

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE



Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Manažerské schopnosti a dovednosti

Bakalářská práce

Vypracoval: Jan Zvolský

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Bohumila Lhotská

2009

©

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Manažerské schopnosti a dovednosti“ vypracoval samostatně za pomoci uvedené literatury a konzultací s Ing. Bohumilou Lhotskou.

V Praze dne 24.4.2009

.....

Jan Zvolský

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji Ing. Bohumile Lhotské, vedoucí mé bakalářské práce, za odborné vedení a pomoc, kterou mi v průběhu zpracování práce poskytla.

Manažerské schopnosti a dovednosti

SOUHRN

Bakalářská práce byla věnována manažerským schopnostem a dovednostem. Hlavním tématem byly manažerovi lidské dovednosti, které obsahují schopnost pracovat s lidmi. Správná práce se zaměstnanci je pro manažera i pro podnik velmi důležitá.

V první části této bakalářské práce je zpracována teoretická část tématu manažerské schopnosti a dovednosti. Tato část postupně charakterizuje osobnost manažera, ideálního manažera, vlastnosti manažera, vlohly manažera, schopnosti obecné a speciální a dovednosti. Nejvíce prostoru je věnováno lidské motivaci a s ní spojeným manažerským schopnostem a dovednostem.

Část druhá, praktická, se věnuje zpracování vlastní práce. V této části je zpracována analýza manažerských schopností a dovedností vedoucího sportovního oddělení deníku Šíp Marka Brože, jeho pohled a pohled zaměstnanců. Bylo použito dotazníkové šetření.

Cílem této bakalářské práce je charakterizovat schopnosti a dovednosti potřebné k výkonu manažerské pozice. Cílem vlastní práce je zaměřit se na důležité dovednosti manažera v oblasti práce s lidmi a to lidské dovednosti a s tím spojené manažerské schopnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

- Manažer
- Osobnost manažera
- Manažerské funkce
- Vlastnosti manažera
- Schopnosti obecné a speciální
- Manažerské dovednosti
- Motivace
- Komunikace
- Delegování
- Deník Šíp

Management skills and aptitudes

SUMMARY

The Bachelor work was devoted to management skills and aptitudes. The main theme was the human skills of the manager, which include the ability to work people. The good relation between the employees and the manager is very important for the company.

The first part of this work includes the theoretical explanation of management skills and aptitudes. This part describes the personality of manager, the ideal manager, the qualities of the manager, the gift of the manager, the general qualities and special abilities. Most of this part is dedicated to the human motivation and connected management skills and aptitudes.

The second practical part is devoted to the practical point of this works. This section includes the analysis of management skill and aptitudes of the manager of the sport department of the Diary Šíp of Marek Brož and his view and the view of this employees. The research was completed with the questionnaire.

The main point of this work is to characterize the aptitudes and skills of the management positions. The most important objective is to point and the important aptitudes of the manager cooperating with the employees, the human aptitudes and connected management skills.

KEY WORDS

- Manager
- Personality of the manager
- The functions of management
- The duality of manager
- General and special skills
- The aptitudes of management
- Motivation
- Communication
- Delegation
- Šíp Diary

Manažerské schopnosti a dovednosti

OBSAH

1. Úvod.....	4
2. Cíl a metodika práce.....	5
3. Literární rešerše.....	6
3.1 Charakteristika pojmu osobnost manažera.....	6
3.2 Ideální manažer.....	7
3.3 Manažerské funkce.....	8
3.4 Vlastnosti manažera.....	11
3.5 Vlohy manažera.....	12
3.6 Schopnosti obecné a speciální.....	13
3.7 Dovednosti manažera.....	15
3.7.1 Motivace.....	15
3.7.2 Komunikace.....	17
3.7.3 Delegování.....	18
4. Výsledky práce.....	20
4.1 Popis firmy.....	20
4.1.1 Představení Firmy.....	20
4.1.2 Deník Šíp – Představení.....	21
4.1.3 Deník Šíp – Prodejnost.....	22
4.1.4 Představení vedoucího.....	23
4.2 Analýza vedoucího.....	23
4.2.1 Funkce vedoucího.....	23
4.2.2 Komunikační dovednosti.....	24
4.2.3 Motivace.....	27
5. Výsledky práce – zhodnocení analýzy.....	36
6. Závěr.....	38
7. Seznam literatury.....	39
8. Přílohy.....	40

1. Úvod

Manažer je osoba, která má na starosti provoz firem a své podřízené. Manažerskou pozici nemůže vykonávat kdokoli. Vedoucí osoba musí mít potřebné dovednosti, schopnosti a znalosti, aby mohla zastávat tuto pozici. Pozice manažera je pro firmu velmi důležitá, neboť určuje směr a výkonnost firmy. Vedoucí práce je závislá na práci svých podřízených, proto je v prvotní fázi pro manažera rozhodující, jakého podřízeného si vybere, dále je musí motivovat k stále lepším výsledkům a zodpovídá za jejich práci. Manažer musí být vůdčí osobnost, v případě potřeby je hlavním motivátorem, musí vzít na sebe zodpovědnost, vhodně a efektivně vyjednávat a nutnost důležitých rozhodnutí je u něj samozřejmostí. Vedoucí pozici opravdu nemůže zastávat každý, je nutné mít k tomu předpoklady, jak vrozené tak i získané. Získané se dají naučit, ale vrozené ty musí mít každý v sobě, dají se naučit jen minimálně.

Pro manažerskou práci jsou důležité obecné i speciální schopnosti. Inteligence, jako představitel obecných schopností a dále speciální schopnosti, jako schopnost vyjadřovat se, prostorová představivost, paměťová schopnost a další.

Manažer musí být schopen zvládat mnoho dovedností. Lidské dovednosti jsou jednou z nejdůležitějších. Vedoucí by měl být schopen komunikovat se svými zaměstnanci, rozumět jim, sám by měl být schopen přesně se vyjádřit, vést své zaměstnance, motivovat je, zajímat se o ně, zajistit jim vhodné prostředí pro práci, přizpůsobit se změnám, dobře organizovat a kontrolovat práci a plánovat. Práce se svými podřízenými je pro vedoucího jednou z klíčových, oni vyjadřují jeho schopnosti a dovednosti. Měl by mít také technické a koncepční dovednosti.

2. Cíl a metodika práce

Cíl

Cílem bakalářské práce je charakterizovat schopnosti a dovednosti manažerské práce a to v části teoretické. Cílem části praktické je analyzovat důležité dovednosti manažera v oblasti práce s lidmi, a to lidské dovednosti, a s tím spojené manažerské schopnosti. Cílem je analýza vedoucího sportovního oddělení deníku Šíp Marka Brože, analýza vedoucího, pro kterého je schopnost komunikovat a také dovednost motivovat podřízené dennodenní záležitostí. Dalším z cílů je poukázat na pohled z druhé strany a to ze strany zaměstnanců. Jak reagují na motivaci a jaké komunikační metody zabírají.

Metodika

Bakalářská práce byla zpracována na základě prostudování odborné literatury a dále vlastní prací. Na základě zvoleného cíle bakalářské práce z odborné literatury se zpracovává tematika související s manažerskými schopnostmi a dovednostmi a jejich provázanost s manažerskými funkcemi, vlastnostmi a vlohami. Vlastní práce je zpracována na základě pozorování vedoucího a jeho podřízených. Pozorování je prováděno v redakci deníku Šíp, konkrétně bylo pozorováno sportovní oddělení a vedoucí Marek Brož. Vlastní práce byla zpracována na základě dvou měsíční stáže v tomto oddělení, která spočívala v pozorování práce vedoucího pracovníka a jeho podřízených redaktorů. Toto pozorování bylo následně vyhodnoceno a spolu s prováděným dotazníkovým setřením sloužilo jako podklad vlastní práce.

3. Literární rešerše

3.1 Charakteristika pojmu osobnost manažera

Manažerem nemůže být každý. Profese manažera vyžaduje určité vrozené specifické vlastnosti, které se nedají naučit a odlišují ho od ostatních profesí. Měl by mít znalosti a vlastnosti nezávislé na druhu podnikání a v čím vyšším je stupni řízení, tím jsou jeho znalosti univerzálnější. Měl by mít vlastnosti vrozené a jednak získané [6].

Model dynamické struktury osobnosti

Rozlišuje tři kvalitativně odlišné oblasti duševního života **akce, orientace a motivace**.

Motivace:

- Vlastní (potěšení z vlastní aktivity)
- Předmětná (motivace prostřednictvím zprostředkovaných přibližujících kroků)
- Ztracená (vytvoření apriorního despektu vůči určitým podnětům v podobě neochoty vyzkoušet si to znovu, třeba po letech)

Výklad struktury osobnosti – tři základní kategorie:

- **co člověk umí** (to jsou jeho **schopnosti**, znalosti a dovednosti, jaká je jeho mapa světa, jaké jsou jeho poznávací pochody)
- **co člověk chce a kam směřuje** (to jsou jeho **motivy**, potřeby, zájmy, hodnoty, cíle a síla snažení)
- **jaký člověk je** a jak se projevuje ve své aktivitě, jak reaguje (temperament a charakter), jaké jsou projevy navenek, jaké jsou jeho praktické činy [7].

Osobnost manažera – manažerské charisma

Být dobrým vyjednávačem a vůdcem je mnohem náročnější, než stát se dobrým odborníkem. Jak dokazují četné výzkumy, mnozí uznávaní odborníci naprosto neuspěli v řídicí funkci. Jejich slabinou často byl nevhodný způsob komunikace, individualismus, nezájem o pracovníky, nedostatek taktu při argumentaci a nerozhodnost. Jinak řečeno, nezískali si autoritu jako vůdčí osobnosti. Je zřejmé, že osobnost manažera má podstatný vliv jak na atmosféru, která v týmu panuje, tak i na jeho výkon [4].

3.2 Ideální manažer

Otázkou, jak má vypadat ideální manažer, se zabývají celé štáby lidí. Drucker uvádí, že osobnost manažera může být posuzována zejména ze dvou hledisek. První je zdatnost, jako schopnost dělat věci správně. Druhým je hlediskem je efektivita, což je schopnost vybrat nevhodnější předmět podnikání. Podmínkou úspěchů manažera je splnění předpokladů pro řídicí činnost na dané úrovni. V zásadě můžeme předpoklady rozdělit na ty, které jsou vrozené, a na ty které se mohou výchovou, výcvikem a vzděláním měnit. Mezi vrozené předpoklady patří temperament a inteligence. Ve styku s různými lidmi, v různých okolnostech skutečného života se rozvíjejí sociální schopnosti. To je umění porozumět tomu, co si jiní myslí, cítí, říkají, umějí předávat vlastní pocity, myšlenky. Mezi intelektuální dovednosti, které jsou vrozené a dají se částečně měnit výchovou, patří schopnost klást otázky, objevovat a řešit problémy. Souvisejí s tím takové vlastnosti, jako je síla představivosti, zdravý úsudek, schopnost účinné komunikace a sociální schopnosti [3].

Vlastnosti ideálního manažera rozdělujeme na:

1. *Vrozené*
 - a) potřeba - řídit
- mít moc
 - b) umění se vcítit do potřeb spolupracovníků - empatie
2. *Získané znalosti a dovednosti*
 - a) ekonomické teorie
 - b) teorie podnikání
 - c) sociálně psychologické vlastnosti
 - d) metody řízení
 - e) tělesná a duševní kondice

Klíčovou silou každého podniku je schopnost vedoucího pracovníka vést lidi. Základní vlastností vedoucího pracovníka, kterou se odlišuje od normálních pracovníků je **moc**. Moc můžeme jednoduše definovat jako schopnost jednat, konat a ovlivňovat lidi a jejich využívání času [6].

3.3 Manažerské funkce

Samotný manažer by měl být schopen v řídicí a organizační činnosti používat střídavě analytického a imaginativního myšlení. Řídicí proces je možno rozdělit do tří postupových kroků:

- hledání různých možných alternativ,
- řešení problému,
- implementace

Hledání různých alternativ vyžaduje imaginaci, tvořivost a vizionářský styl myšlení. Nezabývá se sociálními vlivy, ani postupovými kroky. Jde o hledání a nalézání správných otázek, ne odpovědí. Řešení problému je heuristickým, algoritmickým postupem, kdy uplatňuje analytické a syntetické schopnosti, synteticky a uspořádaně plánuje. Implementace jsou prakticky zaměřené a úzce spojené se sociálním prostředím v podobě motivování, přesvědčování, podněcování [7].

Plánování

Plánování není přežitek. Řídit nelze bez plánování. Byla by iluze se domnívat, že je možno rovnou začít nějaké podnikání, aniž by se vytvořil nějaký rozumný přehled či představa o tom, co je možné a co nikoli [9].

Podstata plánování

Podstatný charakter plánování je možné ilustrovat uvedením jeho hlavních charakteristik: 1) přispívá k dosažení záměrů a cílů, 2) je prioritní mezi manažerskými úlohami, 3) vztahuje se na veškeré aktivity (schopnost pronikání plánů) a 4) umožňuje efektivní provádění činností [5].

Organizování

Organizování znamená zavést pořádek

(V.N.) [9]

Uspořádávání zdrojů a to především lidí, kteří budou uskutečňovat plány firmy. Je to proces nepřetržitý. Mezi pracovníky a organizací existuje určitá dělba práce. Dělba

práce znamená rozdělení činností a práce tak, aby byly splněny cíle organizace. Práce může být rozdělena podle úkolů nebo podle pravomoci.

1. **Rozdělení práce podle úkolu** – to znamená rozdělit práci na jednotlivé úkony a přiřadit pracovníkovi patřičný úkon. – Zvyšování produktivity práce, může docházet k nespokojenosti pracovníka, nezájem o práci, stává se pro něj nezajímavou, fádni – u pásové výroby nutnost střídání jednotlivých činností.
2. **Rozdělení práce podle pravomoci** – vychází z myšlenky, že celá organizace lépe funguje, pokud pracovníci naprosto přesně vědí, kdy a co mají dělat a za jakou práci mají odpovědnost – musí jim být delegována určená moc, autorita, pravomoc [6].

Organizační rozvoj a organizační změna

Při provádění změn, speciálně ve druhém a ve čtvrtém stadiu, potřebnými formami vůdcovského chování jsou empatie, podpora a uznání. V počátečních stádiích manažer nutně musí posílit potřebu změny a musí posílit i činnosti, které jsou pro provedení změny nutné. Pokud se tak nestane, lidé v dotyčné skupině se budou této změně bránit. Není dobré pocíťovat potřebu změny čistě osobně a provádět ji zcela interně. Manažeři musí soustavně posilovat myšlenku, že změna je potřebná, tj. musí tuto potřebu objasnit explicitně. A tak by to mělo být na všech úrovních organizace [10].

Vedení

Nerozkazuj dřív, než se naučíš poslouchat!

(Plinius ml., 114 n. l.) [9]

Management a schopnost vést bývají často ztotožňovány. Je sice pravda, že nejvýkonnější manažeři bývají efektivními vůdci, a že vedení patří mezi základní manažerské funkce, přesto řízení znamená více, než vedení. Manažerská funkce **vedení** je definována jako proces ovlivňování lidí takovým způsobem, že jejich činnosti přispívá k dosahování skupinových a podnikových cílů. Řízení vyžaduje vytváření a

udržování prostředí, ve kterém jednotlivci spolupracují za účelem dosažení společných cílů [5].

Z pravidla tento pojem zahrnuje schopnost vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu plnění vytýčených cílů. Při vedení lidí lze pozorovat dva přístupy k této problematice: teorie X a teorie Y. V teorii X, jinak také označované „krátké vodítko“, se zdůrazňuje význam hmotné stimulace za konkrétní výkon, výrazné prosazování motivace negativní a pozitivní, trestů a odměn (cukru a biče). Naproti tomu teorie Y, „volné vodítko“, zdůrazňuje zejména nepřímou motivaci. Snaží se vyvolat zájem o práci, vytváření tvůrčího prostředí pro autonomní pracovníky, kteří jednají samostatně a uvědoměle [3].

Teorie X a teorie Y:

Člověk je líný – člověk je pracovitý

Douglas McGregor studoval názory manažerů na podstatu člověka, jeho pracovní motivaci a tomu odpovídající způsob řízení lidí. Dosavadní převažující pohled na řízení lidí v organizacích charakterizoval jako teorii X.

Základní premisy teorie X jsou:

- 1) Lidé jsou ve své podstatě líní a snaží se vyhnout práci.
- 2) Protože lidé neradi pracují, musejí být k práci přinuceni systémem odměn a trestů a při práci musejí být kontrolováni.
- 3) Pracovníci se vyhýbají odpovědnosti a rádi se nechají řídit.
- 4) Existuje malá skupina lidí, pro které toto neplatí. Ti jsou povoláni k tomu, aby řídili a kontrolovali ostatní.

Proti této tradiční představě, která je dosti pesimistická vůči pracovní morálce a lidskému snažení, postavil McGregor humanistickou teorii Y, postavenou na důvěře člověka a v jeho pozitivní vztah k práci:

- 1) Pro člověka je práce stejně přirozenou aktivitou jako zábava nebo odpočinek.
- 2) Člověk rád přijímá samostatnost a odpovědnost.
- 3) Schopnost samostatného rozhodování je v populaci silně rozšířena, není záležitostí několika málo jedinců.

- 4) Současné organizace nevyužívají tento potenciál jednotlivců, snaží se je kontrolovat a dirigovat [1].

Styly vedení lidí:

- **Autokratický styl** – V tomto případě vedoucí striktně zadává úkoly a pravidelně a často kontroluje jejich plnění. Při tomto řídicím stylu se sice dosahuje vysoké kvantity produkce, ale kvalita práce a zejména iniciativa bývá malá [4].
- **Demokratický styl** – je založen na tom, že na rozhodování se spoluúčastní všichni členové pracovní skupiny na základě demokratické diskuse, s využitím volného a obousměrného toku informací mezi vedoucím i podřízenými. Rozhodující slovo po vyslechnutí a posouzení všech názorů má však vedoucí [9].
- **Laissez faire styl (liberální)** – Přístup vedoucího je takový, že nechává pracovníky svého týmu, aby šli svou vlastní cestou [4].

Kontrola

Proces zjišťování toho, že cíle jsou skutečně dosahovány, že se opravují odchylky pokud se vyskytly. V kontrole se porovnává stav, který by měl být s tím, který ve skutečnosti je. Mluví se o tzv. zpětné vazbě. Pokud zpětná vazba neexistuje, projevují se problémy v organizaci, a pokud neexistuje kontrola v managementu, dochází k živelnosti, nepořádku a ke ztrátám.

Kontrola plní **funkci ekonomickou** (odhaluje rezervy, nedostatky, atd.) a **funkci psychologickou**, protože posiluje odpovědnost za vykonanou práci [6].

3.4 Vlastnosti manažera

Vlastnosti osobnosti vyjadřují stálý způsob chování člověka. Jedinec totiž jedná v určitých situacích podobným způsobem a známe-li člověka, dokážeme odhadnout, jak na to, či ono zareaguje... prostě víme, že je takový. Úspěšný vedoucí se vyznačuje:

- asertivitou (zdravé sebeprosazení),
- citovou stabilitou (vyrovnanost, klid),
- komunikativností a schopností ovlivňovat ostatní,

- vcítěním do jiných lidí,
- odpovědností, vytrvalostí a důsledností,
- pružností (připraveností přiměřeně zareagovat na neplánované změny situace) [1].

Přístup k řešení problémů

Při řešení problémů je nutné kombinovat přístup **analytický (logický)** a **tvůrčí (kreativní)**. Analytický přístup zajistí jasnou definici a řešení na základě faktů. Tvůrčí přístup nás ochrání před stereotypními řešeními a lépe odpovídá požadavkům dynamicky se měnícího prostředí [11].

3.5 Vlohy manažera

Vlohy, tj. biologický základ daný anatomicko – fyziologickými předpoklady k rozvoji schopností a dovedností, k určitým činnostem, tzn. dispozice, na jejichž podkladě se vyvine v procesu učení a výchovy určitá schopnost [3].

Schopnost je kapacita osobnosti vykonávat nějakou činnost. Vzniká z vlohy, která je v organismu zakódována geneticky. Schopnosti bývají charakterizovány jako předpoklady úspěšného vykonání určité činnosti. Prostřednictvím získání vědomostí a dovedností se jednak vlohy utvářejí, ale také projevují. Může se však stát, že pro některou činnost má člověk jen malé vlohy. Potřebné vědomosti a dovednosti získává obtížněji než druzí jedinci, kteří mají pro danou činnost potřebné větší vlohy.

Pro úspěch v životě je tedy jakékoliv nadání jen jakýmsi předpokladem. V průběhu života může být vložka uplatňována, a tak se rozvíjí – vzniká schopnost [2].

Charisma

Charismatický manažer – charisma je podmíněno silou osobnosti. Je to jedna z charakteristik manažera, kterou získává „do vínku“ a kterou se nemůže naučit. Pomáhá mu ve vedení ostatních a k prosazování cílů. Charismatický manažer ovlivňuje i hodnoty a postoje ostatních. Často je příčinou náhlé změny v chování a názorech členů svého týmu. Buduje si „kult své osobnosti“ a osvojuje si právo ovlivňovat osudy

druhých. Ale i to se časem vymstí. Tým, ve kterém nikdo neopouje a všichni uznávají názor svého vedoucího jako neomylné dogma, ztrácí schopnost inovací a kreativity. Tento tým dříve nebo později zkrachuje [4].

3.6 Schopnosti obecné a speciální

Pod pojmem **schopnosti** rozumíme souhrn vlastností, které společně podmiňují úspěšnost splnění určité činnosti. Přitom jsou schopnosti chápány jako vlastnosti psychických procesů a jako rysy osobnosti.

Na rozvoj schopností mají vliv faktory:

- biologické, tj. dědičné faktory. Jejich vliv hraje u různých schopností různě významnou roli, uplatňuje se především v dětství, s věkem jeho význam klesá,
- společensko – historické, ve kterých se uplatňuje vzájemné působení jedince a prostředí.

Schopnosti se tedy utvářejí na vrozeném základě v procesu sociálního učení.

Rozvoj obecných a speciálních schopností se opírá o jednotlivé funkce schopnostního aparátu, k němuž patří:

- vnímání – proces subjektivního odrazu objektivní reality ve vědomí prostřednictvím receptorů,
- paměť – psychická schopnost a funkce osvojit si, uchovat a vybavovat dřívější zkušenosti. Fyziologickým základem paměti je podmíněný reflex,
- představivost – vytváření představ jako psychických rekonstrukcí předmětů nebo dojmů, jako vzpomínkami vybavených zážitků, vjemů, myšlenek, citových stavů apod.
- pozornost – je soustředěním vědomí na vnější i vnitřní vjemy na určité obsahy, na sledovaný záměr a cíl,

- myšlení – je nejvyšší formou poznávání, založenou na postihování vztahů mezi předmět a jevy ve zprostředkované podobě naučených schéma, v nichž se uplatňují vjemy, představy a pojmy; složkami myšlení je chápání a řešení problémů.

Obecné schopnosti (intelligence) představuje souhrn systémů psychických procesů, které umožňují člověku rychle postřehnout a porozumět situaci, zaujmout k ní správné stanovisko a správně jednat (v nových situacích) [3].

Intelligence je globální schopnost jedince myslet racionálně, jednat účelově a zacházet efektivně se svým okolím. Její mírou je inteligenční kvocient, Průměrný inteligenční kvocient se v populaci pohybuje od 90 do 110. V pásmu od 110 do 120 mluvíme o nadprůměrné inteligenci, od 120 výše pak o vysokém nadprůměru. Intelligence se s věkem nemění, ale mění se její struktura. Snižuje se rychlost a pružnost, na druhé straně však přibývá zkušeností [2].

Speciální schopnosti

K těmto schopnostem patří například :

- verbální schopnosti – schopnost chápat složité vztahy vyjádřené slovy a schopnost vyjadřovat se,
- prostorová představivost,
- kinetická představivost – schopnost představit si výsledný pohyb dynamických jevů např. v technice, pohyb soukolí,
- numerická schopnost – správné a rychlé zacházení s čísly,
- percepční pohotovost – rychlý postřeh pro zrakem vnímané detaily,
- paměťové schopnosti,
- psychomotorické schopnosti – jsou základem dovedností, obratností, koordinace v pracovní sféře,
- umělecké schopnosti aj. [3].

Pro vedoucího mají význam především tyto rozumové schopnosti:

- koncepční (strategické) myšlení,
- operativní myšlení,
- pružnost myšlení [1].

3.7 Dovednosti manažera

1. **Technické dovednosti** představují znalosti a zručnost v činnostech, zahrnujících metody, procesy a postupy. Znamenají tedy práci s nástroji a specifickými technikami. Například mechanická práce s nástroji. Dohlázeatel na tuto práci by měl být schopen naučit se tyto nástroje užívat. Podobně účetní by měli být schopni používat specifické techniky při vykonávání své práce.
2. **Lidské dovednosti** představují schopnost pracovat s lidmi, tj. vytvářet skupinové úsilí, uskutečňovat týmovou práci, vytvářet prostředí, ve kterém se lidé cítí bezpeční a mohou svobodně vyjadřovat své názory.
3. **Koncepční dovednosti** znamenají schopnost vidět „celkový obraz“, tj. mít schopnost rozpoznat významné prvky dané situace a porozumět vzájemným vztahům mezi nimi.
4. **Projekční dovednosti** představují schopnost řešit problémy způsobem, který přináší firmě užitek. Aby byla činnost vrcholových manažerů efektivní musí nejen vidět daný problém, ale musí mít i schopnosti a dovednosti nalézt jeho praktické řešení. Jestliže však manažeri problém pouze vidí a stávají se jeho „pozorovatelem“, pak selhávají. Manažeri musí být schopni nacházet použitelné řešení problému vzhledem k daným okolnostem, které s problémem souvisejí [5].

3.7.1 Motivace

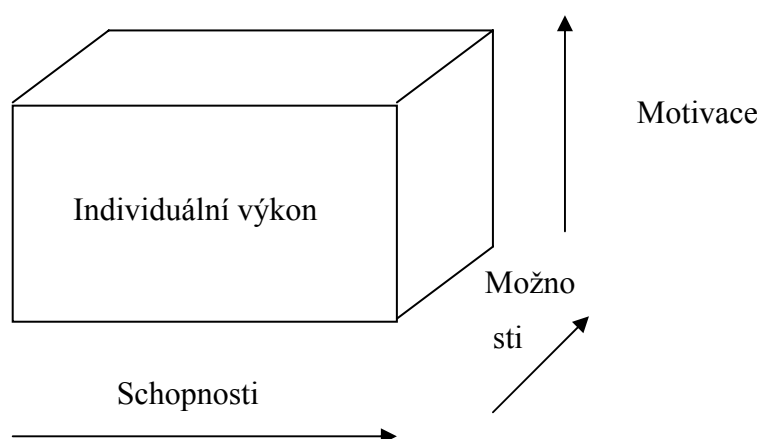
Umění motivovat a vést pracovníky ke splnění žádaných cílů je to největší manažerské umění vůbec. Už jsme se zmiňovali o tom, že ne každý odborník je zároveň dobrý manažer. Pro to, aby jím byl, musí mít i dobré komunikační schopnosti a musí být diplomat, musí lidem rozumět a znát jejich potřeby. Kromě toho by měl být takovou osobností, která svou energií a vnitřním nadšením dokáže uvést ostatní do pohybu [8].

V pracovní činnosti jsou motivy velmi důležité pro efektivitu práce. Jaká bude motivace, takové budou výkony pracovníků. Je to velmi špatné, když v pracovním týmu máme nemotivované pracovníky, protože pak se nemohou identifikovat s úkolem, se skupinou a firmou, nemohou být loajální, nemohou mít z práce radost, pocit uspokojení a pocit seberealizace. Velkou měrou motivování spolupracovníků záleží na manažerovi. Tento přístup se označuje jako „měkké řízení“. Znamená to, že by měl koordinovat potřeby a zájmy jednotlivců s potřebami a zájmy skupiny a firmy. Měl by tedy sbližovat tři motivační oblasti [7].

Motivace a výkon

V rámci psychologie práce se stalo zvykem, píše G. Wiswede, multiplikativně spojovat motivaci a schopnosti pro vyjádření hodnoty výkonu. Základní myšlenkou tu je, že velká snaha po výkonu je neúčinná, chybí-li jedinci příslušné schopnosti pro provedení tohoto výkonu. A naopak, mimořádné schopnosti nevedou k vysoké úrovni výkonu, chybí-li jedinci pro tento výkon motivace. To platí pro činnost fyzickou i duševní.

Schéma č. 1: Model vztahu motivace a výkonu



Z uvedeného modelu plynou určité logické závěry:

- v případě vysoké motivace a nízké úrovně schopností může být zvýšení výkonu dosaženo spíše zdokonalováním pracovních schopností, např. odborným školením;

- v případě dobré úrovně schopností, ale nízké úrovně motivace může být zvýšení výkonu naopak dosaženo motivováním;
- je-li úroveň motivace i schopností dobrá a výkon je přesto nízký, může být zlepšení pracovních podmínek rozhodujícím činitelem zvýšení pracovního výkonu [8].

Motivačně-hygienická teorie F. Herzberga

- 1) Hygienické faktory
- 2) Motivátory

Motivační faktory

- 1) Cíle
- 2) Náplň práce
- 3) Participace
- 4) Pravomoc a odpovědnost
- 5) Zpětná vazba
- 6) Styl vedení a osobnost manažera
- 7) Informace
- 8) Sociální program a vedlejší výhody
- 9) Kariéra
- 10) Osobní rozvoj
- 11) Vztahy na pracovišti
- 12) Systém odměňování a oceňování
- 13) Image firmy

3.7.2 Komunikace

Umění komunikovat je jedním z nejdůležitějších atributů manažera. Nelze vést tým a motivovat spolupracovníky, aniž bychom s nimi vešli do osobního kontaktu a hovořili s nimi.

1. **Aktivní naslouchání**- Dobré aktivní naslouchání v sobě zahrnuje několik schopností: schopnost koncentrace během delšího časového úseku, schopnost (ale i ochotu) pochopit názor a stanovisko partnera a schopnost „číst mezi řádky“, tedy dávat do souvislostí to, co partner řekl s tím, co si asi myslí. Být dobrými posluchači má pro vás – manažery a vyjednavče – dvojí význam. Nasloucháním pomáháte vytvářet atmosféru jednání a budujete vztah s partnerem. Navíc získáte informace.

2. **Technika kladení otázek** - metoda SPIN
 - S – Situatoina Question (situační otázky)
 - P – Problem Question (otázky na problém)
 - I – Implication Question (implikační otázky)
 - N – Need Pay off Question (otázky na výhodu)

3. **Nonverbální komunikace** – prozrazuje skutečné emoce a postoje. Nonverbální projevy nelze posuzovat odděleně, ale v celém kontextu a vzhledem k určité situaci.
4. **Transakční analýza** – Podstatou transakční analýzy je předejít poruchám v komunikaci.
5. **Rétorické dovednosti** [4]

3.7.3 Delegování

Delegování pravomoci jako souhrn práva a moci umožňuje splnění delegovaných činností, úkolů a oblastí rozhodování. Má rovněž formální charakter a deleguje se shora dolů. Pravomoc má být delegována současně s činnostmi, úkoly a rozhodovacími oblastmi a to v takové míře, aby bylo možné jejich splnění.

Delegování jednotlivých prvků podmiňuje i vznik odpovědnosti podřízených vůči nadřízeným za jejich plnění a správné využívání [3].

Umění delegování

Při delegování pravomocí vzniká mnoho chyb ne proto, že by manažeři nechápali podstatu a principy delegování, ale protože nejsou schopni nebo ochotni je aplikovat. Delegování je v podstatě základní činností řízení.

Osobní postoje k delegování

I když schéma organizační struktury, přehled manažerských cílů a povinností a znalosti principů usnadňují delegování, přesto se v praxi prosazují osobní postoje (chápavost, ochota dát volnost, ochota nechat dělat ostatní chyby, ochota důvěřovat podřízeným, ochota zavést a používat jasnou kontrolu).

Návod, jak překonat slabé stránky delegování

1. Definování úkolů a delegování pravomoci z hlediska očekávaných výsledků
2. Výběr osoby z hlediska práce, která má být vykonána
3. Udržování otevřených linií komunikace
4. Zavedení přiměřené kontroly
5. Odměňování účinného delegování a úspěšného přijetí pravomoci [5].

4. Výsledky práce

4.1 Popis firmy

4.1.1 Představení Firmy

VLTAVA-LABE-PRESS, a.s. (VLP) je vydavatelství, jež v České republice vydává přes sto regionálních titulů, z toho 73 regionálních deníků, 28 týdeníků (samostatných i vkládaných) dále bulvární celostátní deník ŠÍP, ve kterém bylo provedeno šetření k vlastní práci.

Regionální deníky jsou nejvýznamnější noviny tohoto druhu v České republice. Mají hlavní postavení ve svých regionech. Řadí se k novinám s charakteristickou vysokou čteností. Regionální deníky jsou atypické tím, že jako jediné noviny obsahují zpravodajství ze světa, republiky, regionu, kraje i z nejbližšího okolí bydliště. Cíleně lze regionálně oslovit více než 10% obyvatelstva až do úrovně jednotlivých okresů a to nejen ve velkých městech, ale i v nejmenších obcích.

VLP je také majoritním vlastníkem společnosti Astrosat, která vydává nejčtenější český televizní magazín - TV magazín, dále TV Star a TV mini a společenský časopis Glanc.

Průměrný denní náklad všech titulů VLP, cca 400 tisíc výtisků, si denně přečte cca 1,3mil. čtenářů, což představuje 25% trhu s novinovými tituly. Objem inzerce meziročně roste a potvrzuje tak, že společnost VLP je klíčovou firmou na novinovém trhu. VLP též provozuje internetovou doménu denik.cz. Vydavatelství patří koncernu **Verlagsgruppe Passau**, který v Německu vydává regionální noviny Passauer Neue Presse. VLP disponuje podílem na největší české společnosti pro distribuci tisku PNS, a. s. Názvy titulů byly v září 2006 sjednoceny pod jednotný brand deník včetně internetové domény denik.cz.

4.1.2 Deník Šíp – Představení

Deník Šíp byl nástupcem Večerníku Praha, který patřil VLTAVA-LABE-PRESS, a.s. od roku 1998. Šíp vycházel od 4. října 2005 do 1. dubna 2009. Od 2. dubna se deník Šíp mění na týdeník Šíp PLUS. Změna je provedena v důsledku minimální inzerce a reklamy (špatný marketing) a s tím spojené nízké prodejnosti deníku (průměrně 40 000 kusů/den). Cílovou skupinou Šípu PLUS jsou uvažovány většinou ženy ve věku 30-50 let, čemuž odpovídá i náplň - především showbusiness, mezilidské vztahy a lidské příběhy, svět celebrit či doplňkové oddychové křížovky a soutěže. Počáteční tištěný náklad nového týdeníku je 150 000 kusů, kromě vlastních promo aktivit osloví vydavatelství VLP cílové skupiny i prostřednictvím televizi a rádií.

Deník Šíp vycházel několikrát týdně také s přílohou. Pondělní příloha byla vhodná spíše pro muže, týkala se aut a témat vhodné pro muže. V úterý se Šíp věnoval rodině, zdraví, kráse, zvířatům a hobby. Středeční příloha byla celá jen o módě a stylu. Čtvrteční příloha se zaměřila na kulturu a filmové premiéry. Tyto noviny také vydávaly DVD filmy ze své edice, které bylo možno zakoupit buďto s novinovým výtiskem v trafice nebo objednat na internetových stránkách.

Deník Šíp na internetu

Internetové stránky www.sip.denik.cz nabízí prakticky totéž, co novinová předloha, jsou zde k dispozici všechny aktuální články o dění ze společnosti, nečekané novinky a důležité drby. Rubriky jsou rozděleny do šesti hlavních částí zabývajících se zprávami, extra stylem, show, sportem, krimi a politikou. Na hlavní stránce je uvedena u každé rubriky nejzajímavější zpráva dne z daného tématu. Pod každou zprávou se nachází diskuze, kam lze přispívat se svými názory a diskutovat tak s ostatními internetovými čtenáři deníku Šíp. Zajímavostí je Šíp TV exkluzivně, kde jsou uvedeny různá videa s celebritami, zajímavé sportovní záběry sportovců, vtipná a legrační videa či ukázky ze známých i premiérových filmů. Dále je možnost shlédnout videa „Se Šípem v zádech“, což je magazín, který obeznámuje čtenáře se zajímavostmi jak z České republiky, tak i ze světa, ze světa celebrit a navíc je v každém dílu speciální host.

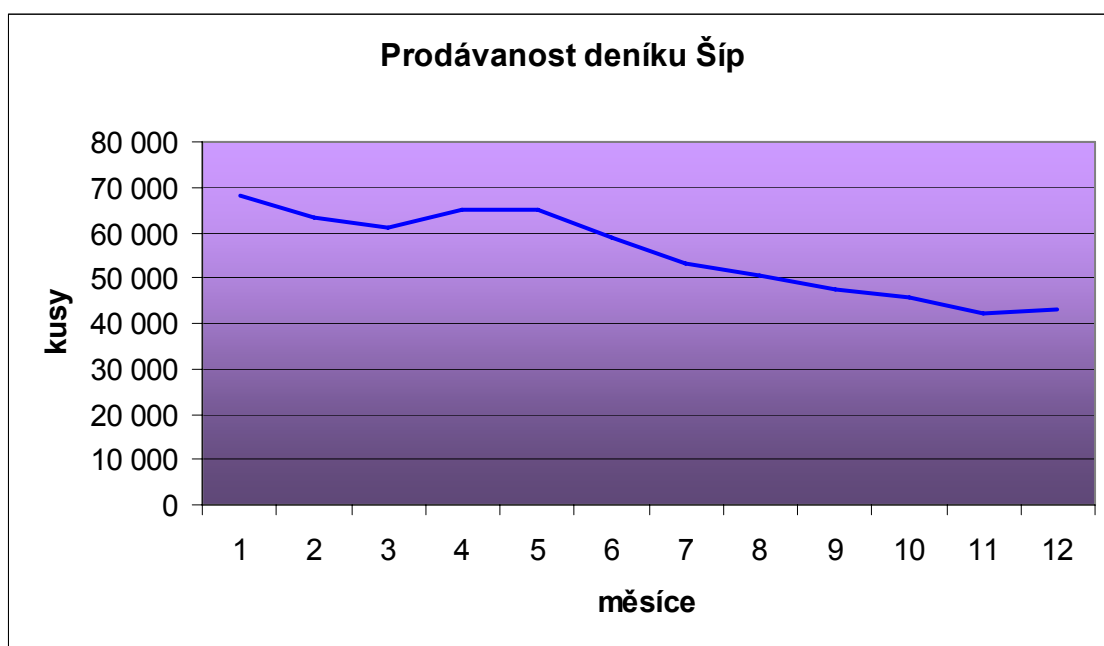
Tato práce a zároveň příslušné pozorování probíhalo v době, kdy vycházel Šíp jako deník a to jako celorepublikový bulvární deník v pravidelném rozsahu 16-ti stran s páteční přílohou TV Magazin (tento magazín zvyšoval prodejnost na 80 000 kusů). Deník byl rozdělen do 4 hlavních sekcí a to zpravodajství (zprávy z celé České republiky), show (věnují se informacím ze života celebrit, společenskému a kulturnímu životu), servis (informují nejen o televizním programu, ale i o módě, zdraví a financích), sport (velká pozornost se věnuje sportovnímu dění a to jak tuzemskému, tak zahraničním sportovním událostem).

V sekci zpravodajství pracuje 9 redaktorů a má je na starosti jeden vedoucí, v sekci show 4 zaměstnanci a 1 vedoucí, servis zpracovávají 4 redaktoři a oddělení sportu má na starosti 1 vedoucí a pod sebou má 7 zaměstnanců. Organizační struktura Deníku Šíp a VLP je uvedena v příloze č. 3.

4.1.3 Deník Šíp – Prodejnost

Grafu č.1 zachycuje prodejnost deníku Šíp v roce 2008. Je patrné, že od května dochází k poklesu prodeje až na hodnotu 40 000 výtisků ke konci roku 2008. Deník Šíp trpěl špatným přístupem odpovědným lidí k marketingu a reklamě.

Graf č.1: Prodejnost deníku Šíp v roce 2008



4.1.4 Představení vedoucího

Sportovní oddělení bylo stěžejní sekci Šípů. A právě oddělení sportu bylo vybráno jako cíl pozorování a hlavně vedoucího této sekce. Marek Brož, šéf sportu, přišel do Šípů na začátku roku 2007 a postupně se vypracoval na vedoucího, v této funkci je půl roku. Po dobu jeho působení v deníku se sport rapidně zlepšil a dostával více prostoru. Když Marek Brož začal pracovat v deníku Šíp, sport měl k dispozici 5 stránek. Postupem času a díky práci tohoto vedoucího se sport rozrostl na 9 stránek. A když se stal, vedoucím tak jeho práce gradovala a Sportovní oddělení se stalo hlavním segmentem deníku Šíp. Vedoucí Marek Brož měl v době tohoto pozorování pod sebou 7 podřízených. Objektem zájmu byla jeho práce se zaměstnanci a to hlavně co se týče jeho schopností a dovedností v oblasti motivace.

4.2 Analýza vedoucího

4.2.1 Funkce vedoucího

Vedoucí Marek Brož má na starosti fungování oddělení Sportu. Pod sebou má 7 podřízených, tedy redaktorů, sám pomáhá při psaní a nadále působí i v roli redaktora, ale pouze už v malém množství. Mezi jeho funkce patří řídit své zaměstnance, organizovat a vést porady, rozdělovat práci (psaní článků), dohlížet na plnění úkolů, nést odpovědnost za všechny okolnosti týkající se sekce Sportu, plánovat, přenášet pokyny od svého vedoucího ke svým podřízeným.

Pro potřeby této bakalářské práce bylo zvoleno jako stěžejní téma lidské dovednosti vedoucího a zejména motivace zaměstnanců.

4.2.2 Komunikační dovednosti

Umění komunikovat je jedním z nejdůležitějších atributů manažera. K tomu abychom mohli vést tým a motivovat spolupracovníky, je nutné s nimi přijít do osobního kontaktu a hovořit s nimi. Pozice vedoucího sportovního oddělení vyžaduje vysokou úroveň komunikačních dovedností. Z pohledu vedoucího je důležité vyjádřit své myšlenky, své představy, svojí vizi. Vše toto musí přesně vysvětlit svému zaměstnanci a ten to musí následně pochopit. Bylo zjištěno, že vedoucí je schopen vyjádřit svůj postoj k dané situaci. Dokáže popsat svůj pohled na věc a také předat podřízeným svojí vizi. Komunikační dovednosti vedoucí často uplatňuje na ranních poradách, kde musí prokázat, že je schopen sdělit svým podřízeným co po nich bude chtít a vyžadovat. Ve většině případů se mu to daří, není však stoprocentní. Z pozorování bylo zjištěno, že někdy nastane situace kdy zaměstnanci přesně nepochopí zadání úkolu a myšlenku šéfa. Zde je zřejmý malý nedostatek v komunikaci mezi vedoucím a zaměstnanci, ne vždy si přesně rozumí a může to mít za následek ne zcela dobře odvedenou práci. Zde by se měl vedoucí častěji ujišťovat, že mu všichni rozumí a správně zadaný úkol pochopili a použít například kontrolních otázek.

Vedoucí Sportu se dostává i do situace, kdy dostává pokyny od šéfredaktora a tudíž by měl dokázat pochopit jeho myšlenky a představy. Z pozorování bylo zjištěno, že v tomto není problém, všechny pokyny jsou podle šéfredaktorových představ.

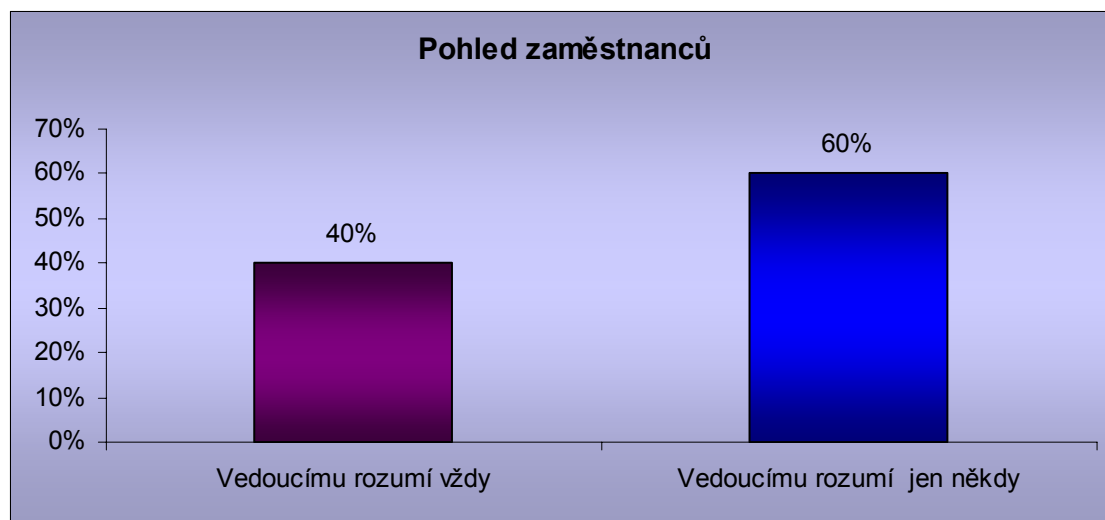
Pohled vedoucího

Vedoucí uvedl, že se dokáže vyjádřit jen někdy, z toho lze chápat, že zde existují mírné nedostatky v komunikaci, není vždy schopen vyjádřit co si představuje a také není stoprocentně přesvědčen, že rozumí svým zaměstnancům v každé situaci.

Pohled zaměstnanců

Hypotézu vedoucího potvrdili i zaměstnanci, kteří převážně souhlasí s tím, že vedoucí dokáže vyjádřit své myšlenky a že rozumí tomu, co má na mysli.

Graf č.2: Pohled zaměstnanců na schopnosti vedoucího vyjádřit své myšlenky



Aktivní naslouchání

Naslouchání svým podřízeným je důležité pro získání jejich důvěry a také se dá vhodně použít pro získání potřebných informací. Každý člověk se potřebuje občas vypovídat a pohovořit o svých problémech. Pokud mu to vedoucí umožní, lépe si získá jeho důvěru. Pro vedoucího je velmi důležité mít své zaměstnance na své straně a cítit z nich důvěru ve svojí osobu. Na druhou stranu podřízení chtějí mít důvěru od svého šéfa. Vedoucí si nejlépe vybuduje vztah se svým podřízeným, když s ním hovoří, naslouchá mu. Pro komunikaci je toto velmi důležité a také pro motivování zaměstnance. Abych mohl vzbudit ve svém podřízeném větší snahu, větší chuť pracovat potřebuji ho znát, musím vědět co ho motivuje. A nejlepší řešení je, když mi tyto informace řekne sám zaměstnanec. A pokud tyto informace vedoucí má, získal je svým nasloucháním při konverzaci a také si získal důvěru u svých podřízených a tím pádem je pro něj snadnější je přimět k lepším výkonům. On sám je si vědom těchto dovedností a umí je dobře využít ve svůj prospěch, nestává se, že by se nadřazoval nad své podřízené, dokáže ovládnout své emoce, neskáče nikomu do řeči. A zaměstnanci potvrzují, že vedoucí jim dokáže naslouchat, cítí jeho důvěru. Oni sami udávají, že dokáží s vedoucím komunikovat a to je pro obě strany důležité.

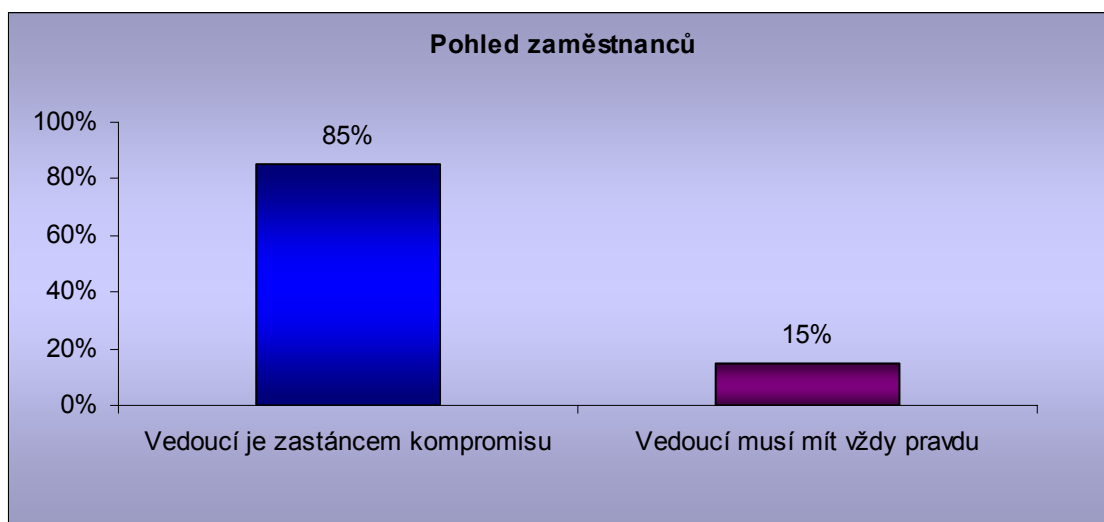
Rétorické dovednosti

Projev k více lidem je každodenní povinností. Je to zapříčiněno ranní poradou. V 9:00 jsou na programu celkové porady deníku Šíp. Zde se schází zástupci jednotlivých oddělení a šéfredaktor. Probíhá hodnocení předešlých vydání a plánování dnešních úkolů a plánů. Porada sportovního úseku přichází na řadu v 10:30. Zde vedoucí Sportu předstupuje před své podřízené a má k nim projev. Vedoucí je klidný, bez nervozity. Je to způsobeno tím, že svoji pozici vykonává delší čas a zná své podřízené. Sám vedoucí udává, že se cítí při projevu k více lidem suverénní.

Konflikty

Konflikty se objevují velmi často a proto je důležité jejich řešení. Řešením může být tzv. styl Výhra - Prohra a nebo styl Výhra - Výhra. Ve sportovním oddělení deníku Šíp vítězí styl Výhra - Výhra, tedy kompromis. Sám vedoucí je zastáncem tohoto stylu a snaží se vždy vyřešit konflikt vítězně pro obě strany (tato skutečnost je vyjádřena na grafu číslo 3). Proto je důležité, že vedoucí se snaží naslouchat svému oponentovi a neútočí na něj, tím docílí, že se útočník postupem času zklidní a lze pokračovat v debatě. Takto například řeší konflikty na poradě, kde se občas nějaký konflikt objeví. Skoro stoprocentní názor na toto mají i zaměstnanci, jak je uvedeno v grafu č. 3. Tito zaměstnanci (až na jednoho) se shodují na kompromisním řešení konfliktu.

Graf č. 3: Pohled zaměstnanců na řešení konfliktu který preferuje vedoucí.



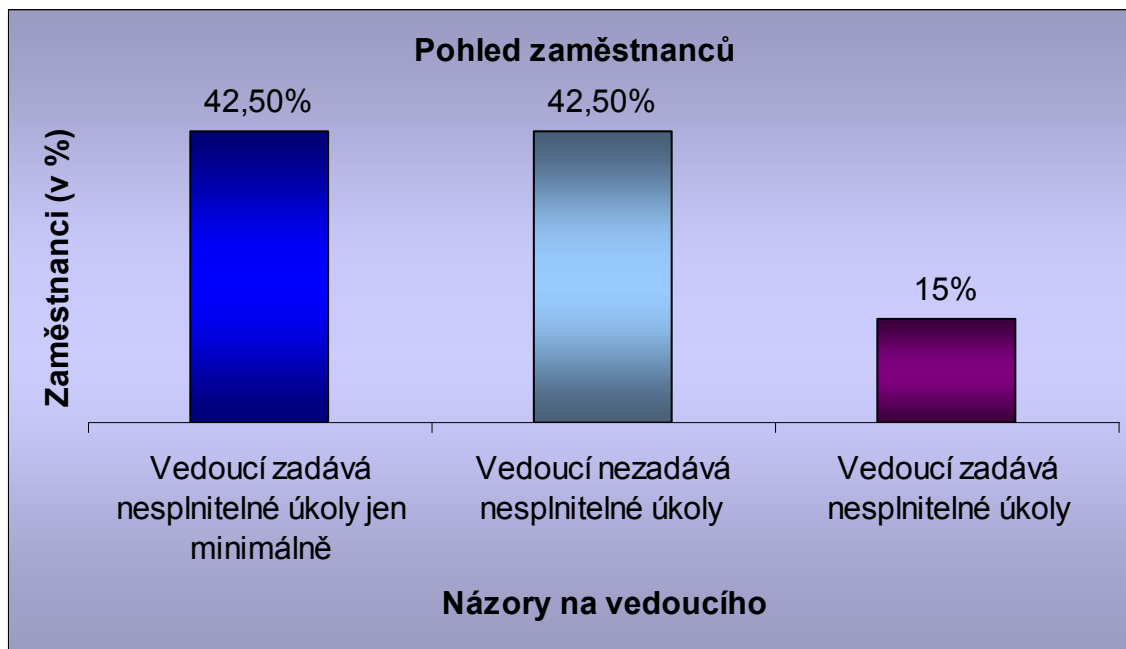
4.2.3 Motivace

Cíle

Vlastní pozorování

K práci vedoucího redaktora sportovního oddělení patří rozdělování denních úkolů a rozdělení konkrétních článků, které jsou v plánu zpracovat. Vedoucí sportu si vždy rozmyslí komu přidělí článek k zpracování. Hlavním hlediskem je pro něj čas, tedy jestli má dotyčný dostatek času na splnění zadaného úkolu. Z vlastního pozorování bylo usouzeno, že vedoucí není zastáncem přidělování těžkých úkolů zaměstnanci, který není schopen takto těžkou úlohu zpracovat a na zaměstnance klade reálné cíle a které odpovídají schopnostem redaktora. Sám vedoucí to potvrdil v dotazníku, zde přiznal, že nezdává nesplnitelné úkoly. Z pohledu zaměstnanců převažuje názor, který potvrzuje daný úsudek a také pohled vedoucího a to, že dostávají splnitelné úkoly. Tento pohled redaktorů je zachycen na grafu č. 4. Objevil se i názor, který byl ojedinělý, že dostává nesplnitelné úkoly. Může to být způsobeno tím, že zaměstnanec považuje úlohu jako neproveditelnou z důvodu jiného pohledu na složitost dané úlohy. Z sledovaného pohledu tento zaměstnanec má radši jednoduché úkoly a vyhýbá se záměrně složitějším. A proto se mu zdají některé úkoly jako nesplnitelné, leč ostatní redaktoři je zpracují bez problémů. Toto je jedna z chyb vedoucího, který nerozpozná, že tento zaměstnanec na danou úlohu nemá schopnosti. A proto je důležité, aby vedoucí byl schopen rozpoznat a znát schopnosti svého podřízeného. Musí vědět jaký zaměstnanec dokáže zpracovat těžší úkol, aniž by mu přišel nesplnitelný. A vedoucí v tomto pohledu zná své podřízené dobře, i když ne stoprocentně a tím pádem se párkrát stane, že vedoucí přidělí neodpovídající úkol schopnostem zaměstnance. Jak uvádí vedoucí, není to jeho záměr. Lze konstatovat, že je zde mírný nedostatek ve znalostech o svých podřízených. Potvrzuje to i prováděné dotazníkové šetření u zaměstnanců, kteří ze 42,5% jsou přesvědčeni, že nesplnitelný úkol nedostávají vůbec. Dále 42,5% dotázaných má za to, že vedoucí jim párkrát nesplnitelný úkol zadal. A jeden zaměstnanec si myslí, že takovéto úkoly dostává častěji.

Graf č. 4: Názor zaměstnanců na problematiku zadávání nesplnitelných úkolů vedoucím.



Náplň práce

Když je práce atraktivní pro zaměstnance, může působit dosti motivačně. Silně demotivační je stereotypní práce, kdy je zaměstnanec unaven svojí monotónní prací. Pracovní činnost v redakci sportu se neřadí mezi stereotypní práci (jako je například pásová výroba), ale i zde se objeví monotónnost. A zde je na vedoucím, aby jeho podřízení nepodlehli tomuto jevu a nepřestali efektivně pracovat. Každý zaměstnanec se věnuje svému sportovnímu odvětví, redaktori jsou rozděleni a konkretizují se na hlavní téma jako je hokej a fotbal plus ostatní sporty. Může nastat situace, že se redaktorovi jeho odvětví postupem času změní ve stereotypní. Z výsledku dotazníkového šetření je zřejmé, že více jak 40% zaměstnanců se občas setkává v práci se stereotypem, 60% také, ale pouze minimálně. Dokonce sám vedoucí uvádí, že se někdy objeví v jeho práci monotónnost. Jelikož v tomto oddělení redaktori spolupracují se svým vedoucím na daných cílech, nesou odpovědnost za své články (což by mohlo přinést odbourání stereotypu). Je nutno podotknout, že proti stereotypu by se dalo „bojovat“ výměnou odvětví některých zaměstnanců. Dostali by nový náboj a chuť do práce. Ale nabízí se

otázka, zda by toto opatření přispělo k lepším výsledkům. Ne vždy velká snaha po výsledku, způsobená dobrou motivací, zapříčiní úspěchy. A to pokud chybí podřízenému schopnosti pro zpracování tohoto úkolu. Vysoká motivace by byla zbytečná bez potřebných schopností. Řešením je zaměstnance doučit odborným školením potřebným pro jiná odvětví. V deníku Šíp by se to dalo řešit přerozdělením úkolů. Zaměstnanec určen na hokejové záležitosti by se prohodil na určitou dobu se svým kolegou na fotbal. Zaměstnanec by nejdříve musel projít školením, což by nebyl velký problém. Stále by se jeho práce týkala psaní o sportovních novinkách, jen by se na moment přeorientoval na fotbal. A mohlo by to pro něj být užitečné i do budoucna, po navrácení do své tematiky by mohl obohatit své články získanými zkušenostmi z fotbalového prostředí.

Pravomoc a odpovědnost (delegování)

Delegování pravomoci jako souhrn práva a moci umožňuje splnění delegovaných úkolů, činností a oblastí rozhodování. Vedoucí v oddělení sportu má, mimo jiné, funkci přerozdělování úkolů. Tedy delegování na své podřízené a sám přijímá úkoly od svého vedoucího. Předávání úkolu zaměstnanci můžeme rozdělit na úkoly hodinové, denní, nebo vícedenní. Úkoly denního rázu se rozdělují každé ráno na poradě. O úkolech se diskutuje a vedoucí přiděluje úkoly a s tím spojené činnosti. Vedoucí určí časový termín, kdy musí být úkoly splněny, v tomto případě, jestliže hovoříme o denním úkolu, časový limit je uzávěrka novin.

Pomocí delegování lze silně motivovat své zaměstnance. Jelikož vedoucí své zaměstnance zná, tak ví, jaký typ úkolu může delegovat na určitého redaktora. Rozpozná, co dokáže motivovat jeho zaměstnance a dokáže správně rozdělit úkoly.

Pohled vedoucího

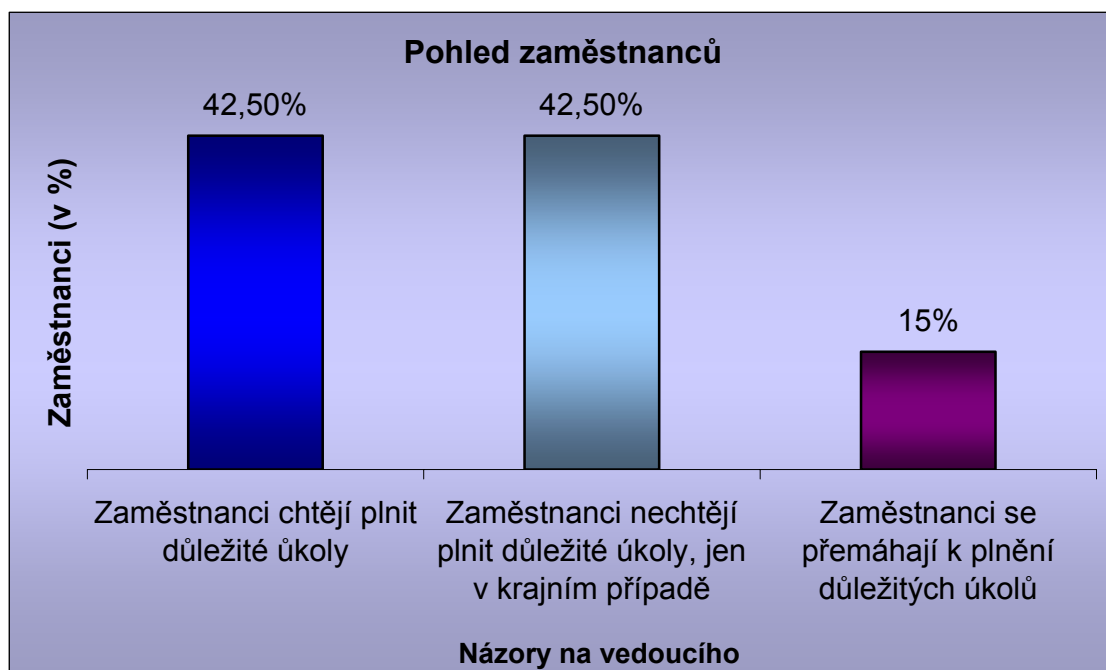
Vedoucí zastává názor, že delegování mu pomohlo jen minimálně. Když se objeví možnost zpracovat důležitý článek a rozhovor se sportovní hvězdou (pro noviny velice žádaná věc), zpracuje si sám. I když by to pro zaměstnance mohlo sloužit jako odměna za dobře vypracovanou práci, dále by to posloužilo jako motivující nástroj. Vedoucí zastává názor, že by zaměstnanci tento úkol nezvládli, proto je pro něj obtížné na ně

delegovat takto těžký úkol. Právě ochota nechat zaměstnance dělat chyby a dát jim volnost vedoucímu často chybí. Radši si úkol zpracuje sám, než aby zaměstnanci udělali chybu. Je to jedna z věcí, proč zastává názor, že mu delegování pomohlo jen minimálně.

Pohled zaměstnanců

Při delegování je důležité, aby i zaměstnanci byli ochotní plnit úkoly, aby měli chuť a ambice zpracovávat těžké zadání, aby splňovali určitá kritéria pro dosažení úspěchu. Bylo zjištěno, že vedoucí nevyužívá delegování úkolů v plné míře a dokonce má s tím často problém. Sice dokáže zadat úkol správné osobě, která má dostatečné schopnosti a dovednosti, ale obtížné a někdy i více lákavé úlohy si zpracovává raději sám. Je to chyba a mohlo by mu to do budoucna pomoci, kdyby se více snažil delegovat i těžké úkoly. A i pro zaměstnance by to bylo motivující, hlavně pro ty, kteří jsou ambiciózní a chtěli by plnit obtížné úkoly.

Graf č. 5: Rozdělení zaměstnanců podle jejich ochoty plnit důležité úkoly.



Zpětná vazba

Žádný manažer nedospěje k úspěchu, nevěnuje-li svým pracovníkům dostatečnou pozornost a neposkytuje-li odezvu na předvedený výkon. Přesto, že vedoucí má výhrady vůči příliš časté kontrole, i ta je lepší, než nezáměr a volný průběh. Vedoucí dokáže rozlišit zaměstnance, který potřebuje kontrolovat často, dá se říci, že to přímo sám vyžaduje (zaměstnanec potřebuje souhlas vedoucího ke všemu), od pracovníka samostatného. V tomto pohledu zaměstnanci ve sportovním oddělení Deníku Šíp spadají do první skupiny, ale i do té druhé. Je zde zastoupen i střední proud, neboli zaměstnanci, které vedoucí nemusí kontrolovat stále, ale jen když je to opravdu nutné. Do první skupiny patří „silní“ jedinci, neboli v tomto případě pracovníci, kteří dokáží na sebe vzít odpovědnost a pravomoc. A nebylo by prospěšné tyto zaměstnance kontrolovat příliš často, mohlo by to působit spíše demotivačně a může to vést ke konfliktům na pracovišti. Naopak jsou zde i lidé, kteří si sebou nejsou jistí a potřebují od vedoucího kontrolu po každé provedené práci. Nadřízený sportovní sekce zná své podřízené a ví, jak a koho má kontrolovat. Záměrně se zaměřuje na nejisté pracovníky svým činem a kontroluje jejich práci. Na druhou stranu má zaměstnance, které nemusí hlídat každou chvíli a nechá je vyřešit vyskytující se problémy samostatně a tímto získá více. Tito pracovníci toto oceňují a na oplátku vystupují vůči nadřízenému otevřeně.

Vedoucí se také snaží projevit zájem o výkony svých podřízených a tím mu ukázat, že mu na něm záleží. A v tomto ohledu je šéf sportu velmi snaživý, zajímá se o své podřízené a jejich výkony.

Pro zpětnou vazbu je také důležitá konstruktivní kritika. Není jednoduché snést kritiku. Ne každý dokáže přijmout výtku od šéfa a může se stát, že se změní z dobrého pracovníka v odpůrce. Proto kritika by se měla rovnat společnému řešení problému.

Empatie

Dokázat se vcítit do kůže svého zaměstnance není pro vedoucího nepřekonatelný problém, naopak se snaží pochopit pocity a názory svých podřízených. Toto je důležité k motivaci těchto pracovníků. Vedoucí potřebuje vědět, na co bude reagovat jeho zaměstnanec, co ho namotivuje k lepším výsledkům. Zaměstnanci (nejenom oni) se

mohou přetvářovat a nemusí se vždy chovat tak, jak to cítí uvnitř. A proto je pro vedoucího dobré, když rozumí svému zaměstnanci a dokáže se do něj vcítit.

Styl vedení

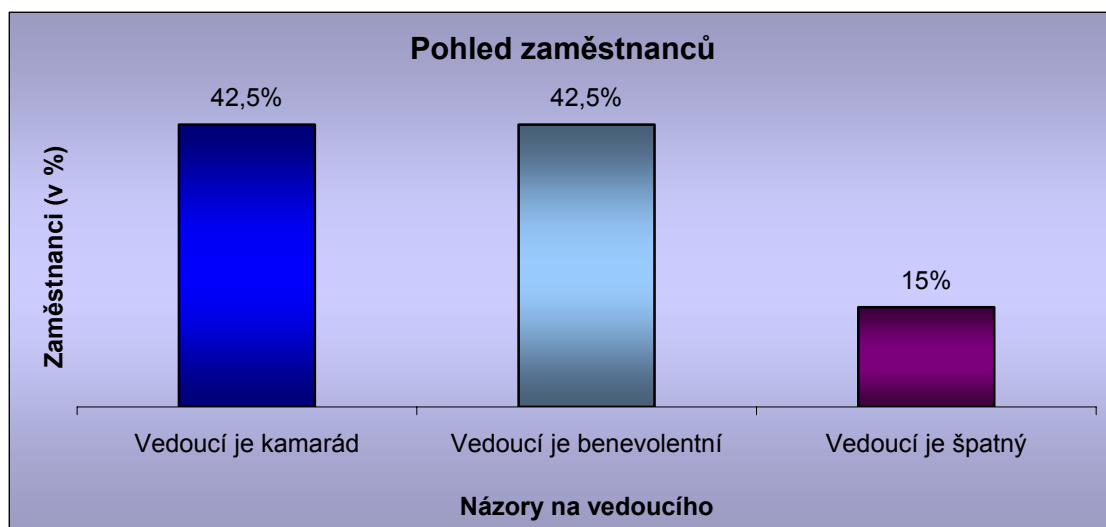
Vedení lidí

Podle Douglase McGregora se dá rozdělit přístup člověka na dvě teorie. Podle první je člověk líný, snaží se vyhnout práci, nechce za ní nést odpovědnost, musí být přísně veden a kontrolován. Tento názor je v realitě často vídán a zastává ho i vedoucí Sportu v Deníku Šíp. Ze svého pohledu udává, že si myslí, že podřízení jsou líní a potřebují nad sebou dohled a kontrolu. Druhá teorie je postavena na pozitivním postoji zaměstnance k práci, samostatnosti zaměstnance a odpovědnosti.

Styl vedení

K tomu, aby lidé plnili své povinnosti, má vedoucí určité možnosti, např. uplatnění své moci. A dále by je měl dokázat přesvědčit, aby dělali věci s radostí a dělali je rádi. K tomu musí být vůdce (zapojit svůj takt, diplomacii a v neposlední řadě i kouzlo osobnosti). Styly vedení se uvádějí tři (autokratický, demokratický, liberální). Vedoucí se nikdy neřídí přesně podle definice jednotlivých stylů, řídí se podle vlastní osobnosti a podle toho jaký je. Nebylo by dobré, kdyby se přetvářoval a praktikoval optimální styl určen podle odborníků. Jelikož vedoucí zastává názor, že lidé jsou líní a potřebují nad sebou dohled (podle McGregora teorie X) měl by v určitých chvílích ke svým některým zaměstnancům zastávat styl autokratický. Je zde domněnka, že by tak měl činit častěji, neboť vedoucí je často benevolentní a nechává zaměstnancům moc velkou volnost. Dá se říci, že vedoucí nemá svůj vyhraněný styl, ale spadá spíše do demokratického až liberálního proudu. Benevolentní kamarád, takový pohled je zaměstnanců oddělení Šípu. 42,5% respondentů zastává názor, že vedoucí je kamarád, druhá polovina (tedy také 42,5%) uvádí, že se řadí k benevolentním typům vedoucích. Tato skutečnost je zachycena na grafu č. 6. Z pozorování bylo zjištěno, že je mezi vedoucím a podřízeným opravdu přátelský vztah a vládne zde demokratická domluva, až to někteří zaměstnanci často zneužívají. V tomto lze spatřovat nedostatek vedoucího, měl by být schopen rozpoznat tyto zaměstnance a být k nim více přísnější.

Graf č. 6: Názory podřízených na styl vedení jejich vedoucích

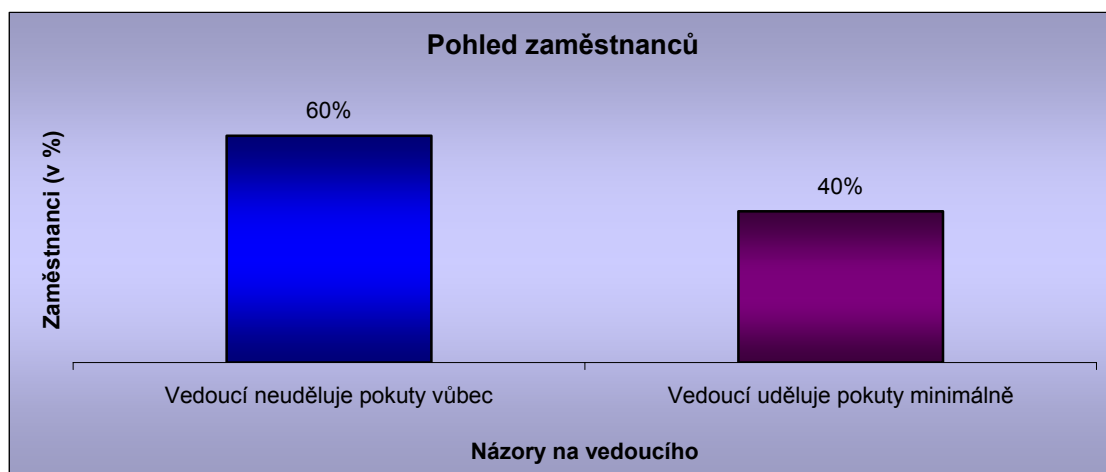


Systém odměňování a oceňování

Základní odměnou v deníku Šíp je jako skoro všude mzda. Dá se říci, že pro každého je zde mzda hlavní motivační prvek (pracovníci na nižších pozicích, u pracovníků na vyšších úrovních je tomu jinak). Pracovníci jsou zde rozděleni spíše podle pohledu, jak velkou motivací pro ně mzda je, pro většinu zaměstnanců je prioritní. Ale v deníku Šíp, konkrétně ve sportovním oddělení, pracují i redaktoři, pro které mzda není tak prioritní motivátor. Větší roli než u většiny kolegů zde plní možnost dosažení úspěchu, obsah jejich zpracované práce, kariéra, povzbuzení od šéfa. Jako motivační prvky jsou ve firmě zavedeny odměny za nejlépe zpracovaný článek. Články se vyhodnocují jednou za měsíc a první vybraný zaměstnanec dostane jako odměnu 1 000 Kč, druhý v pořadí obdrží 500 Kč. Tato motivace je podle zjištění dobře nastavena a pracovníci na ní reagují pozitivně. Snaží se přicházet se zajímavými nápady a co nejlépe zpracovávat své články, aby byli lepší než jejich kolegové. Dále se uvažovalo o motivaci vedoucích, kteří by byli hodnoceni podle svých oddělení. Tento návrh ředitel vydavatelství zavrhl, což může být z určitého pohledu škoda, protože pro vedoucí sekci nejsou žádné motivační balíčky realizovány. Zde lze zaznamenat nedostatek a mělo by být nějaké opatření přijato. Zvýšila by se tím motivace vedoucích a mělo by to pozitivní důsledek na práci v jejich oddělení.

V Šípu se používá také odlišná motivace a to pokuty. Zaměstnanci jsou pokutami motivováni, aby nedělali chyby, jako např.: porušit pravidla, napsat delší článek, špatný titulek, špatný popisek. Pozdní příchod se pokutami trestá jen v krajním případě, když zaměstnanec přichází do zaměstnání pravidelně pozdě. Zaměstnanci zastávají názor (tato skutečnost je znázorněna na grafu č. 7), že vedoucí neuplatňuje pokuty a když už, tak pouze minimálně. Vedoucí opravdu pokuty neuděluje, není zastáncem této negativní motivace, použije ji pouze v krajním případě, respektive při vážném porušení pravidel a daných pracovních vyhlášek.

Graf č. 7: Názor zaměstnanců na oblíbenost udělování pokut vedoucím



Povzbuzení a vedení příkladem

Povzbuzení

Vedoucí sportovní sekce povzbuzuje své zaměstnance dosti často. Snaží se je pochválit za dobře odvedenou práci. Slavný americký manažer Lee Iacocca napsal: „V životě podniku musíte povzbuzovat své lidi, aby se podíleli na společné věci a aby navrhovali lepší způsoby, jak věci dělat. Nemusíte přijímat každý návrh, ale když se nevrátíte k chlapíkovi a neřeknete mu: *Ten váš nápad byl ale báječný*, a nepoplácáte ho po zádech, už vám nikdy žádný jiný nepředloží. Tento druh komunikace dává lidem najevo, že na nich skutečně záleží“.

A vedoucí si je těchto věcí vědom a snaží se přimět své zaměstnance, aby produkovali stále lepší a lepší články tím, že je pochválí. A také nemá problém, když se občas splete,

přiznat svojí chybu. Tato skutečnost také působí na podřízené velmi pozitivně a vedoucí jim tím ukazuje, že chyba se může stát, ale musí se přiznat a vzít si z ní ponaučení, aby se dále neopakovala.

Vedení příkladem

Na pozici a obor ve kterém, vedoucí pracuje je přímé vedení příkladem velmi frekventované a také pro vedoucího důležité. Vedoucí začínal jako redaktor, tudíž má v práci svých zaměstnanců praxi. Do jeho práce patří i psaní článků (ne velké množství jako redaktor), může tímto jít svým zaměstnancům příkladem a ukázat znalost této práce a oni si nedovolí ho podvést či ho odbýt.

5. Výsledky práce – zhodnocení analýzy

Zaměstnanci ve sportovní sekci se v dosti otázkách rozdělují na polovinu. Je to způsobeno rozdílností zaměstnanců. První polovinu tvoří zaměstnanci, kteří se nebojí odpovědnosti, jsou cílevědomí, chtějí se podílet na důležitých úkolech a jsou skoro stejně staří, jako jejich vedoucí. Druhá polovina je taktéž pracovitá, ale potřebuje nad sebou větší kontrolu, nejsou tak cílevědomí, raději plní lehčí úkoly, nechtějí mít velkou odpovědnost. Tento fakt se potvrdil i dotazníkovým šetřením, kde se často zaměstnanci dělili na polovinu.

Důvěra u svých podřízených, naslouchání a povzbuzování svých zaměstnanců, řešení konfliktů kompromisem, zájem o jejich práci a suverénní projev k více lidem jsou silné stránky vedoucího. Zaměstnanci velmi oceňují, že vedoucí dokáže vyřešit problém kompromisem, není autokratický a nerozdává diktátorské příkazy.

Nedostatky se projevují u vedoucího v oblastech delegování, někdy i při vyjádření svého postoje, dopustil, že u podřízených se objeví v jejich práci stereotyp a také je někdy spíše kamarád, než vedoucí. Vedoucí není ochoten svěřovat důležité úkoly svým podřízeným a tím pádem nevyužívá delegování tak, jak by mohl. Měl by více věřit svým zaměstnancům a nechat je z počátku dělat chyby, aby se to naučili. Pro zaměstnance, kteří jsou ochotni plnit těžké úkoly, by to mohlo být vhodné ocenění jeho práce a motivování pro další pracovní nasazení.

Vedoucí sportovního oddělení deníku Šíp by se při vyjádření svého postoje podřízeným měl více ubezpečovat, že mu zaměstnanci rozumí a že vědí, co po nich vyžaduje. Mohlo by to vést k lépe odvedené práci, zaměstnanci budou přesněji rozumět zadanému úkolu.

Také by neměl dopustit, aby se zaměstnancům zdála jejich práce stereotypní. Mohl by se pokusit přeřadit své podřízené na jiné oddělení v redakci sportu a tím odbourat stereotyp.

Vedoucí by měl být k zaměstnancům v určitých situacích více přísný, nechává jim v některých ohledech moc velkou volnost a občas se mu to nevyplácí. Na druhou stranu vedoucí udržuje ve svém oddělení kamarádskou a pozitivní atmosféru, ve které se lidem lépe pracuje a mají dobré podmínky pro svoji práci.

Celkově lze hodnotit komunikační dovednosti vedoucího a s tím spojené schopnosti na vysoké úrovni. Co se týče motivace, vedoucí dokáže strhnout své podřízené na svou stranu a dokáže je namotivovat ke kvalitním výsledkům, i když jsou zde již zmiňované nedostatky, které by mohli vedoucímu při odstranění pomoci ještě k lepším výsledkům.

6. Závěr

Tato bakalářská práce je zpracována na téma manažerské schopnosti a dovednosti. Hlavním cílem této práce bylo analyzovat důležité dovednosti vedoucího sportovní sekce deníku Šíp Marka Brože v oblasti práce s lidmi a s tím spojené manažerské dovednosti a schopnosti. Teoretická část bakalářské práce byla zpracována na základě prostudování odborné literatury, praktická část byla zpracována na základě pozorování vedoucího a jeho podřízených a také na základě vyhodnocení dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na vedoucího a jeho podřízené. Výsledkem tohoto šetření byl pohled zaměstnanců na svého vedoucího a také pohled vedoucího na své schopnosti a dovednosti. Marek Brož využívá své komunikační dovednosti neustále. Mezi silné stránky vedoucího patří důvěra u svých podřízených, naslouchání svým zaměstnancům, povzbuzování svých zaměstnanců, zájem o práci svých zaměstnanců a suverénní projev k více lidem. Pozitivní zjištění bylo, že vedoucí je zastáncem řešení problému kompromisem, tuto skutečnost potvrzují i zaměstnanci a je to pro vedoucího plus. Nedostatky jsou u vedoucího v oblasti delegování, není ochoten svěřovat důležité úkoly svým zaměstnancům, přestože by je tím mohl více motivovat, neboť ve firmě jsou zaměstnanci, kteří si přejí plnit tyto úkoly. Dalším výsledkem bylo zjištění, že Marek Brož je v určitých chvílích příliš benevolentní a zaměstnanci se toho snaží využít. Dále jsou mírné nedostatky v srozumitelnosti zadávaných úkolů, vedoucí by si měl více ověřovat, zda mu zaměstnanci vše správně rozumí. Z dotazníkového průzkumu bylo zjištěno, že ne vždy podřízení stoprocentně rozumí zadaným úkolům. Celkově vedoucí disponuje velmi dobrými komunikačními, technickými i koncepčními dovednostmi. I přes malé nedostatky v motivačních dovednostech je schopen motivovat své podřízené k dobrým výsledkům. Výborné jsou vedoucího verbální a paměťové schopnosti.

7. Seznam literatury

- [1] BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak řídit a vést lidí*. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-251-0505-9.
- [2] CEJTHAMR, V., DÉDINA, J.: *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- [3] HRON, J.: *Teorie řízení*. Praha: ČZU, 2005. ISBN 80-213-0695-5.
- [4] KHELEROVÁ, V.: *Komunikační dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing, 1995. ISBN 80-7169-223-9.
- [5] KOONTZ, H. – WEIHRICH, H.: *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-7219-014-8.
- [6] KUNZ, V., KOZLER, J.: *Maturujeme z Marketingu a managementu*. Ostrava: Mirago. ISBN 80-85922-52-5.
- [7] MIKULÁŠTÍK, M.: *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [8] NAKONEČNÝ, M.: *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.
- [9] NĚMEC, V.: *Řízení a ekonomika firmy*. Praha: Grada Publishing a.s., 1998. ISBN 80-7169-613-7.
- [10] TYSON, J., JACKON, T.: *Organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 1995. ISBN 80-7169-296-4.
- [11] ŠULEŘ, O.: *Manažerské techniky II*. Olomouc: Rubico, 1997. ISBN 80-85839-19-9.
- [12] ŽŮRKOVÁ, H.: *Plánování a kontrola klíč k úspěchu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1844-6.

8. Přílohy

Seznam příloh

Příloha č. 1: DOTAZNÍK pro manažera

Příloha č. 2: DOTAZNÍK pro zaměstnance

Příloha č. 3: Organizační struktura Deníku Šíp a VLP

Příloha č. 1: DOTAZNÍK pro manažera

Prosím o vyplnění dotazníku. Vždy označte pouze jednu odpověď, s kterou nejvíce sympatizujete. Výsledky budou sloužit pouze pro potřeby Bakalářské práce.

- 1) Dokážete vyjádřit slovy své myšlenky?
 - a) Ano, vždy
 - b) Ano, jen někdy
 - c) Nikdy

- 2) Rozumíte vždy svému zaměstnanci?
 - a) Ano, vždy
 - b) Ano, jen někdy
 - c) Pouze minimálně
 - d) Nikdy

- 3) Při dlouhé a složité komunikaci se zaměstnancem:
 - a) Dochází mi trpělivost a snažím se ukončit rozhovor bez vysvětlení
 - b) Dochází mi trpělivost, ale pokračuji v komunikaci
 - c) Trpělivě poslouchám a snažím se mu vše vysvětlit

- 4) Připravujete se na porady se zaměstnanci?
 - a) Ano, vždy a pořádně
 - b) Ano, ale jen v rychlosti
 - c) Pouze někdy
 - d) Absolutně ne

- 5) Dokážete naslouchat svým podřízeným?
 - a) Ano, vždy
 - b) Ano, jen někdy
 - c) Spíše ne
 - d) Vůbec

6) Při komunikaci:

- a) nevnímám svá gesta
- b) používám záměrně gesta za určitým účelem
- c) občas použiji gesta bez svého vědomí
- d) pořád gestikuluji, ale bez svého vědomí

7) Vyberte:

- a) Vím jak mám komunikovat se všemi zaměstnanci
- b) Vím jak mám komunikovat s více jak 50% zaměstnanců
- c) Vím jak mám komunikovat s méně jak 50% zaměstnanců
- d) Neumím komunikovat se svými zaměstnanci

8) Při projevu k více lidem:

- a) Cítím se velmi nervózní, nejraději bych utekl
- b) Cítím lehkou nervozitu, po celou dobu projevu
- c) Cítím lehkou nervozitu před projevem, po chvílce zmizí
- d) Jsem suverénní

9) Při vyjednávání se zaměstnanci:

- a) Mluvím já a „ubíjím“ partnera fakty
- b) Naslouchám a poté reaguji na jeho argumenty

10) Při konfliktu jste zastáncem řešení:

- a) Výhra – Prohra (musím mít vždy pravdu)
- b) Výhra – Výhra (kompromis)

11) Představte si situaci – do uzávěrky schází 10 minut a objeví se skvělá novinka, svému zaměstnanci:

- a) Věřím a nechám ho zpracovat tuto novinku
- b) Věřím a nechám ho zpracovat tuto novinku, ale pořád na něj dohlížím
- c) Nevěřím, rovnou to píšu sám

12) Scházíte se s zaměstnanci mimo podnik?

- a) Ano, vždy
- b) Ano, jen někdy
- c) Pouze minimálně
- d) Vůbec

13) Uplatňujete pokuty jako trest za nesplněný úkol?

- a) Ano, vždy
- b) Ano, jen někdy
- c) Pouze minimálně
- d) Nikdy

14) Představte si situaci, že do Prahy dorazí sportovní superhvězda a je potřeba s ní pořídit rozhovor:

- a) Ujmu se ho sám, protože vím že by to dopadlo jinak špatně
- b) Pověřím zaměstnance, ale z nedostatku času
- c) Ujmu se ho sám, protože jsem tady šéf
- d) Pověřím zaměstnance a vím že to bude dobré

15) Díky delegování:

- a) Usnadnil jsem si práci
- b) Přidělal jsem si práci
- c) Pomohlo mi to jen minimálně
- d) Neznám pojem delegování

16) Úkol rozdělují podle toho jestli je zaměstnanec:

- a) Můj kamarád
- b) Má čas
- c) Pro úkol ideální
- d) Nedeleguje

17) Zaměstnanec má přidělený úkol a přijde si pro pomoc:

- a) Snažím se mu pomoci a věnuji se mu
- b) Proberu to sním v rychlosti
- c) Snažím se mu vysvětlit, ať to dokáže sám
- d) Nemám na něj čas

18) Pověříte zaměstnance úkolem, aby jste se zbavil zodpovědnosti?

- a) Ano, často
- b) Ano, málo
- c) Jen výjimečně
- d) Nikdy

19) Zadáte zaměstnanci úkol o kterém víte, že nemůže splnit?

- a) Ano, abych ho motivoval
- b) Ne, to nedělám

20) Myslíte si, že máte dobré vztahy na pracovišti?

- a) Ano, výborné
- b) Spíše dobré
- c) Spíše špatné
- d) Ne, hrozné

21) Vyberte:

- a) Mám pocit, že zaměstnanci jsou líní a potřebují nad sebou dohled a přísnost
- b) Mám pocit, že zaměstnanci jsou pracovití, pouze potřebují vést
- c) Mám pocit, že zaměstnanci jsou nezodpovědní a zastávám metodu biče a cukru
- d) Mám pocit, že zaměstnanci jsou velmi pracovití a samostatní

22) Objevuje se ve Vaší práci stereotyp?

- a) Ano, vždy
- b) Ano, jen někdy
- c) Pouze minimálně
- d) Vůbec

23) Mají podle Vás zaměstnanci na víc, než si myslí?

- a) Ano, vždy
- b) Ano, jen někdy
- c) Pouze minimálně
- d) Vůbec

24) Preferujete zaměstnance své věkové skupiny?

- a) Ano, vždy
- b) Ano, jen někdy
- c) Pouze minimálně
- d) Vůbec

25) Máte pod svým vedením ženy?

- a) Ano
- b) Ne

26) Když zaměstnanec potřebuje okamžitě volno:

- a) Dostane ho a nezajímá mě proč
- b) Dostane ho, ale zajímám se proč
- c) Nedostane ho, nepřichází v úvahu

27) Zaměstnanec přijde pozdě do práce:

- a) Hned dostane pokutu
- b) Dostane důtku
- c) Jen pokárám
- d) Zajímám se, proč přišel pozdě a podle toho se rozhodne

28) Víte kolik mají zaměstnanci dětí?

- a) Ano přesně
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Nezajímám se

29) Mohl byste říci, že znáte své zaměstnance dobře?

- a) Ano, všechny
- b) Ano, většinu
- c) Jen pár

30) Jste zastáncem peněžní motivace?

- a) Ano, vždy
- b) Ano, jen někdy
- c) Pouze minimálně
- d) Vůbec

31) Změnil byste v tuto chvíli svůj přístup ke svým zaměstnancům?

- a) Ano, ke všem
- b) Ano, jen k některým
- d) Ne

32) Jste spokojen ve své práci?

- a) Ano, vždy
- b) Ano, jen někdy
- c) Pouze minimálně
- d) Vůbec

33) Jste spokojen se svojí pozicí ve firmě?

- a) Ano, vždy
- b) Ano, jen někdy
- c) Pouze minimálně

d) Vůbec

34) Dáváte své práci stoprocentní nasazení?

- a) Ano, vždy
- b) Ano, jen někdy
- c) Pouze minimálně
- d) Vůbec

35) Máte zaměstnance na své straně?

- a) Ano, všechny
- b) Ano, jen některé
- c) Ne

Příloha č. 2: DOTAZNÍK pro zaměstnance

Prosím o vyplnění dotazníku. Vždy označte pouze jednu odpověď, s kterou nejvíce sympatizujete. Výsledky budou sloužit pouze pro potřeby Bakalářské práce.

- 1) Pohlaví – Muž - Žena

- 2) Věk:

- 3) Vzdělání
 - a) základní
 - b) středoškolské bez maturity
 - c) středoškolské s maturitou
 - d) vysokoškolské

- 4) Délka praxe v podniku:

- 5) Dokážete vyjádřit slovy své myšlenky?
 - a) Ano, vždy
 - b) Ano, jen někdy
 - c) Pouze minimálně
 - d) Nikdy

- 6) Rozumíte vždy svému vedoucímu?
 - a) Ano, vždy
 - b) Ano, jen někdy
 - c) Pouze minimálně
 - d) Nikdy

7) Při dlouhé a složité komunikaci s vedoucím:

- a) Dochází vedoucímu trpělivost a snaží se ukončit rozhovor bez vysvětlení
- b) Dochází vedoucímu trpělivost ale pokračuje v komunikaci
- c) Trpělivě poslouchá a snaží se mi vše vysvětlit

8) Připravujete se na porady s vedoucím?

- a) Ano, vždy a pořádně
- b) Ano, ale jen v rychlosti
- c) Pouze někdy
- d) Absolutně ne

10) Dokáže Vám vedoucí naslouchat?

- a) Ano, vždy
- b) Ano, jen někdy
- c) Pouze minimálně
- d) Vůbec

11) Při komunikaci Váš vedoucí (z Vašeho pohledu):

- a) nevnímá svá gesta
- b) používá záměrně gesta za určitým účelem
- c) občas použije gesta bez svého vědomí
- d) pořád gestikuluje bez svého vědomí

12) Víte jak komunikovat se svým vedoucím?

- a) Ano, vždy
- b) Ano, jen někdy
- c) Pouze minimálně
- d) Vůbec

13) Při projevu k více lidem je Váš vedoucí nervózní?

- a) Ano, vždy
- b) Ano, jen někdy

- c) Pouze minimálně
- d) Vůbec

14) Při vyjednávání se svým vedoucím:

- a) Mluví pouze on
- b) Naslouchá mi

15) Při konfliktu je vedoucí zastáncem řešení:

- a) Výhra – Prohra (vždy musí mít pravdu)
- b) Výhra – Výhra (kompromis)

16) Scházíte se s vedoucím mimo podnik?

- a) Ano, vždy
- b) Ano, jen někdy
- c) Pouze minimálně
- d) Vůbec

17) Uplatňuje Váš vedoucí pokuty jako trest za nesplněný úkol?

- a) Ano, vždy
- b) Ano, jen někdy
- c) Pouze minimálně
- d) Vůbec

18) Představte si situaci, že do Prahy dorazí sportovní superhvězda a je potřeba s ní pořídit rozhovor. Chtěl byste, aby Vás vedoucí tímto rozhovorem pověřil?

- a) Ano, určitě
- b) Ano, ale přemáhám se
- c) Jen v krajním případě
- d) Vůbec

19) Deleguje Váš vedoucí?

- a) Ano, vždy

- b) Ano, jen někdy
- c) Pouze minimálně
- d) Vůbec
- e) Neznám pojem delegování

20) Váš vedoucí rozděluje úkoly podle toho, jestli je Váš kolega:

- a) jeho kamarád
- b) má čas
- c) je pro úkol ideální
- d) nedeleguje

21) Máte přidělený úkol a pýtáte si pro radu k vedoucímu, pomůže Vám?

- a) Ano, vždy
- b) Ano, jen někdy
- c) Pouze minimálně
- d) Vůbec

22) Zbavuje se Váš vedoucí zodpovědnosti?

- a) Ano, vždy
- b) Ano, jen někdy
- c) Pouze minimálně
- d) Vůbec

23) Zadává Vám vedoucí úkol, který nemůžete splnit?

- a) Ano, vždy
- b) Ano, jen někdy
- c) Pouze minimálně
- d) Vůbec

24) Myslíte si, že máte dobré vztahy na pracovišti?

- a) Ano, výborné
- b) Spíše dobré

- c) Spíše špatné
- d) Ne, hrozné

25) Vyberte:

- a) mám pocit, že vedoucí je příliš přísný
- b) mám pocit, že vedoucí je benevolentní
- c) mám pocit, že vedoucí je kamarád
- d) mám pocit, že vedoucí je špatný

26) Objeví se ve Vaší práci stereotyp?

- a) Ano, vždy
- b) Ano, jen někdy
- c) Pouze minimálně
- d) Vůbec

27) Preferuje Váš vedoucí zaměstnance své věkové skupiny?

- a) Ano, vždy
- b) Ano, jen někdy
- c) Pouze minimálně
- d) Vůbec

28) Když potřebujete okamžitě volno, vedoucí Vám vyjde vstříc?

- a) Ano, vždy
- b) Ano, jen někdy
- c) Pouze minimálně
- d) Vůbec

- 29) Když přijdete pozdě:
- a) hned dostanete pokutu
 - b) dostanete důtku
 - c) jen Vás vedoucí pokárá
 - d) vedoucí se zajímá, proč jste přišel pozdě
- 30) Znáte záliby svého vedoucího?
- a) Ano, všechny
 - b) Ano, jen některé
 - c) Minimálně
 - d) Ne
- 31) Mohl byste říci, že znáte svého vedoucího dobře?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Vůbec

Děkuji za Váš čas, který jste věnoval(a) tomuto dotazníku.

Příloha č. 3: Organizační struktura Deníku Šíp a VLP

Organizační struktura Deník Šíp

Ředitel vydavatelství:

Stanislav Žiačik

- člen představenstva,

Publishing Director - Deník

Šéfredaktor:

Michal Brož

Zástupkyně:

Eva Pospíšilová

Kateřina Šmídová

Vedoucí oddělení

Marek Brož

Jan Novák

Tomáš Mrzena

Organizační struktura VLP

Představenstvo společnosti

Miroslav Pavel

- předseda představenstva,
generální ředitel

Stanislav Žiačik

- člen představenstva,
Publishing Director - Deník

Lucia Pavlikova

- členka představenstva,
finanční ředitelka

Václav Pinkava

- člen představenstva,
ředitel ICT

Rozšířené vedení společnosti

Robert Vukelić

- ředitel tiskáren

Alena Černá

- ředitelka spol. Astrosat

Jiří Žádník

- vedoucí odd. Controlling

Karel Tejkl

- zástupce výkonného
ředitele
pro Čechy

Josef Podstata

- zástupce výkonného ředitele
pro Moravu

Marek Hovorka

- šéfredaktor Deníků

Iveta Šavelová

- ředitelka Inzertmedia

Jan Bucháček

- ředitel lokální inzerce

Pavla Pánková

- ředitelka distribuce