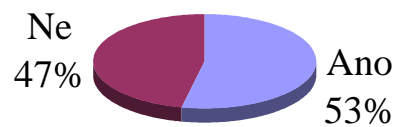
12. Manažer aplikuje účinné strategie při řešení úloh správy?



Graf 12: Výsledky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování

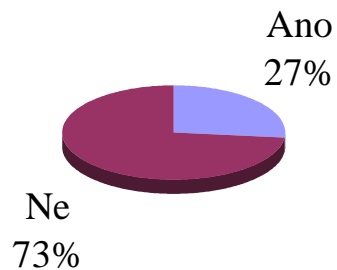
13. Manažer v nutném případě umí volit riziko?



Graf 13: Výsledky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování

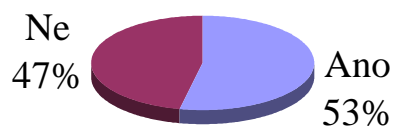
14. Manažer věnuje pozor podřízeným?



Graf 14: Výsledky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování

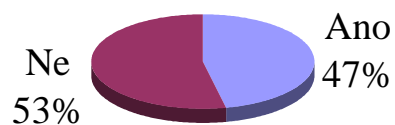
15. Manažer se snaží motivovat pracovníky?



Graf 15: Výsledky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování

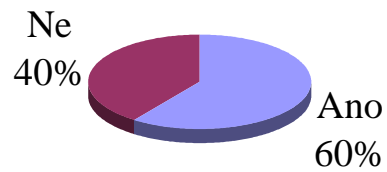
16. Manažer má dovednosti komunikace?



Graf 16: Výsledky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování

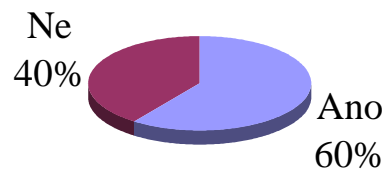
17. Manažer je schopen vytvořit normální psychologickou atmosféru ve skupině?



Graf 17: Výsledky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování

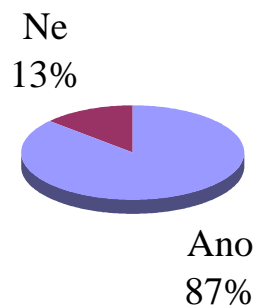
18. Manažer bere v úvahu názor podřízených?



Graf 18: Výsledky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování

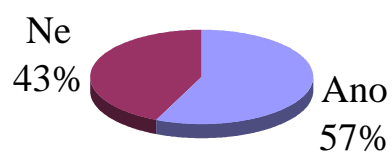
19. Řeč, chování a styl oblečení manažera je podle podnikové etiky organizace?



Graf 19: Výsledky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování

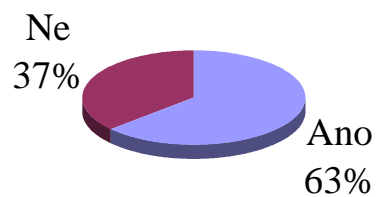
20. Manažer umí provádět kontrolu nad činností zaměstnanců?



Graf 20: Výsledky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování

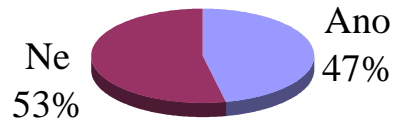
21. Manažer má schopnost ovlivňovat lidi?



Graf 21: Výsledky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování

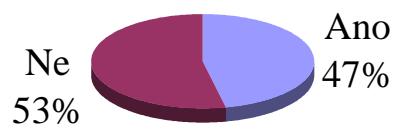
22. Manažer ukazuje pozitivitu v sociální interakci?



Graf 22: Výsledky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování

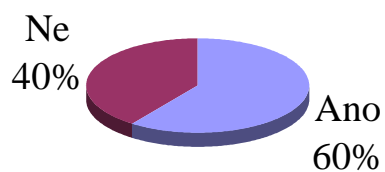
23. Manažer ukazuje konstruktivní postoj ke kritice ze strany zaměstnanců?



Graf 23: Výsledky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování

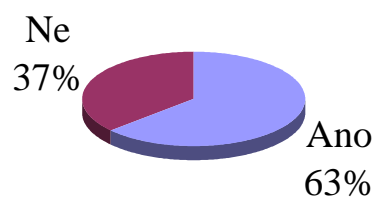
24. Manažer věnuje pozornost osobnímu růstu?



Graf 24: Výsledky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování

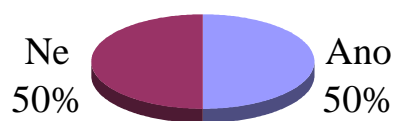
25. Manažer demonstruje konzistentnost v dosahování cílů?



Graf 25: Výsledky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování

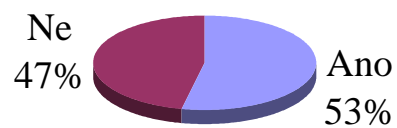
26. Manažer se snaží navázat kontakt s podřízenými?



Graf 26: Výsledky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování

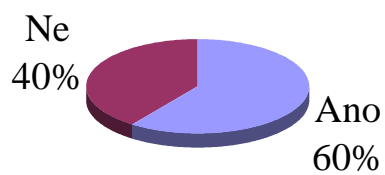
27. Manažer profesionálně řídí kolektiv?



Graf 27: Výsledky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování

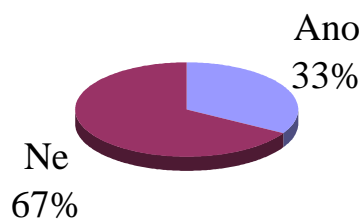
28. Manažer má respekt a autoritu?



Graf 28: Výsledky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování

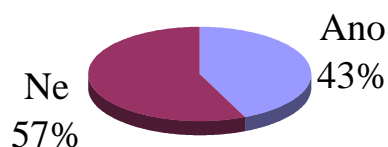
29. Manažer má tendenci chválit podřízené?



Graf 29: Výsledky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování

30. Jste spokojeni se stylem řízení, který používá váš manažer?



Graf 30: Výsledky dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledku průzkumu je zřejmé, že názory v týmu se rozcházejí. Většina věří, že řídící se nesnaží nijak motivovat pracovníky k práci, nesnaží se dostat blíž k lidem. Manažer používá autokratický styl řízení.

Ostatní naopak věří, že je vedoucí demokrat. Věří, že on je od týmu neoddělitelný. Je vždy připraven pomoci. Ale jako skutečný manažer umí správně řídit a dávat příkazy. Když se podíváme na „lidský faktor“, všichni lidé jsou různí, a proto všichni mají různé představy o světě a lidech. Pro někoho je Šaškov dobrý vedoucí, stará se o lidi atd., ale pro někoho je tyran, myslí jen na sebe a nemá zájem o své zaměstnance atd.

Podle výzkumu lze vyvodit, že styl řízení manažera DMcom s.r.o se většinou podobá autokratickému stylu. Na to ukazuje jeho neochota věnovat pozornost problémům týmu. Ale jeho chování může být zdůvodněno tím, že to vyžadují specifika práce.

Při řízení manažer nepoužívá jenom jeden styl řízení. Pro našeho manažera je typický autokratický styl řízení, ale někdy volí spíše demokratický. Většinu svých povinností přeneše na zaměstnance z důvodu nedostatku času. Obvykle vyžaduje více, než je třeba. Nezajímá se o problémy zaměstnanců. Dává přednost potrestání než pochválení.

V rámci výzkumu byl dotazován i manažer. (Příloha 2)

Po analýze jeho odpovědí, přišli k těmto závěrům:

- Vedoucí věří, že je opravdu ví o všem, co se děje v organizaci
- Myslí si, že ví všechno o svých zaměstnancích

- Věří, že jeho pravomoc nemá hranic
- Věří, že chápe všechny situace vyskytující se v naší organizaci
- Věří, že má vždy pravdu a nedělá chyby
- Myslí si, že dobře rozumí lidem.

Z toho vyplývá, že styl řízení manažera se více podobá autokratickému stylu.

Vzhledem k tomu, že řízení je úplně v jeho rukách, rozhoduje sám a myslí si, že ví vše. Nerespektuje diskuzi o svých rozhodnutích, pokud s nimi pracovníci nejsou spokojeni. Raději si nevšímá, když nemá pravdu. Vždy věří v „Šéf má vždy pravdu“.

Negativní aspekty, které patří k autokratickému stylu:

- Manažer rozhoduje sám a omezuje iniciativu podřízených
- Vedoucí vše plánuje sám a zaměstnanci mají minimum informací
- Velmi malá kontrola manažera. Zakázané jsou všechny komentáře směrem k manažerovi
- Motivace je založena na strachu

Manažer svým chováním tlačí výkon v práci. Nejenom ztratí ty nejlepší zaměstnance, ale i vytvoří nepřátelskou atmosféru. Rozzlobení zaměstnanci jsou nejen nespolehliví, ale také nepracují na plný výkon, zájmy firmy nejsou pro ně důležité. Autokratický styl vedení má své výhody: umožňuje rychlejší rozhodování a mobilizaci zaměstnanců, stabilizuje situaci v konfliktních týmech. Tento styl může být efektivní v krizových situacích, stejně jako při nízké profesionální úrovni a nízké motivaci zaměstnanců.

Chování vedoucího musí být zaměřeno na vytváření pozitivních postojů zaměstnanců. První podmínkou pro toto chování je přesvědčení vedoucího o potřebách stanovených cílů. Protože když nastane vnitřní nesouhlas, komunikační efekt se sníží. Druhá podmínka je vzájemné porozumění a důvěra mezi manažerem a podřízenými. Pojmenovaný styl řízení může vést k negativním výsledkům řízení. Autokratický styl může vést k agresivnímu chování zaměstnance, což je zdůvodněno manažerem „diktátorem“.

Dále jsou popsány tři styly autokratického chování a uvedeny u každého hodnocení v bodech.

Nejradikálnější forma autokratického chování je tendence prosadit svůj názor pomocí příkazů a trestů. Mírnější forma je bez trestu, ale zákaz jakýchkoliv komentářů. Nejmnírnější forma má řadu argumentů a bere v úvahu všechny názory.

Typy liberálního chování: omezený souhlas s přáním zaměstnanců, neomezený souhlas s názory zaměstnanců (například „To je pravda!“, „Úplně s vámi souhlasím!“). Nejefektivnějším využitím stylu řízení lze dosáhnout nejlepších výsledků. A proto je potřeba využít téměř dvakrát více přesvědčování než tlaku.

Existuje celá řada podmínek:

1. Pracovní doba (nejlepších výsledků lze dosáhnout v ranních hodinách, když člověk není unavený)
2. Úroveň inteligence pracovníka (ale velmi vysoká úroveň inteligence může vyvolat negativní účinek, protože řídicí může tlačit nebo naopak)
3. Počet pracovníků ve skupině (minimum 10, maximum 24)
4. Věk (je obtížné řídit zaměstnance ve věku do 22 let a od 45 do 55 let)
5. Pohlaví (nejlepší výsledky při řízení mohou být, pokud skupina je různorodá)

Hodně lidí má tendenci k neproduktivnímu chování, například k psychologické manipulaci. Znalost psychologických manipulací umožňuje pozorovateli upravit negativní interpersonální situaci. Manipulace je nejenom výsledek intelektuálního úsilí člověka, ale také využití jeho osobních zdrojů.

Následující typy neproduktivního chování:

- Hra „na roztrhání“ – osoba takového chování bere na sebe množství objednávek a rychle se začlení do společné práce, aby pak následně mohla naříkat na nadměrné pracovní vytížení
- Hra „svatá jednoduchost“ – osoby takového chování se snaží vypadat, že nic neumí a někdo je to musí naučit, následně člověk, který je zaučí, dělá jejich úkol.
- Hra „sirotek“ má několik možností zaměstnanec se drží ve vzdálenosti od skupiny, aby následně mohl odkazovat na opuštěnost, říká, že od ředitele či kolegy nemá žádná pomoc, stěžuje si na absenci potřebných práv.

Situace v komunikaci a chování by měly být zkoumány jako celek. Oblast možností lidského poznání lze označit jako sociální inteligenci. Z čehož vyplývá, že je to schopnost porozumět sám sobě a jiným lidem.

5 Výsledky a diskuse

5.1 Doporučení ke zlepšení řízení ve společnosti DMcom s.r.o

Prozkoumaný styl řízení v daném podniku, vzhledem k profesionalitě personálu, složitosti při řešení problému a pracovní zkušenosti, vede k závěru, že nejvhodnější styl řízení je individuální styl.

Doporučením pro manažera by mohlo být věnování větší pozornosti k práci zaměstnanců a motivaci k lepšímu plnění povinností. Bylo by vhodné, aby byl manažer trochu demokratický ve svém řízení, konzultoval se svými pracovníky, poslouchal jejich názory a diskutoval o otázkách týkajících se práce.

Doporučením pro pana Šaškova by mohlo být i věnování větší pozornosti svým povinnostem, více se starat o své zaměstnance. Dělat vše, aby mohli pohodlně pracovat, aby se zabránilo chybám a ztrátě nervů.

Radou by mohla být technická podpora pracovní jednotky. Brát v úvahu názory svých podřízených. Diskutovat s pracovníky o problémech, otázkách a rozhodnutích při řešení těchto problémů.

Současně se jako vedoucí manažer musí snažit udržet určitou vzdálenost mezi sebou a svými kolegy, aby ho respektovali a neměli strach. Lze předpokládat, že takový postoj by umožnil manažerovi efektivněji plnit funkci v organizaci.

To znamená, že ze všech stylů řízení je nejlepší smíšený styl, ve kterém demokratický styl převládá, ale existují zde i prvky autokratického stylu. Protože to vyžaduje specifikum práce.

Na závěr je možné doporučit usilovat o zlepšení vztahů mezi manažerem a týmem. Trávit více času ve skupině, aby měl více informací. To pomůže lépe a racionálně rozhodovat.

Doporučení manažerovi:

1. Nelze předpokládat, že vaše organizační metody jsou nejlepší. Jedním z hlavních principů musí být: *„Všechno se dá udělat lépe než doposud“*.
2. Nelze začít pracovat, pokud účel a cíle nejsou jasně definovány. Pamatujte na výrok Seneky: *„Neexistuje příznivý vítr pro takového námořníka, který neví, kam plout“*.
3. Pracujte podle přesného a specifického plánu. Pamatujte, že z následujících TŘÍ, chyba, zajištění nebo pojištění, neúčinnost, je nejmenším prohřeškem chyba.

Nebojte se dělat chyby, protože chyba může být oprávněna porozuměním. Zajištění a neúčinnost vás mohou zbavit respektu.

4. Rozvíjejte sebeovládání emocí, abyste neztratili sebeovládání v určitých situacích. Benjamin Franklin řekl: „*Člověk ve hněvu jede na splašeném koni*“.
5. Úkoly a příkazy dávejte klidným hlasem a formulujte je jasně, přesně a konstruktivně. Nezapomeňte, že špatný manažer ví, co má dělat, a dobrý ukazuje, jak to dělat.
6. Pamatujte, že základem dobrých vztahů s podřízenými je vzájemný respekt. Nespravedlnost vede ke ztrátě respektu.
7. Schopnost najít pravdu v nepřátelské kritice. Pokud někdo z podřízených vyjadřuje svůj názor, který je v nesouladu s vaším. Jde o kritiku názoru, ne autora.
8. Nezapomeňte přiřadit odpovědnost za práci a požadovat její kvalitu.
9. Nezapomeňte na odměny a tresty.
10. Musíte vědět, jak vybírat a vychovávat zaměstnance. Nemůžete slibovat, pokud to není jisté. Slovo vedoucího musí být zárukou slibu.
11. Humor je jedním z vlastností dobrého manažera. Dobrý vtip vytváří atmosféru důvěry.
12. Méně říkejte „já“ a více „my“.
13. Při poradě pamatujte, že za pět minut lze vysvětlit všechno. Jednu minutu věnujte smyslu, čtyři minuty číslům a poznámkám. Neúplná věta je ztráta času.

6 Závěr

Prováděný výzkum v této práci ukázal, že při řízení organizace manažeři nemohou používat pouze jeden zavedený styl řízení. Manažeři používají různé prvky stylu v závislosti na jejich osobních vlastnostech, situaci, konkrétních cílech a individuálních vlastnostech zaměstnanců. Mají tendenci neustále provádět změny vytvořeného stylu – v souladu s okolní realitou.

V současné době je potřeba věnovat větší pozornost lidským vztahům uvnitř týmu. Neustálé změny v moderní společnosti vyžadují být vždy připravený provést reformy v oblasti organizace a řízení výroby. Z tohoto důvodu je zřejmé, že není možné se setkat s některým z popsaných stylů v jeho extrémním projevu, protože se každý takový styl nemůže přiblížit situaci.

Práce organizace, dosažení cílů, morálně psychologická atmosféra jsou nepochybně výsledkem vedoucího. Pouze vedoucí je řídicím mechanismem činnosti týmu. Na jeho zkušenostech, znalostech, osobních kvalitách a zvoleném stylu práce závisí nejen výsledek činnosti firmy, ale i morální spokojenost zaměstnanců. Pod pojmem „manažer“ se rozumí člověk, který přichází do týmu přinést užitek, jinými slovy, který ví, jak řídit.

Každý manažer si vybere svůj způsob řízení, tj. každému manažerovi je určen jeho vlastní a unikátní styl řízení.

Tato práce zahrnuje:

- Popsání pojmu „styl řízení“
- Definování role manažera v podniku
- Podrobný popis stylů řízení založených na různých teoriích akademiků z různých epoch
- Prozkoumání stylu řízení konkrétní organizace
- Popsán vliv stylu řízení na činnost organizace

To znamená, že od vedoucího bude záviset nejen efektivita práce v organizaci, ale i morálně psychologická atmosféra v týmu. Pocit stability, spokojenost s prací, příjemný vztah mezi manažerem a podřízenými jsou hlavním klíčem k úspěchu.

7 Seznam použitých zdrojů

7.2 Knižní publikace

ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. Vyd. 1. Praha: Victoria Publishing, 1995. 312 s. ISBN 80-85865-66-1.

ATAMANČUK, G. *Řízení je faktorem vyvoje*. Vyd.1. Moskva: Ekonomie, 2009. 566 s. ISBN 5-282-02151-X.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000. 95 s. ISBN 80-7226-308-0.

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2005. 340s. ISBN 80-247-1300-4.

FAERBER, Y., STÖWE, CH. *Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 149 s. ISBN 978-80-247-2009-8.

KOONTZE, H., WEIHRICH, H. *Management*. Vyd. 10. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

VICHANSKÝ, O., NAUMOV, A. *Management*. Vyd. 3. Moskva: Gardariki, 2003. 528 s. ISBN 5-8297- 0005-0.

7.2 Internetové zdroje:

Manažerská mřížka (Managerial Grid). *Management Mania*. [online]. 2.05.2013 [cit. 2016-03-11]. Dostupné z:<https://managementmania.com/cs/manazerska-mrizka>

Koncepce Grid. *Czech Grid Croup*. [online]. [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: <http://www.gridgroup.cz/metoda-a-koncepce/koncepce-grid/>

8. Přílohy

8.1 Příloha č. 1 – Dotazník pro podřízené

Dobrý den, jsem studentkou 3. ročníku Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze a mým studijním oborem je Podnikání a administrativa. Touto cestou bych Vás chtěla požádat o chvíli Vašeho času na vyplnění krátkého dotazníku, pomocí kterého získám podklady pro praktickou část své bakalářské práce. Předmětem mé bakalářské práce je hodnocení stylů řídicí práce manažerů. Dotazník se skládá z 30 otázek, každá otázka má 2 možnosti, to jsou ANO nebo NE. Žádám vás, abyste zvolili jednu možnost podle vašeho názoru.

Dotazník je zcela anonymní a získané údaje budou využity a prezentovány pouze ve zmíněné bakalářské práci. Předem děkuji za Váš čas a vyplnění dotazníku.

1. Manažer má strategické myšlení?
1. Ano 2. Ne
2. Manažer má schopnosti vedení?
1. Ano 2. Ne
3. Manažer jasně rozumí a přijímá strategické cíle?
1. Ano 2. Ne
4. Manažer má vysokou úroveň sociální odpovědnosti za úkoly, který je třeba vyřešit?
1. Ano 2. Ne
5. Manažer je schopen přijímat rozhodnutí?
1. Ano 2. Ne
6. Manažer má tvůrčí (kreativní) myšlení?
1. Ano 2. Ne
7. Manažer má dovednost sebeovládání?
1. Ano 2. Ne
8. Manažer je schopen organizovat činnost podřízených?
1. Ano 2. Ne
9. Manažer má zájem na inovacích?
1. Ano 2. Ne
10. Manažer ukazuje vysokou úroveň profesionalismu?

1. Ano 2. Ne
11. Manažer se rád učí novým věcem?
1. Ano 2. Ne
12. Manažer aplikuje účinné strategie při řešení úloh správy?
1. Ano 2. Ne
13. Manažer v nutném případě umí volit riziko?
1. Ano 2. Ne
14. Manažer věnuje pozor podřízeným?
1. Ano 2. Ne
15. Manažer se snaží motivovat pracovníky?
1. Ano 2. Ne
16. Manažer má dovednosti komunikace?
1. Ano 2. Ne
17. Manažer je schopen vytvořit normální psychologickou atmosféru ve skupině?
1. Ano 2. Ne
18. Manažer bere v úvahu názor podřízených?
1. Ano 2. Ne
19. Řeč, chování a styl oblečení manažera je podle podnikové etice organizace?
1. Ano 2. Ne
20. Manažer umí provádět kontrolu nad činností zaměstnanců?
1. Ano 2. Ne
21. Manažer má schopnost ovlivňovat lidi?
1. Ano 2. Ne
22. Manažer ukazuje pozitivitu v sociální interakci?
1. Ano 2. Ne
23. Manažer ukazuje konstruktivní postoj ke kritice ze strany zaměstnanců?
1. Ano 2. Ne
24. Manažer věnuje pozornost osobnímu růstu?
1. Ano 2. Ne
25. Manažer demonstruje konzistentnost v dosahování cílů?
1. Ano 2. Ne
26. Manažer se snaží navázat kontakt s podřízenými?
1. Ano 2. Ne
27. Manažer profesionálně řídí kolektiv?

1. Ano 2. Ne

28. Manažer má respekt a autoritu?

1. Ano 2. Ne

29. Manažer má tendenci chválit podřízené?

1. Ano 2. Ne

30. Jste spokojeni se stylem řízení, který používá váš manažer?

1. Ano 2. Ne

8.2 Příloha č. 2 – Dotazník pro manažera

1. Znalost základních problémů organizace a kvalit zaměstnanců:

Jaký je stupeň vašich znalostí o tom, co se děje ve vaší organizaci?

Jaké jsou vaše zdroje informací?

Jak rozsáhlé jsou vaši kontakty?

Co víte o názorech dalších osob (zaměstnanci druhých organizací, vaši kolegové) o vaší organizaci?

Vzpomenete si, kdy naposled jste neměli dost informací?

Jste ve vědomí dlouhodobých plánů vaší organizace?

Co děláte, abyste měl informace v těchto oblastech?

2. Přítomnost odborných znalostí v závislosti na druhu činnosti:

Co děláte, abyste držel krok s nejnovějším vývojem ve vaší organizaci?

Jak dobře jste informováni o možných změnách v legislativě, vládě a mezinárodních akcích a jaký dopad mohou mít na vaši organizaci?

3. Porozumění situaci a reakce:

Co děláte, abyste porozuměl události?

Máte schopnost rozumět pocitům a reakcím ostatních lidí?

Co děláte, abyste vyvinul tuto schopnost?

Jak vnímáte to, co se děje?

Jaké situace jsou pro vás nejtěžší?

4. Schopnost analyzovat, řešit problémy a rozhodovat:

Jaká je hlavní překážka při vašem rozhodování?

Co cítíte, když musíte rozhodovat v situacích, o kterých nemáte dost informací?

Jaké metody rozhodování jsou pro vás typické?

Můžete uvést příklady nedávných úspěšných a neúspěšných řešení?

Jak jste si jisti vašich schopností rozhodovat?

5. Umění komunikace s lidmi:

Máte potíže v komunikaci s lidmi?

Co děláte v konfliktních situacích?

Jak dobře jste informováni o postojích jiných lidí k vám?

Jak reagujete na hněv, nepřátelství?

Jak se snažíte rozumět jiným lidem?

6. Emocionální stabilita:

Jak se snažíte zbavit pocitu napětí a únavy?

S kým se radíte o vašich problémech?

Vzpomenete si na vaši poslední nervózní situaci? Jaké byly vaše akce?

Jaké jsou vaše kroky v nejistých situacích? Co děláte, abyste nepůsobili lhostejně nebo naopak příliš emocionálně?

7. Cílená aktivita:

Co děláte, abyste ovládali své chování a nedovolili ostatním lidem kontrolovat a ovlivňovat vaše reakce?

V jakých situacích máte tendence jednat nezávisle?

Umíte převzít iniciativu?

Co je pro vás typické? Aktivní nebo pasivní chování?

8. Kreativní přístup k řešení problému:

Jak často jste tvůrcem nových nápadů?

Jaké jsou vaše pocity, když vaše řešení problému není úspěšné?

Co děláte, abyste našli nové způsoby řešení?

9. Inteligence:

Jste schopni současně řešit několik problémů?

Vzpomenete si na situaci, ve které bylo třeba velmi rychle rozhodovat? Jaké jsou výsledky těchto rozhodnutí?

Jaké máte pocity, když musíte rychle rozhodovat?

10. Bilance v procesu získávání dovedností:

Jak dobře se vám daří spojit teoretické a praktické znalosti?

11. Sebepoznání:

Co děláte pro zvýšení úrovně sebepoznání?

Do jaké míry jste si vědomi svých vlastních cílů, přesvědčení, pocitů a chování?

Jak často analyzujete své chování?