

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ŘÍZENÍ



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

ŘÍDÍCÍ STYL V KONTEXTU ORGANIZAČNÍ KULTURY

Autor: Veronika Kalinchuk

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Bohumila Lhotská

© 2011 CZU v Praze

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci " Účinný styl v kontextu organizační kultury" 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 literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. 3. 2011

Podkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí práce Ing. Bohumile Lhotské za odborné rady a cenné připomínky, kterými pomohla k vypracování bakalářské práce.

ÍDÍCÍ STYL V KONTEXTU ORGANIZA NÍ KULTURY
MANAGERIAL STYLE IN CONTEXT WITH CORPORATE CULTURE

ŘÍDÍCÍ STYL V KONTEXTU ORGANIZAČNÍ KULTURY

MANAGERIAL STYLE IN CONTEXT WITH CORPORATE CULTURE

Souhrn

Bakalářská práce je zaměřena především na způsob jednání manažerů ve firmě a jejich vliv na organizační kulturu. Práce se skládá ze dvou částí. Teoretická část je popsána na základě odborné literatury. Zahrnuje přístupu k poznávání a rozboru stylů řízení. Popisuje faktory ovlivňující styly řízení. Jedním z nejdůležitějších faktorů je organizační kultura.

V druhé části práce je na základě dotazníkového šetření vymezen a charakterizován řídicí styl jednotlivých vedoucích. Vedoucí ohodnotili sami sebe a pak podřízenými ohodnotili své vedoucí. Rozdíl názorů podřízených a vedoucích není příliš patrný. Avšak vedoucí vidí sebe trochu lépe, než ho hodnotí zaměstnanci. U případných rozporných způsobů vedení byla navržena možná řešení.

Pro manažery i potřeby poznat a pochopit organizační kulturu? K tomu, aby mohli přijmout nějaké rozhodnutí, důležité pro výkonnost firmy. Například příjmy nízké výkonnosti firmy, vývoj firemní strategie apod. Vymezení organizační kultury bylo realizováno na základě kvalitativní metody diagnostiky, pozorováním.

Klíčová slova:

řídicí styl, vedení, manažer, podřízený, podniková kultura, lidé, úkol, rozhodnutí, společnost, teorie.

Summary

The Bachelor's thesis is focused on the influence of management styles on the organizational culture and their role in the company. The work consists of two parts: theoretical and practical. Theoretical part includes the description of the diverse factors affecting management styles. One of such factors is represented by organizational culture.

The second practical part of the survey defines and characterizes the management style of individual managers. Leaders rated themselves and then subordinates rated leaders. There was not noticeable disagreement between managers and their subordinates, however nearly every manager evaluated himself higher than his subordinate evaluated. Possible solutions of inconsistent conduction ways have been proposed.

Why managers need to understand the organizational culture? In order to take a decision important for the business performance, for example in case of low business performance, corporate strategy development, etc. The determination of organizational culture was performed on the basis of qualitative methods of diagnosis and observation.

Keywords :

Management style, management, manager, assistant, corporate culture, people, task, decisions, society, theory.

4.2.2. Hodnocení jednotlivých manaferu z pozice zam stnanc í í í í í í í	.27
4.2.3. Souhrné ohodnocení vedoucích.....	29
4.2.4. Zhodnocení ..í í í .í í í ..	31
5. Záv r.....	32
6. Seznam pouflitých zdroj	34
7. P ílohy.....	35

1. Úvod

Pro vysvětlení procesu vedení lidí můžeme použít různé modely a teorie. Jsou teorie založené na rysech vedoucího – sebejistota, inteligence a rozhodnost. Jiné teorie jsou založené na způsobu chování a osobních kvalitách vedoucího.

Každá organizace má vedoucího, úkolem kterého je vést a řídit. Vedoucí pracovníky lze dle toho, kteří jsou orientováni na úkoly: stanovují výrobní normy, dozírají, aby přidělené úkoly byly plněny, detailněji určují práce, usilují splnit uložené úkoly a dosáhnout co nejvyššího pracovního výkonu. A ty, kteří jsou orientováni na lidi: pozornost na pracovníky a na vytváření efektivních pracovních skupin, poskytují velkou míru volnosti, snaha o uspokojení všech potřeb pracovníků, o vytvoření a udržení přátelské atmosféry na pracovišti. Vedoucí by měl zvolit takový způsob vedení, aby rozvíjel pracovní zralost svého týmu.

Organizační kultura představuje souhrn všech pravidel, zvyků, způsobů oblékání pracovníků, tradice, komunikace v organizaci a také povědomí, které organizace vytváří sama o sobě. Organizační kultura působí nejenom na zaměstnance uvnitř firmy, ale také na partnery, dodavatele a zákazníky. Lze říci, že působí na všechny, koho se týká a je ovlivňována chováním všech zainteresovaných subjektů. Dobrou organizační kulturu považujeme za důležitý specifický znak podniku, který může být významnou konkurenční výhodou.

Neexistuje žádný nejlepší způsob vedení lidí. Styl vedení vždy záleží na konkrétní situaci a prostředí. Styl vedení je ovlivněn i organizační kulturou, proto je nutné se nad situací zamyslet a zvolit správnou cestu.

2. Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zhodnotit přístup ke způsobu vedení zaměstnanců manažery ve zvoleném podniku. Provést dotazníkové šetření a interpretovat a porovnat získané poznatky. Na základě analýzy získaných údajů posoudit styl řízení a popsat firemní kulturu ve společnosti ARENA KOBERCE, s.r.o. Na závěr jsou zhodnoceny jednotlivé řídicí styly pracovníků, a to jak sebehodnocení vedoucích, tak i hodnocení vedoucích svými podřízenými. U případných rozporných přístupů navrhnout zlepšení vedení lidí.

2.2 Metodika

Teoretická část je zpracovaná na základě prostudování odborné literatury. Literární práce se zabývá manažerskou funkcí vedení, řídicími styly a organizační kulturou.

Ve vlastním zpracování je použita dotazníková technika. Dotazník byl předložen jak manažerům, tak jejich podřízeným. Dotazník obsahuje 20 uzavřených otázek a dotazovaný si vybere jednu z pěti možností:

Ano; Spíše ano; Ani ano ani ne; Spíše ne; Ne.

Z dvaceti otázek je deset orientovaných na lidi a deset na úkoly. Dle odpovědi je každé otázkě přiřazena nula nebo jednička. Podle GRIDu jsou výsledky zpracované do manažerské matrice a vyhodnoceny řídicí styly jednotlivých vedoucích.

Na základě dotazníkového šetření a přímého pozorování jsou definovány řídicí styly vedoucích pracovníků. Dále posoudit, zda má organizační kultura společnosti vliv na řídicí styly vedoucích pracovníků ve zvolené organizaci.

3. Literární re-er-e

3.1 Charakteristika manaflerské funkce vedení

Vedení lidí zpravidla zahrnuje schopnost vést, usm r ovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu pln ní vytý ených cíl . (Hron, 2006).

N kte í auto i se domnívají, že vedení je synonymem pro ízení, pro management. Tato domn nka není správná. V dcové se nacházejí nejen v manaflerské hierarchii, ale také v neformálních pracovních skupinách. Rozdíl mezi vedením a ízením m že být definován následujícím zp sobem: Vedení je sou ástí ízení, ale nikoliv celým ízením. Vedení je schopnost p esv d ovat jiné, aby se s nad-ením snažili dosáhnout stanovených cíl . Je to lidský faktor, co dává skupinu dohromady a motivuje ji v orientaci na cíl. Manaflerské aktivity jako nap . plánování, organizování a rozhodování jsou v cí bez flivota do té doby, dokud vedoucí neotev e u lidí stavidla motivace a nevede je k spln ní cíl . (Donnelly, Gibson, 1997).

3.2 Prvky v dcovství

Každá skupina lidí, pracující na hranici své maximální výkonnosti, má ve svém ele vedoucího, který ovládá prvky v dcovství. Zdá se, že se v dcovství skládá ze ty prvk : 1) schopnosti vyuffvat efektivn a odpov dn moc, 2) schopnosti pochopit, že motivace lidí závisí na ase a situaci, 3) schopnosti inspirovat a 4) schopnosti p sobit takovým zp sobem, který p ispívá k rozvoji p íznivého, motivujícího klimatu.(H.Koontz, H.Weirich ,1993).

3.3 Vybrané faktory ovliv ující efektivnost vedení

Navzdory zna né neznalosti a neprobádanosti vedení jako role a procesu m fleme nabídnout n které my-lenky týkající se faktor , které nejspí-ovliv ují efektivnost vedení.

1) *Personnost vnímání*

Manažeři, kteří špatně vnímají zaměření, zejména ztrácejí perspektivu dosahovat optimálních výsledků.

2) *Vzdělání, zkušenosti a osobnost*

Vedoucí. Vzdělání a zkušenosti vedoucího ovlivňují výběr stylu vedení. Osoba, která měla úspěch s tím, že byla orientovaná na vztahy, bude pravděpodobně v tomto stylu pokračovat. Podobně vedoucí, který nespolehlá předložená a který dříve let dopodrobna řešil úkoly a stanovoval postup práce, bude používat autokratický styl. Většina badatelů v oblasti vedení lidí domnívá, že styl vedoucího lze změnit.

Podřízení. Podřízení jsou při volbě stylu vedoucího významným faktorem. Vedení je proces, na němž se podílejí obě strany. Například, pro vedoucího s technicky vyspělými a výkonnými podřízenými bude zřejmě nejlepší, aby byl více participativní a méně autokratický. Na druhé straně nezkušený, nově získaný pracovník s minimální znalostí práce budou asi preferovat vedoucího, který bude přesvědčovat a strukturovat úkoly a postup práce pro jejich plnění a který bude rozhodný. V tomto případě autokratický a na práci orientovaný vedoucí bude fungovat nejlépe.

Chytrý vedoucí se pokouší rozpoznat vzdělání, kulturu a zralost svých podřízených. To mu může napovědět, jaký styl vedení bude asi nejvhodnější.

3) *Očekávání a styl nadřízeného*

Nadřízený preferuje určitý styl vedení a je to pro něj pohodlné. Nadřízený, který preferuje autokratický a na práci orientovaný přístup, nabádá či inspiruje podřízené, aby si osvojili podobný přístup. Napodobování přístupu nadřízeného je mocnou silou vytváření stylu vedení.

4) *Pochopení a znalost úkolu*

Úkol skupiny nebo jednotlivce představuje to, co má být v práci uděláno. Úkoly jsou zadávány managementem nebo vytvářeny samotným zaměření.

Vedoucí musejí být schopni přesně odhadnout povahu úkolů, které jejich podřízeným vykonávají. Za situace, kdy úkoly a postup při jejich plnění nejsou jednoznačně stanoveny, bylo direktivní nebo autokratické vedení velmi nevhodné. Zaměstnanci ke splnění úkolu potřebují jen rámcové pokyny, prostor pro svou aktivitu a nezbytné prostředky. Vedoucí musejí často diagnostikovat úkoly svých podřízených tak, aby mohl být vybrán příslušný styl vedení. Z toho důvodu musejí mít určité technické znalosti práce a jejich požadavků.

5) *Ekvívání vedoucích stejné úrovně (koleg)*

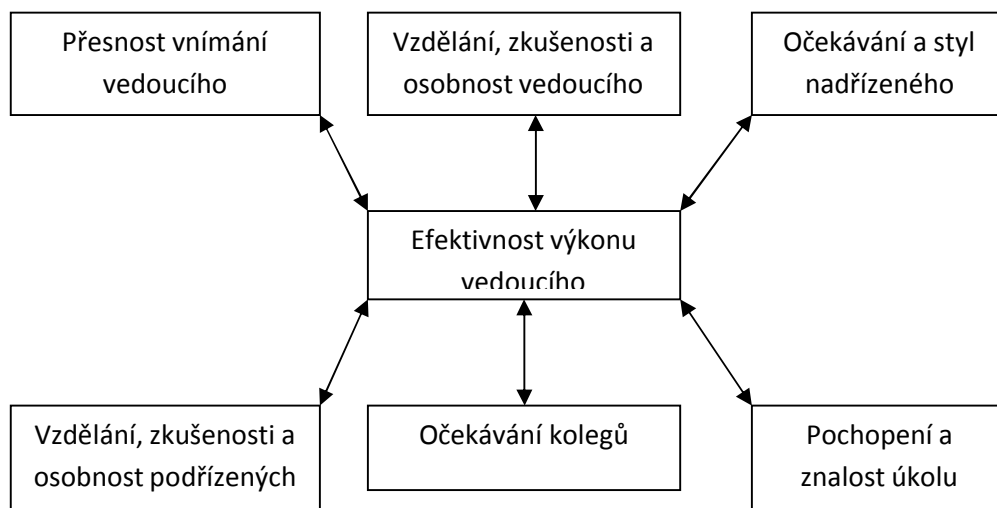
Vedoucí pracovníci vytvářejí vztahy s jinými vedoucími. Tyto kolegiální vztahy vyvolávají k výměně nápadů, názorů, zkušeností a návrhů. Kolegové mohou poskytnout podporu a povzbuzení a ovlivňují vedoucího do budoucna. Často se například stává, že když kolegové věnují vedoucímu, který byl příliš mírný na svého neochotného podřízeného, má tento vedoucí zareagovat tím, že popírá a bude své podřízené přece jen usměrňovat. Kolegové jsou významným zdrojem porovnávání a informací při výběru a modifikacích stylu vedení.

6) *Integrovaní ovlivňujících faktorů*

Obrázek ukazuje, že efektivnost vedení může ovlivňovat šest faktorů. Ale vedení samo tyto faktory také zpětně ovlivňuje. Aťkoliv efektivnost vedení mohou ovlivňovat i jiné faktory, těchto šest faktorů jsou pravděpodobně faktory prvního významu, které mohou posloužit ke stručné ilustraci reciproční povahy vedení.

V obrázku je kladen důraz na schopnost vedoucího diagnostikovat sám sebe a celkové prostředí a okolnosti, v rámci nichž se vedení uskutečňuje. Možná, že ve vzdělávacích programech zaměřených na vedení by měl být kladen zvláštní důraz na výcvik diagnostických schopností. Ale v běžném případě bychom neměli dojít k závěru, že naučit jedince přesně diagnostikovat pracovní situaci a rozvíjet řádoucí schopnosti vést lidi je snadné. (Donnelly, 1997).

Schéma .1: vybrané faktory ovlivňující efektivnost vedení



Zdroj: (Donnelly, 1997, s. 490).

3.4 Rozbor stylu řízení

Styl řízení a řídicí práce lze poznávat především metodami sociologického výzkumu a dotazníkovými metodami, měřením postojů, rozhovory a podobnými porovnáním.

Protože jde o řídicí práce a vztahy k nadřízeným, spolupracovníkům a podřízeným, protože existuje vždy několik stupňů řízení, je nutné porovnávat více názorů a hledat případně rozporného hodnocení. (HRON, 2006, s. 116).

3.4.1 Transformační a transakční vedení

Transakční vedení, spoívá ve vzájemné transakci a smlouvě mezi vedoucím a pracovníkem, výměnou něčeho za něco. Transakční vedení může mít formu:

- řízení výjimkou a reakce na neřádný stav, odchylku od normy
- Podmíněné odměny a motivace pracovníků příslibem výhod

Transformační vedení, se opírá o velmi jasnou a emocionální představu vedoucího o budoucím stavu organizace, která se nazývá vize. Dokáže o ní přesvědčit pracovníky a strhnou

je k následování. Transformační vedoucí vede lidi pomocí zvláštních prostředků: charismatu, osobní úcty, citového povzbuzení, stimulace myšlení. (Cimbálníková, 2004, s. 89).

3.4.2 Individuální styl řízení

Podle intenzity preference dvou kritérií (výroby a péče o lidi) lze orientačně vymezit několik typů individuálního stylu řízení.

Schéma 2: Typy individuálního stylu řízení



zdroj: (HRON, 2006, s. 116).

Lhostejný typ

Vedoucí pracovník bez vlastního zájmu o výrobu, o úkoly a výkony, ale i bez zájmu o lidi. Plní funkci šposla shora a jeho cílem je zajistit existence a vydržet. Snahí se vyhnout vedení, konfliktům. Při vyskytnutí problému se spoléhá, že se vyřeší sám. Nerad rozhoduje, proto rozhodnutí odkládá. Může existovat jen v nevykonném, neefektivním podniku.

Byrokratický styl řízení

Při tomto stylu řízení platí pro vedoucího pracovníka šsm rnice nade v-eō. Při řízení se orientuje na získání moci, zakládá si na hodnosti, titulech, postavení. řídí a kontroluje p řsn a to hlavn z hlediska sm rnic.

V konfliktech zasahuje mocí. Charakterizují ho tyto základní rysy ó formálnost, neoperativnost, neosobním vztah k úkol m a lidem.

Sousedský typ

Vychází z p edpokladu, že budeme-li pe ovat o dobré vztahy a spokojenost lidí, odrazí se to pozitivn na výsledcích podniku. Tento p edpoklad je v p eváfn p řpad mylný. Uspokojení lidí s výkonností podniku sice souvisí, ale není to vztah p řinný, ale korela ní.

Vedoucí pracovník tohoto typu plánuje pouze v hrubých rysech, má odpor ke kontrole a detailním úkol m a zastává názor, že lidi nelze k práci nutit. Jeho cílem je vytvo ení dobrého kolektivu, pln ní úkol vymáhá apelováním na city. Rozhoduje kompromisn , aby byli v-ichni spokojeni.

Harmonický typ

Vyřaduje slu-nost práci za slu-ný plat. Při řízení vedoucí vyuffívá svých pod řzených, naléhá jen natolik, aby tlak byl p řijatelný. Ustupuje do té míry, aby zabránil uvoln ní pracovní morálky. řídí pevn , ale slu-n . Nestaví p ehnan vysoké cíle, ale takové, které jsou pro pr m rné lidi.

Při vedení lidí motivuje odm nami a pochvalami, konflikty se snaří e-it spravedliv a usiluje o sblížení obou stran konfliktu. Klade d raz na neformální vztahy a komunikaci. Při rozhodování usiluje o p řijatelnost rozhodnutí, nep řjímá jednostranná rozhodnutí.

Poradní typ

V typu poradním jde o rozvoj osobnosti lidí, jejich vzd lávání, o utvá ení a rozvíjení jejich pot eb a zájm . Neuznávají se zde vztahy nad řizenosti a pod řizenosti. Pod řzení jsou odborníci, jsou si rovni s nad řzeným. Úkoly jsou rozd lovány na základ odbornosti.

Při rozhodování vyuplívá v decké metody práce. Projevuje se u n j sklon k jednostrannému e-ení.

Týmový typ

Je orientován na vysokou úroveň zájmu o výrobu i pé i o lidi. Cílem je dobrá produkce p i dobré morálce. P i ízení respektuje pot eby lidí, plánuje za spoluú asti lidí, zd raz uje sebekontrolu a sebe ízení. Ur uje sm r, nikoli konkrétní cestu.

P i vedení lidí se projevuje pedagogický p ístup vedoucího pracovník a k pod ízeným, snaha o slou ení osobních cíl s cíli organiza ního systému, snaží se stmelit kolektiv, vytvá í týmy, uplat uje dvousm rnou komunikaci. Umí naslouchat a pozorovat. P i rozhodování vyuplívá názor specialist , klade d raz na rozumové rozhodování. Má schopnost p íjímat nová a neobvyklá rozhodnutí. (HRON, 2006, s.117-118).

3.4.3 Styl ízení

Kvalita a styl manaflerského vedení má rozhodující význam pro formování p edstav zam stnanc , které budou odpovídat uznávaným kulturním hodnotám, a tím i podnikatelské strategii organizace.

Jedna skupina odborník rozli-uje tyto pracovníky podle stylu rozhodování na:

Autoritativní, kdy vedoucí rozhoduje zcela sám a p ikazuje svým pod ízeným, co mají d lat;

Demokratické, kdy vedoucí do rozhodovacího procesu aktivn zapojuje i své pod ízené, problémy e-í společ n a vzájemn se respektují;

Liberální, kdy se vedoucí vyhýbá rozhodování, kdykoliv je to mofné, a nechává své pod ízené, aby se rozhodovali samostatn , p i emfl tato jejich rozhodnutí jsou jen do malé míry ovliv ována buď vedoucím nebo zbytkem pracovní skupiny.

Výzkum efektivnosti jednotlivých styl ízení p inesl zajímavé výsledky. Pracovníci s demokratickým vedoucím byli spokojen j-í, tvo iv j-í, m li vy-í pracovní

morálku a lepší vztah ke svým nadřízeným, nicméně výkony lidí byly v kvantitativním vyjádření nejvyšší u těch, kteří měli autoritativního vedoucího (u demokratického vedoucího o něco nižší, u liberálního nejnižší).

Většina odborníků se dnes shoduje v tom, že žádný ze tří uvedených stylů řízení není univerzální, pokud jde o jeho efektivnost. Spíše obhajují příslušný přístup. (Mikových, Boudreau, 1993, s.110-113).

3.4.4 Teorie GRID (Blake a Mouton)

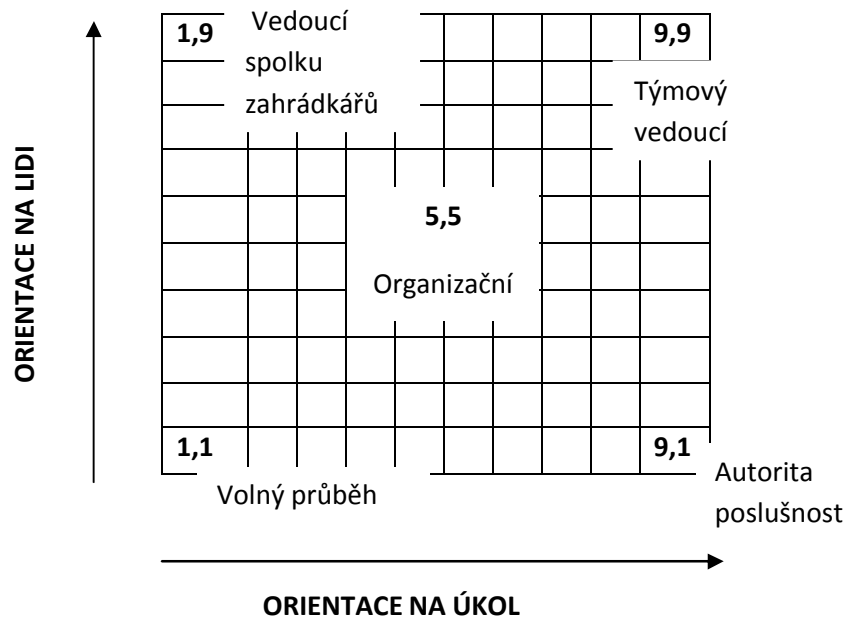
Robert J. Blake a Jane S. Mouton (1987) rozvinuli výsledky předcházejících výzkumů do manažerské matice. Do dvourozměrného schématu je na dvě osy orientace na lidi a orientace na úkol umístěno několik stylů řízení:

- **1,9 o vedoucí spolku zahrádkář** se starostlivě vnuje potřebám lidí aby uspokojil vztahy, které vedou k příjemné, přátelské organizační atmosféře a snesitelnému pracovnímu tempu. Pozornost je zaměřena na vytváření dobrých pocitů mezi kolegy a nadřízenými, iasto na úkor pracovních výsledků.
- **9,9 o týmový vedoucí** dosahuje pracovních výsledků skrze zaujetí lidí. Pociť vzájemného sdílení "společného kraje" v organizaci vede ke vztahům důvěry a spolupráce. Týmový vedoucí je orientovaný na dosažení cíle, týmový přístup, kterým se snaží dospět k optimálním výsledkům skrze participaci, oddanost pracovníků a společné řešení problémů.
- **1,1 o volný průběh** o vedoucí vydává minimální úsilí k odvedení požadované práce, a to pouze do té míry, aby udržel své členství v organizaci.
- **9,1 o autorita-poslušnost.** Výkonnost v operačním řízení je spojena s minimální pozorností problémů lidí. Vedoucí se opírá o moc a autoritu, dosahuje kontroly nad lidmi a diktuje jim, co mají dělat a jak.
- **5,5 o organizační lov k (kompromisník)** dosahuje průměrného výkonu balancováním potřeb splnit úkoly na jedné straně a udržet

vysokou morálku lidí na straně druhé. Je konformní v rámci statu quo a při rozhodování se opírá o normy a nařízení.

- **9-9** **ó paternalista** kombinuje zájem o lidi s orientací na úkol. Nejde však o skutečnou integraci, jak je tomu u stylu 9,9.
- **oportunistista** používá všechny style neprincipiálním způsobem, tj. Ve shodě s taktickými důvody, cílem je osobní povýšení.

Schéma 3: *Systém GRID*



Zdroj: (Bílohlávek, 1996, s.209).

Každý z uvedených stylů je zvláštní typ, který má své charakteristické projevy a liší se od ostatních stylů. Podle GRIDu používá každý vedoucí jednoho hlavního stylu, dále záložního stylu, případně dalších stylů. Vzájemně však závisí na situaci, kdy každý styl může být vhodný v určité situaci. (Bílohlávek, 1996).

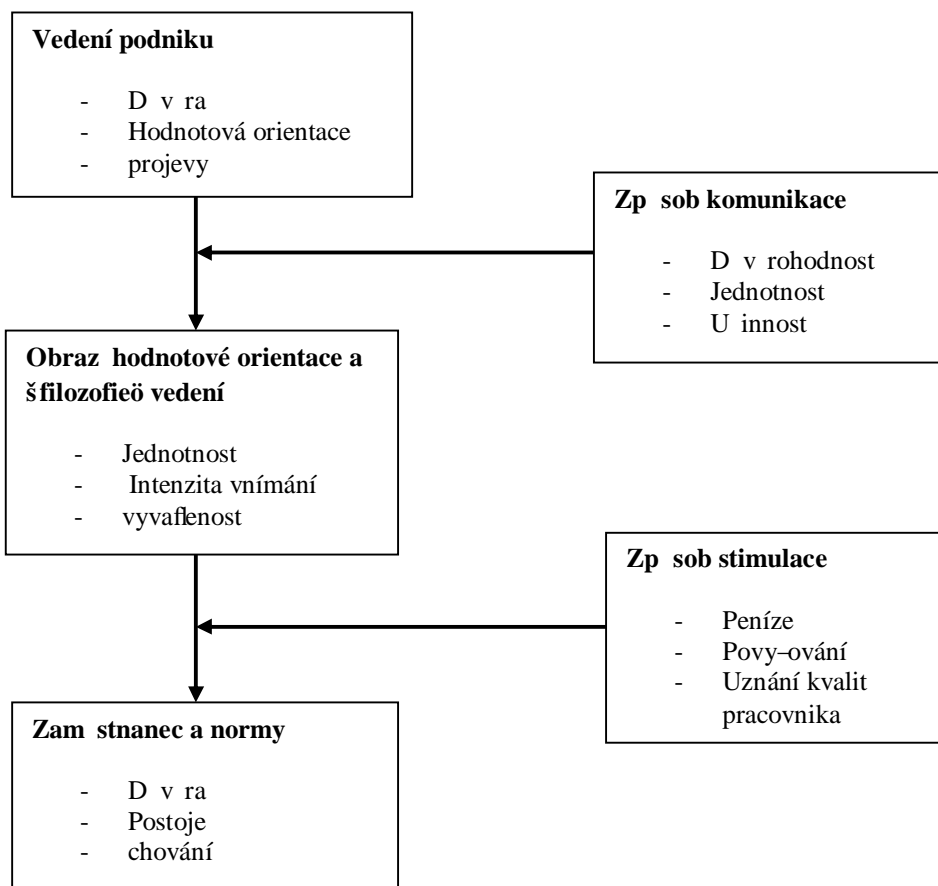
3.5 Organizační kultura

Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsob vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování. (Armstrong, 2002, s.199).

Podniková kultura je převáděna do praxe převážně na základě iniciativy manažerů, jak ukazuje schéma 4. Svými slovy a svými činy upozorňují manažeři na to, co je důležité. (Mikových, Boudreau, 1993, s.110-113).

Schéma 4: Podniková kultura

zdroje: (Mikových, 1993, s.112)



3.5.1 Funkcie organiza ní kultury

Dobrá podniková kultura pomáhá udržovat podnik pohromadě a plní především následující funkce:

- umožňuje členům organizace volit správný způsob jednání, hodnotit různé typy projevů a chování a rozlišovat vládnoucí od nevládnoucího,
- ovlivňuje emoce členů organizace směrem dovnitř i vnějším prostředí,
- jako neformální kontrolní a řídicí mechanismus doplňuje formální normy organizace tím, že pozitivně orientuje jednání pracovníků v situacích, kdy nejsou k dispozici písemné nebo jiné předem stanovené postupy a návody a kdy je nutné jednat rychle a operativně rozhodnout,
- stimuluje především vysokou výkonnost organizace, vyšší produktivitu, intenzitu práce apod. (Horaliková, 2000, s.120).

3.5.2 Klasifikace kultury organizace

Bylo již podniknuto mnoho pokusů klasifikovat nebo kategorizovat kulturu organizace, aby se tak vytvořila základna pro analýzu kultury v organizacích a pro podnikání krok za krokem, směřujících k jejich posílení nebo změně. (Armstrong, 2002, s.203-204).

Deal a Kennedy (1982) rozlišují tři typy organizačních kultur podle ochoty nést riziko a rychlosti způsobené vazby o výsledcích činnosti:

- *kultura frajerů*, svítí individualistická, kteří jsou zvyklí podstoupit riziko, ale potěbují rychlou způsobnou vazbu o úspěchu i neúspěchu svých aktivit (stavebnictví, kosmetika, reklama, televize, film, manažerské poradenství),
- *kultura tvrdé práce*, postavená na práci a legraci, minimálním riziku, s rychlou způsobnou vazbou; kdo chce uspět, musí být produktivní při nerizikových činnostech (prodejní firmy: distribuce nemovitostí, počítače atd.),

- *kultura sázky na budoucnost* s rozhodováním, jehož výsledky jsou závažné a úspěchy se projevují až po dlouhé době (odborné činnosti ve výrobních firmách, projektových organizacích, leteckých společnostech),

- *kultura postupu* s touto bez zpevněnou vazbu, kde je třeba posoudit výsledky práce. Proto se pracovníci soustředí na proces, kterým se práce dělá, spíše než na jeho výsledek. Tato kultura směřuje k byrokracii (banky, pojišťovny, státní správa).

(Bílohlávek, 1996, s.112-113).

3.5.3 Prvky podnikové kultury

Za prvky, které umožní přijetí podnikovou kulturu lze považovat:

Prvky: vlastní práci, i jejím smyslu; úspěchu podniku; odměňování atd.,

Postupy: k práci; ke spolupracovníkům; k cílům podniku; k inovacím; ke konfliktům apod.,

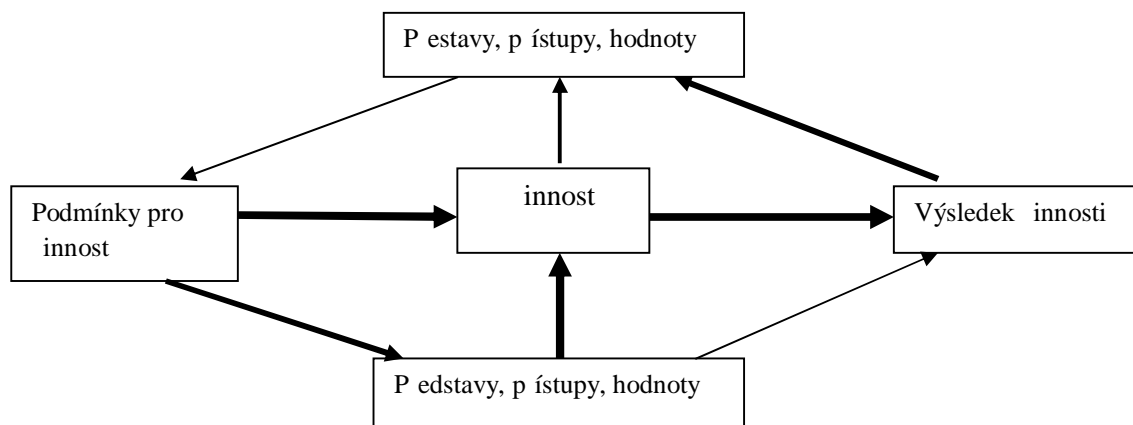
Hodnoty: uznávané; respektované a rozvíjené,

Normy: sociální; organizační; pravidla, standardy a vzorce chování.

Kultura je produktem myšlení lidí, ale těsná vazba spojuje kulturu také s charakterem provádění činnosti a s okolnostmi, které ji provázejí.

Schéma 5: *Vzájemné vztahy mezi prováděnou činností a myšlením lidí, které provádění činnosti doprovází.*

Zdroj: (Horalíková, 2000, s.121)



Ve schématu je jasně viditelná vzájemná vazba. Představy, postupy a hodnoty se podílejí na způsobu provádění a na výsledcích činnosti, čímž dochází k jejich dalšímu posílení a hlubšímu zakotvení, tj. Ovlivnění podmínek pro činnost budoucí.

Představy jsou zobrazením fenoménu nebo jevu, který v daný okamžik neprobíhá na určitém smyslyš. V hlavách pracovníků vytváří obraz toho, co souvisí s jejich působením v podniku, i když se jedná o věci, s nimiž se nemají možnost třeba bezprostředně seznámit, o kterých nikdo nemluví, které nejsou každým dnem k vidění.

Představy mají tři prameny: informace jako produkt rozumové cesty, nabyté dojmy jako produkt emocí a prodlážděná zkušenosti jako kombinace informací a emocí.

Postupy předstávají tendenci jednat určitým způsobem.

Projevy, jimiž jsou postupy patrné navenek, lze posuzovat z různých hledisek. Lze projevy lidí členit na:

Aktivistické projevy jsou pro lidi, kteří rádi dělají zcela nové, nevyzkoušené věci; rádi sbírají nové zkušenosti; mají sklon jednat impulzivně, tvořivě; jsou netrpkiví, dle jim potíží dotáhnout věci do konce.

Teoretické projevy jsou typické pro ně jsou řád, systém, logika, vazby, uspořádanost, které lidé upřednostují ve své práci; rádi hledají, co je příčinou, dokáží nalézt v problémech strukturu řádu, nalézt vazby; jsou systematické, hledají a budují řád.

Reflexní projevy jsou lidé s tímto projevy charakterizuje přemýšlení, přemítání, rozjímání, uvařování; shromažďují informace a detaily a pak je v klidu zvařují, nikdy se neunáhlí; mají velkou trpkivost, ale málo rozhodnosti.

Pragmatické projevy jsou velmi praktické postupy, založené na chladném respektování toho, co je dáno, s čímž šnelze hnořit, zaměřené na hmatatelné praktické efekty; lidé jsou realisty, kteří se mohou chovat a přizpůsobit. (Horaliková, 2000, s.121-123).

Hodnoty chápeme jako uznávané, chtěné a zavazující statky nebo ideje, působící na chování člověka.

V podstatě můžeme rozlišovat dvě kategorie hodnot – instrumentální a morální. Instrumentální hodnoty vedou k naplnění potřeby satisfakce (plat, materiální podmínky, realizace nápadu). Morální hodnoty se projevují v pocitu hrdosti nebo ponížení (pomoc lidem, záchrana přírody).

Sladění hodnot jednotlivce a firmy je klíčovým, ale také nejobtížnějším momentem budování strategicky potřebné kultury firmy. K ovlivnění hodnot vede spolehlivá cesta přes změnu představ. (Pfeifer, 1993, s.57-58).

3.6 Manažerský styl a organizační kultura

Jisté druhy organizační struktury vedou samy o sobě k jistým manažerským stylům a jsou často sledovány v kultuře konkrétních organizací (Harison 1972; Handy 1976). Byrokratické formy často vyhovují autoritativním manažerům, kteří vytvářejí kulturu určené role, kde postavení a role jsou zdrojem moci. A naopak maticové struktury jsou kulturami zaměřenými na splnění určených úkolů a lze v nich nalézt participativní styly.

Malé organizace a malí podnikatelé by mohli používat celou škálu stylů, ale pravděpodobně svůj styl založí na šmocenské kultuře, kde bude nejspíše normou benevolentní autorita ství. Formální autorita je zde méně důležitá, než to, co ekne –éf. (Tyson, Jackson, 1997, s.170).

4. Vlastní výsledky práce

4.1 Charakteristika podniku

Název společnosti:	ARENA KOBERCE, s.r.o
Sídlo:	Kostelní 364/26, 170000 Praha 7
I O:	28422619
Základní kapitál:	200 000 K
Datum vzniku:	30. 6. 2008

ARENA KOBERCE, s.r.o. poskytl širokou nabídku klasických i moderních vzorů ručně vázaných koberců. Na český trh tato společnost vstoupila v roce 2008, kdy otevřela velkou prodejnu v Praze 5, v Radlické ulici 105. Za velmi krátkou dobu získala dobré postavení na trhu s tímto netradičním zbožím. Pan Shahin, majitel, tak pokračuje ve více jak tisícileté rodinné tradici.

Záměr založit firmu ARENA KOBERCE, s.r.o v Praze vznikl na základě analýzy trhu s koberci. Základní jmění společnosti tvoří 200 000 K. Podnik zahájil svou činnost k 30. 6. 2008.

Mezi velkoobchodní aktivity firmy patří prodej a distribuce koberců. V maloobchodu se firma zaměřuje na vytváření vlastní dlouhodobé a věrné klientely, a stejně tak na péči o ni.

Vzhledem k růstu společnosti a rozšíření týmu pracovníků, společnost v roce 2010 otevřela novou pobočku v Brně a Bratislavě.

Od počátku své existence se firma zabývá prodejem ručně vázaných koberců. Předmětem prodeje jsou klasické, moderní, designové a strojové koberce. Různé kategorie koberců zahrnují širokou nabídku z celého světa, například z Íránu, Indie, Afghánistánu, Pákistánu, Turecka a jiných. Podle zvláštního požadavku zákazníka může být koberec vázán na zakázku.

V současné době společnost vyhradní právo obchodního zastoupení nejvyššího úrovně meckého výrobce postelových matrací a roštů, společnosti HUKLA. Firma má internetový obchod, ve kterém úspěšně pracuje 2 roky.

Cílem společnosti je nadále rozšiřovat činnost po celé republice a udržet své dobré jméno, které si buduje od počátku své existence. Neméně důležitou je pro firmu spokojenost zákazníků, kterou reprezentují její navenek.

4.1.1 Charakteristika jednotlivých vedoucích pracovníků

Jednatelka

Je jednatelkou společnosti od 22. 6. 2010. Jednatelka jedná za společnost samostatně a je statutárním orgánem společnosti. Mezi základní povinnosti jednatelky patří péče o řádné hospodaření a jednání v zájmu společnosti, zákaz konkurence a nekalé soutěže.

Jednatelka provádí vícečetné nepřímé kontroly. Je zaměřena na kontrolu finančních problémů a na kvalitu strategického rozhodování. Soustřeďuje se na ekonomickou efektivnost podniku. A úspěch, stejně jako jejich znalostech závisí úspěchů firmy.

Společník, ředitel

Ke společnosti patří ředitel z Německa. Je také společníkem firmy a jedná jménem společnosti. Představuje manažera na nejvyšší úrovni. Je odpovědný za řízení celé společnosti. Jmenuje a odvolává vedoucí zaměstnance. Sleduje dodržování smluvních závazků a podmínek práce s klienty. Vytváří dlouhodobé strategie společnosti a provádí marketingovou činnost. Uskutečňuje výběr budoucích pracovníků, vede je a motivuje. Buduje a udržuje rozvíjení vztahů se zákazníky.

Vedoucí prodeje

Vedoucí prodeje jsou manažeři na střední a nejvyšší úrovni. Jsou podřízeni vrcholovému manažerovi. Od vedoucích prodeje se očekává operativní řízení, znalost detailů a schopnosti zvládat denní a týdenní problémy. Úkolem je:

- Odpovědnost za chod celé prodejny
- Nábor brigádníků a základní proškolení
- Vedení prodejního týmu
- Udržování obchodních vztahů a denní komunikace se zákazníky
- Odpovědnost za stav zásob na prodejnu
- Sledování prodejních výsledků

4.1.2. Organizační kultura

Společnost vznikla před třemi lety. Základními hodnotami pro organizaci jsou zákazníci. Firma se snaží o získání důvěry zákazníků a zvyšování jejich spokojenosti.

Produktem firmy jsou koberce, dovážené z celého světa. V internetovém obchodu lze najít jak nové klasické kusy, tak vzácné staré koberce i rarity.

Pracoviště se skládá z hlavní místnosti a hal, kde jsou rozmístěny koberce. Místnost je na pohled hezká a úhledná. Vytváří dojem přátelské atmosféry. Pracovníci mají dostatek místa, ale nemají soukromí na svou práci.

Společnost ARENA KOBERCE, s.r.o. každoročně organizuje vánoční setkání zaměstnanců. Během roku se také konají různé neformální setkání. Na pracovišti je příjemná a uvolňující atmosféra.

Firma nemá speciální dresscode, avšak pracovníci chodí do práce formálně oblečení. Společnost má vytvořené vizitky, prospekty, brožury, letáky a také internetové stránky.

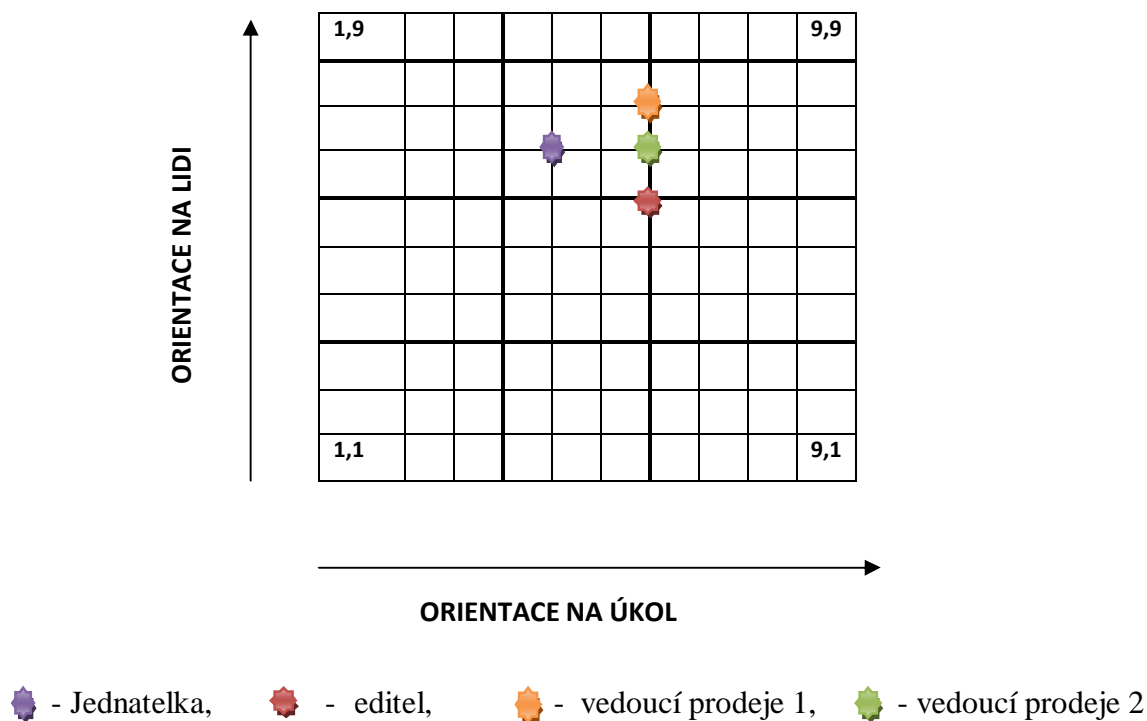
4.2. Výsledky dotazníkového šetření

Ve vlastním zpracování byla zhodnocena úroveň vedení lidí ve firmě. Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, jaké styly vedení se ve firmě používají. Úkolem bylo zjistit, jak své vedení vidí vedoucí a hodnocení vedoucího podřízenými.

Šetření se zúčastnili i vedoucí a šéfové podřízených. Vedoucí společnosti jsou manažery na nejvyšší, střední a nejnižší úrovni.

4.2.1. Samohodnocení vedoucích

Schéma 6: Manažerská mřížka ARENA KOBERCE, sebehodnocení vedoucích



Zdroj: vlastní zpracování

Jednatelka

Jednatelka má v t-í zájem o lidi. Klade velký d-raz na mezilidské vztahy a vytvá-ení p-átelské atmosféry na pracovi-ti. Umí dob-e komunikovat a naslouchat pod-ízeným. Respektuje pot-eby a p-ání svých zam-stnanc-í. Konflikty e-í sama. D-ává uje pod-ízeným, ale ne úpln-ě. D-lefítá rozhodnutí p-ijímá sama nebo za spoluú-asti svých pod-ízených. Svě zam-stnance motivuje pochvalou a odm-ínami.

Podle Hronovy teorie individuálního stylu ízení lze p-i-adit poradní styl vedení.

Dle teorie manaflerské m-ífkly se styl vedoucího blíffí ke stylu 1,9 ó vedoucí spolku zahrádka a ke stylu 5,5 ó organiza-ní lov-k.

editel, spole-ník

editel se dle svého názoru zam-čuje jak na lidi, tak i na prodej. Klade d-raz na p-esnost d-efinování úkol-ů a na obousm-ernou komunikaci. V p-ípád-ě spln-ění úkolu motivuje odm-ínami a pochvalami. Konflikty e-í sám, ob-čas spoléhá na tým. ídí se sm-ěrníci a dbá na dodr-fování p-edpis-í. Umí rozpoznávat schopnosti a silné i slabé stránky ostatních. Svě rozhodnutí sp-í-e nevysv-ětluje a rád poskytuje návrhy ke zlep-ěnění práce. Kolem sebe vytvá-í p-átelskou atmosféru.

Styl vedení nelze jednozna-n-ě ur-čit. Podle teorie GRID se styl vedoucího nachází na hranici mezi organiza-ní a týmovým vedoucím.

Podle hodnocení z hlediska individuálního stylu ízení se jedná o poradní, týmový a harmonický styl vedení.

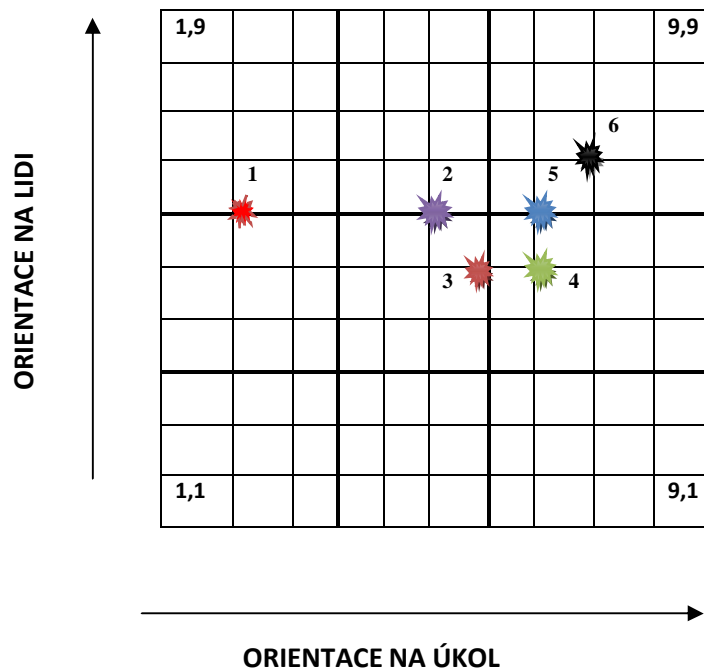
Vedoucí prodeje

Vedoucí prodeje na střední a nejvyšší úrovni mají shodný styl vedení. Vedoucí se orientují jak na lidi, tak i na prodej. Rádi vystupují jako mluvčí skupiny. Velmi důležitě pro ně jsou mezilidské vztahy a vytvoření přátelské atmosféry v dobrém kolektivu. Konflikty a problémy rozhodují v týmu, někdy osobně. Dávají zaměstnancům a naslouchají jejich míněním. Pracovníky nenutí do práce, avšak kontrolují. Zodpovědnost nechávají jak na sobě, tak i na skupině.

Dle teorie Blake a Moutona manažery lze rozdělit jako týmové vedoucí. Podle individuálního stylu řízení je lze zařadit do stylu poradního a týmového.

4.2.2 Hodnocení jednotlivých manažerů z pozice zaměstnanců

Schéma 7: Manažerská mřížka ARENA KOBERCE, hodnocení vedoucích podřízenými



1, 2, 3, 4, 5, 6 - podřízené

Zdroj: vlastní zpracování

Jednatelka

Neformální vztah mezi podřízenými a jednatelkou. Jednatelka projevuje zájem o potřeby zaměstnanců, umí dobře komunikovat a naslouchat. Snahou je řešit problémy s podřízenými v týmu. Nepřímě kontroluje své pracovníky. Někdy nutí lidi do práce. Rozhodnutí přijímá tak, aby všichni byli spokojeni.

Jednatelka společně s ostatními je sociální a sousedský vedoucí. Podle GRIDu je to styl vedení 1,6, který blíží se ke stylu 1,9 u vedoucího spolku zahrádkářů.

Ředitel

Ředitel se ve stejné míře orientuje na lidi i na výkon. Cíle stanovuje vysoké, ale reálné. Požaduje od pracovníků slušnou práci. Řešení konfliktu neodkládá a usiluje o přijatelnost rozhodnutí. Je přátelský a dává podřízeným ve velké míře. Z dotazníkového šetření je zřejmé, že ředitel klade důraz na splnění úkolů a na kladné vztahy mezi lidmi.

Dle měřičky byl přijat styl vedení 5,5 u organizačních ředitelů (kompromisník). Vedoucí se snaží vytvořit přátelskou atmosféru na pracovišti a požaduje oboustrannou komunikaci. Vyjadřuje respekt a důvěru v podřízené. Jedná se o harmonický styl podle individuálního stylu řízení.

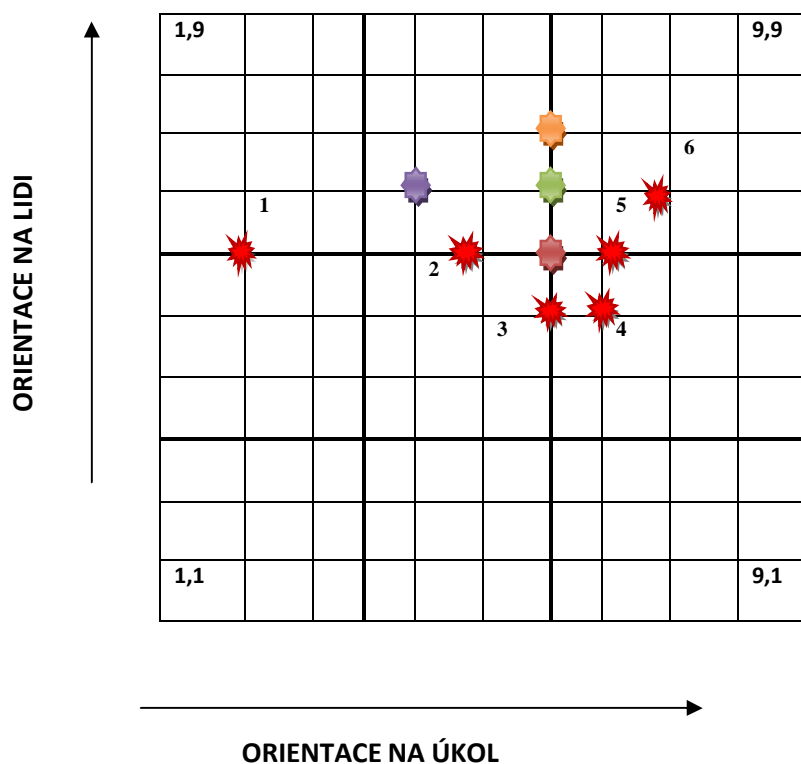
Vedoucí prodeje

Vedoucí je orientovaný na dosažení cíle i péči o lidi. Cílem je vysoká úroveň výkonu při vysokém zájmu o lidi. Dobře zná své podřízené, a zcela jim dává. Je si vědom, že i nepatrný návrh je dobrý, proto vždy naslouchá zaměstnancům. Bere na sebe odpovědnost za svá rozhodnutí a za práci svých podřízených. Klade velké požadavky, ale splnitelné. Je dobrý vedoucí pro své pracovníky, na kterého se dá spolehnout.

Na základ teorie GRIDu a individuálních styl řízení vedoucího prodeje charakterizuje styl týmový.

4.2.3 Souhrnné ohodnocení vedoucích

Schéma .7 : Manažerská m ířka ARENA KOBERCE



★ 1,2,3,4,5,6 - pod ízené

★ - Jednatelka, ★ - editel, ★ - vedoucí prodeje 1, ★ - vedoucí prodeje 2

Zdroj: vlastní zpracování

Pod ízené (1 a 2) ohodnotili vedoucí 1,6 a 5,6 body. Jednatelka se hodnotila 4,7 body.

Z pohledu prvního zam stnance, vedoucí má zájem o lidi, o pot eby zam stnance, p itom málo asu v nuje úkol m. Druhý zam stnanec naopak vidí svého vedoucího orientovaného jak na lidi, tak i na výkon. A v tom více má shodnosti se samohodnocením vedoucí. Av-ak mají stejný názor, že vedoucí se zajímá o vztahy mezi pracovníky. Na základ t chto údaj , lze vedoucí p i adit styl kompromisníka.

editel se hodnotí 6,6 body, pod ízené (3 a 4) ohodnotili editel 6,5 a 7,5 body. Není to patrný rozdíl. Vedoucí sebe vidí trochu lépe, než ho vidí zam stnanci.

editel je dobrý vedoucí pro své zam stnance. Vytvá í p átelskou atmosféru a motivuje odm nami a pochvalami.

Pod ízené (5 a 6) ohodnotili vedoucího prodeje 1 - 7,6 body a vedoucího prodeje 2 - 8,7 body. Vedoucí prodeje 1 se hodnotil 6,8 body a vedoucí prodeje 2 ó 6,7 body. Zase lze konstatovat rozdíl mezi samohodnocením vedoucích a hodnocením zam stnanc . Rozdíl není tak patrný, av-ak vedoucí vidí sebe lépe. Rozdíl je v orientace na lidi. Vedoucí pracovníci se domnívají, že více kladou d raz na mezilidské vztahy, než tomu je ve skute nosti. Ov-em jedná se spí-e o týmový styl vedení.

Podle teorie manaflerské m íflky se sebehodnocení manafler a hodnocení zam stnanc shoduje. Vedoucí prodeje d v ují a naslouchají pracovník m.

4.2.4. Zhodnocení

Podle teorie individuálního stylu řízení, ve společnosti ARENA KOBERCE, s.r.o se objevují styly: týmový, poradní, harmonický, sousedský a sociální.

Podle mříčky GRID se objevují styly: organizační, týmový, vedoucí spolku zahrádkářů.

Jednatelka je dobrou vedoucí. Klade velký důraz na mezilidské vztahy. Zaměřením se na práci cítí dobře. Doporučením pro jednatelku je, aby se více zajímala o úkoly.

Ředitel, společník byl ohodnocen kladně. Je přátelský a umí dobře komunikovat. V porovnávání s jednatelkou klade větší důraz na úkoly.

Vedoucí prodeje mají rádi své podřízené, mají k nim dobré vztahy a podřízené mají rádi vedoucí. Dobře znají své podřízené. Cílem vedoucích je jak zájem o lidi, tak i o výkon. Vedoucí by se měli snažit si tento přístup vedení lidí udržet.

Jde o společnost, kde panuje přátelské pracovní prostředí, řízení by mohlo ovlivňovat rozvoj týmové práce a otevřené komunikace.

Z hlediska organizační kultury společnosti ARENA KOBERCE, s.r.o je spíše průměrná a manažery příliš neovlivňuje. Zda je kultura slabá nebo silná, stanovují faktory jako velikost společnosti, jak dlouho působí na trhu a jaká byla kultura je-tím na zátku. Daná společnost nepůsobí dlouho na trhu a nemá tak silné postavení.

Doporučením je zavedení a seznámení s filozofií podniku. Zaměřením by se tak mohli více identifikovat s podnikem. Kladně působí i na zákazníky. Posílením kultury může být zavedení různých zvyků, rituálů a ceremoniálů. Například oslava narozenin i jiné veškeré. Firma by mohla zavést logo, které bude součástí podnikového designu. Významem loga je odlišit prodejnu společnosti od konkurence.

5. Závěr

Způsob, jakým vedoucí řídí své podřízené, má vliv na výkon práce ve firmě. Jedním z hlavních cílů vedoucího je řídit vhodným způsobem jednání, vyhovující danému týmu.

Cílem bakalářské práce bylo posoudit styl řízení jednotlivých manažerů ve společnosti ARENA KOBERCE, s.r.o. a u rozporných předpokladů navrhnout zlepšení. Ve vlastním zpracování na základě dotazníkového šetření jsou definovány způsoby jednání manažerů. Ve společnosti ARENA KOBERCE, s.r.o. se nejčastěji objevují poradní a týmové styly vedení podle samohodnocení vedoucích. Dle způsobu chování (GRID) je týmový styl vedení lidí považován za ideální. Z analýzy dat je jasné vidět, že nevážení zaměstnanců s nimi souhlasí. Z dotazníkového šetření podřízených vychází, že styl vedení manažerů patří mezi volný přístup k týmovému. Vedoucí pracovníci vidí sebe lépe, než na tom jsou podřízení. Proto mají vedoucí manažeré i prostor pro zlepšování svých dovedností. A týmový styl vedení není vždycky nejvhodnější. Situace, ve kterých manažeré pracují, jsou různé, podřízení jsou také různí. Výběr správného způsobu řízení je určen situací. Vedle hlavních stylů vedoucí mohou využívat další styly.

V práci jsou uvedené teoretické základy podnikové kultury, které jsou použity při posouzení podnikové kultury společnosti ARENA KOBERCE, s.r.o. Na základě teoretického východiska a přímého pozorování je charakterizována podniková kultura společnosti.

Kulturu společnosti nelze přičítat ani k silné, ani k slabé. Jednatelka a ředitel by se měli snažit rozvíjet a posílit organizační kulturu společnosti. Z vlastního pohledu i z dotazníkového šetření vyplývá, že společnost ARENA KOBERCE, s.r.o. je spíše přibližně jako z hlediska řídicího stylu, tak i z hlediska organizační kultury. Organizační kultura se velmi úzce váže k určitému způsobu jednání. V dané organizaci ovlivňuje kultura v malé míře řídicí styly vedoucích pracovníků.

Kultura organizace se nemusí rozvíjet jen samostatně. Vedoucí pracovníci mohou ovlivňovat organizační kulturu. Důležitá je vytvoření takové znalosti kultury, která podporuje spolupráci. Kultura je jevem složitým, v-ak ovlivňuje dlouhodobý pokrok podniku.

6. Seznam použitých zdroj

1. HRON, J. *Teorie řízení*. Praha: ZU, 2006. 138 s. ISBN 80-213-0695-5
2. DONNELLY, J.H., jr., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80- 7169- 422- 3
3. B LOHLÁVEK, F. *Organiza ní chování*. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1
4. KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45- 7
5. CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Management*. Olomouc: Rubico, 2004. 106 s. ISBN 80-244-0893-7
6. TYSON, S., TONY, J. *Organiza ní chování*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-296-4
7. ARMSTRONG, M. *řízení lidských zdroj* . Praha: Grada publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
8. HORALÍKOVÁ, M. *Vzbrané problem řízení*. Praha: CREDIT, 2000. 154 s. ISBN 80-213-0689-0
9. MIKOVÝCH, G.T., BOUDREAU, J.W. *řízení lidských zdroj* . Praha: Grada, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3
10. PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. Praha: Grada Publishing, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X

Internetové zdroje

1. ARENA KOBERCE ó Portal ó *Klasické koberce* [on-line]. 2011 [cit. 05-03-2011]. Dostupné z www: http://www.arena-koberce.cz/index.php/cat/c1_Klasick---koberce.html/XTCsid/311838c0dd9d0f1e3f4f2158637afa6f
2. ARENA KOBERCE ó Portal - *Charakteristika podniku* [on-line]. 2011 [cit. 05-03-2011]. Dostupné z www: http://www.arena-koberce.cz/shop_content.php?coID=4

Příloha . 1

Dotazník pro vedoucí pracovníky

Vážený tázání,

obracíme se na Vás s prosbou o vyplnění předloženého dotazníku. Budu ráda, pokud si najdete čas a vyplníte tento dotazník. Získané údaje jsou anonymní a budou sloužit pouze pro zpracování Bakalářské práce.

Předem děkuji za ochotu a spolupráci,

Veronika Kalinchuk, studentka 3. ročníku, Česká zemědělská univerzita v Praze.

1. Požadujete přesásovou práci?
a) ano b) spíše ano c) ani ano ani ne d) spíše ne e) ne
2. Necháváte své pracovníky dokončovat práci v klidu?
a) ano b) spíše ano c) ani ano ani ne d) spíše ne e) ne
3. Dbáte na dodržování předpisů?
a) ano b) spíše ano c) ani ano ani ne d) spíše ne e) ne
4. Podporujete své pracovníky k většímu úsilí?
a) ano b) spíše ano c) ani ano ani ne d) spíše ne e) ne
5. Chtěli byste, aby vaše pracovníci patřili k nejlepšími?
a) ano b) spíše ano c) ani ano ani ne d) spíše ne e) ne
6. Dovolíte pracovníkům dělat práci samostatně, podle svého uvážení?
a) ano b) spíše ano c) ani ano ani ne d) spíše ne e) ne
7. Vystupovali byste jako mluvčí skupiny?
a) ano b) spíše ano c) ani ano ani ne d) spíše ne e) ne

8. Tolerujete drobné chyby a nedodržení termín ?
- a) ano b) spíše ano c) ani ano ani ne d) spíše ne e) ne
9. Poskytujete svým pracovník m návrhy ke zlepšení práce?
- a) ano b) spíše ano c) ani ano ani ne d) spíše ne e) ne
10. Nedovolíte pracovník m volnost v jednání?
- a) ano b) spíše ano c) ani ano ani ne d) spíše ne e) ne
11. P íjímáte rozhodnutí sám (sama)?
- a) ano b) spíše ano c) ani ano ani ne d) spíše ne e) ne
12. Snáflíte se zaujmout pracovníky, kte í nejeví zájem o práci?
- a) ano b) spíše ano c) ani ano ani ne d) spíše ne e) ne
13. eíte konflikty sám (sama)?
- a) ano b) spíše ano c) ani ano ani ne d) spíše ne e) ne
14. Vysv tlujete své rozhodnutí pod ízeným?
- a) ano b) spíše ano c) ani ano ani ne d) spíše ne e) ne
15. Umíte p edvídat chování lidí?
- a) ano b) spíše ano c) ani ano ani ne d) spíše ne e) ne
16. Pracovníci mohou sami p íjímat rozhodnutí?
- a) ano b) spíše ano c) ani ano ani ne d) spíše ne e) ne
17. Rozhodujete se tak, aby va-e rozhodnutí byla ve prosp ch pracovník ?
- a) ano b) spíše ano c) ani ano ani ne d) spíše ne e) ne

18. Dovolíte n kterým pracovník m být zodpov dnými za sv ené úkoly?

- a) ano b) spí-e ano c) ani ano ani ne d) spí-e ne e) ne

19. Pořadujete po pracovnících vyší pracovní tempo?

- a) ano b) spí-e ano c) ani ano ani ne d) spí-e ne e) ne

20. D v ujete pod ízeným?

- a) ano b) spí-e ano c) ani ano ani ne d) spí-e ne e) ne