

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO  
PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM  
2012–2015**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Radka Pištěková**

**Role liniového manažera v Kooperativě**

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Jan Mattioli, Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED STUDIES**

**2012-2015**

**BACHELOR THESIS**

**Radka Pištěková**

**The role of line manager in Kooperativa**

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Jan Mattioli, Ph.D.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

*Radka Pištěková*

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat vedoucímu práce PhDr. Janu Mattiolimu, Ph.D., za vedení při přípravě bakalářské práce.

## **Anotace**

Bakalářská práce se v teoretické části věnuje osobnosti člověka, osobnosti manažera a jeho úloze v mezinárodní organizaci, která působí v oblasti pojišťovnictví. Vysvětluje pojem osobnosti, zabírá se jejím vývojem, a je zaměřen na charakter, ukazatel osobní kvality, styly řízení a image vedoucích pracovníků. Popisuje roli liniového manažera ve společnosti Kooperativa pojišťovna a.s. Praktická část představuje v rámci empirického průzkumu rozdílnost vnímání muže či ženy v roli manažera a vztahy podřízeného k nadřízenému jako k autoritě.

## **Klíčová slova**

Adaptace, image, manažer, nábor, osobnost, osobní kvalita, pohovor, styl řízení, výkon.

## **Annotation**

Bachelor thesis deals - within its theoretical part - the human personality, the manager's personality and its role in an international organization, which operates in the insurance industry. Explains the concept of personality, deals with development, and focuses on the character, personal indicator of quality, style and image management executives. Describes the role of a line manager in the company Kooperativa. The practical part presents empirical research in the context of the diversity of perceptions of men and women in the role of a manager and relationships subordinate to a superior as authority.

## **Key words**

Adaptation, image, interview, manager, management style, personality, personal quality, performance, recruitment.

## OBSAH

Úvod .....	9
TEORETICKÁ ČÁST .....	10
1. OSOBNOST.....	10
1.1 Vývojový rozměr.....	11
1.2 Niterní rozměr .....	11
1.3 Vnější rozměr .....	12
2. VÝVOJ OSOBNOSTI.....	12
2.1 Prostředí a dědičnost.....	12
2.2 Učení a zrání .....	14
3. TEMPERAMENT OSOBNOSTI.....	15
4. CHARAKTER OSOBNOSTI.....	19
5. OSOBNOST MANAŽERA.....	20
5.1 Vizitka osobní kvality manažera .....	21
5.2 Charakteristika osobní kvality manažera .....	22
5.3 Ukazatel osobní kvality manažera.....	23
6. STYLY ŘÍZENÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	24
7. IMAGE MANAŽERA .....	29
8. ROLE LINIOVÉHO MANAŽERA V KOOPERATIVĚ .....	30
8.1 Představení firmy Kooperativa.....	30
8.2 Základní povinnosti vedoucích zaměstnanců v Kooperativě.....	34
8.3 Hlavní úlohy regionálního manažera Kooperativy .....	34
PRAKTICKÁ ČÁST .....	40
9. PRŮZKUM ROZDÍLNÉHO VNÍMÁNÍ MUŽE A ŽENY V ROLI MANAŽERA .....	40
9.1 Empirický průzkum – dotazníkové šetření .....	40

9.2 Výběr respondentů.....	40
9.3 Forma předloženého dotazníku .....	41
9.4 Výsledky dotazníkového šetření .....	41
9.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	45
9.6 Návrh doporučení vyplývající z dotazníkového šetření .....	45
ZÁVĚR.....	46
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	48
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....	49
SEZNAM PŘÍLOH.....	50



## Úvod

Nejvýznamnější hodnotou současné moderní firmy je lidský potenciál – schopnosti, dovednosti a přístupy jedinců, kteří je mohou v určitých situacích uplatňovat a využívat k užítku firmy.

Tato bakalářská práce zpracovává téma s názvem „Role liniového manažera v Kooperativě.“ V dnešní době je osobnost manažera často diskutovaným tématem a zaslouhuje si podrobnější analýzu a zpracování. Využívání dovedností, znalostí a pomocí správné motivace lidí ve firmě, se dříve nebo později musí projevit ve finančních výsledcích firmy a růstu její hodnoty. Proto každý podnik usiluje o to mít co nejkvalitnější lidský kapitál z důvodu konkurenceschopnosti a výnosnosti.

**Cílem této práce je úloha liniového manažera v mezinárodní organizaci, která působí v oblasti pojišťovnictví.**

Teoretická část je rozdělena do tří uspořádaných okruhů. První část se zabývá osobností, vývojem, strukturou a objasněním pojmu temperament osobnosti a jeho základní atributy. Druhý úsek je zaměřen na osobnost manažera, na charakter a ukazatel osobní kvality, styly řízení zaměstnanců a image manažera. Jakým dojmem manažer působí na své okolí. Správná image je nedělitelnou součástí každého vedoucího pracovníka podniku. Třetí pasáž teoretické části se zabývá činnostmi liniového manažera v pojišťovnictví, které se dají shrnout do tří oblastí: nábor, adaptace a výkon podřízených.

Praktická část je zaměřena na průzkum vnímání zaměstnanců. Především se jedná o percepci podřízených na pracovníky ve vedoucích funkcích a na rozdíly v přístupu k roli manažera v případě muže nebo ženy. Cílem empirické části je průzkum vnímání nadřízeného jako autority a také hledání odpovědi na otázku, jaký styl vedení, komunikace a způsob podpory je pro podřízené více uspokojivý. Vyhovuje-li zaměstnancům spíše vedení od manažera či manažerky. Na začátku průzkumu byla stanovena hypotéza, jak rozdílné je vnímání muže a ženy v roli manažera.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. OSOBNOST

„Osobnost je individuální jednota člověka; je to jednota jeho duševních vlastností a dějů a založená na jednotě těla a utvářená a projevující se v jeho společenských vztazích“<sup>1</sup>

Z psychologického hlediska osobnost vyjadřuje strukturovanost a ucelenost obsahu duševního života jednotlivce, to v postupu času a v i určitém okamžiku, kdy jde o identitu individua po myšlenkové stránce se sebou samým v rozdílných okolnostech a za rozličných obdobích jeho života.

Osobnost je to, co člověka (individuum) psychologicky odlišuje od ostatních, je souhrnem psychologických prvků, jakýchsi substruktur, které spolu tvoří neviditelnou jednotu (celek). Osobnost je psychické v člověku, je relativně stálé a co umožňuje předpovědět chování člověka v určité situaci, osobnost je to nepřetržitým procesem, způsobem, jímž se vyrovnává se změnami podmínek v sobě i ve svém prostředí.<sup>2</sup>

„Na rozdíl od psychologického a sociologického chápání osobnosti se pod tímto pojmem běžně rozumí převážně konkrétní člověk, který v určitém ohledu dosáhl jistých mimořádných, společensky převážně pozitivně hodnocených kvalit či výkonů. Je zde tedy implicitně obsažen hodnotící aspekt, který je však psychologickému pojmu osobnost vzdálený. Příbuzný pojem osoba označuje jako konkrétního živého, biologického tvora, zatímco pojem osobnost vyjadřuje lidskou (existenciální, ontologickou, sociální) podstatu a současně i jedinečnou tvářnost člověka“<sup>3</sup>

Osobnost je soustava vlastností, charakterizujících celistvou individualitu konkrétního člověka, zaměřeného na realizaci životních cílů a rozvinutí svých možností ve společnosti. Tvoří ji individuální spojení biologických, psychologických a sociálních

---

<sup>1</sup> BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, s. 47. ISBN 80-85943-57-3

<sup>2</sup> BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, s. 48. ISBN 80-85943-57-3

<sup>3</sup> BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, s. tamtéž. ISBN 80-85943-57-3

aspektů každého jedince. Utváří se ve vztazích k sobě, ke druhým, vůči prostředí a společnosti a projevuje se vždy jako celek.

## 1.1 Vývojový rozměr

Osobnost je konkrétní člověk formující se v přírodních, historických a společenských podmínkách a procházející svou individuální životní vývojovou cestou. Konkrétní podoba osobnosti, její chování a prožívání jsou determinovány biologicky, sociálně i sebevýchovou.

V průběhu života každého jedince prochází osobnost postupnými změnami vnitřních a vnějších funkčních jednotek a vztahů. Osobnost se transformuje jak v obsahu, tak i ve formě. Tyto změny jsou přímo spojeny s vývojem organismu a vývojem vztahů v těsném okolí, kterého je součástí. Dále pak na základě vlastního vzájemného působení a ovlivňování. V této úrovni je úlohou psychologie osobnosti objasnění vývoje, současného stavu a funkce osobnosti, aktuálního stavu a význam osobnosti. Pomocí tohoto lze sestavit prognózu jejího budoucího vývoje v případě nezměněných okolností.

„Osobnost je individuum chápané jako integrace k seberealizaci v interakci se svým prostředím“<sup>4</sup>

## 1.2 Niterní rozměr

Osobnost propojuje děje probíhající uvnitř a stavy za určitých okolností. Osobnost studujeme nepřímou z jejího chování, nebo z přímého prožívání, které však navenek musí být projevováno. Zkoumání interakcí psychologického charakteru zaměřených navenek vyžaduje znalosti dění uvnitř osobnosti člověka. Z tohoto pohledu zkoumáme osobnost jako pružný systém prvků a jejich spojení, která se dále interně člení. Zpracovávání a uchovávání znalostí, jejich vyhodnocování a uskutečňování rozhodnutí podmiňují ucelené činnosti osobnosti a celé osoby směrem k vnějšímu okolí.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup>BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998, s. 47. ISBN 80-85943-57-3

<sup>5</sup>BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998, s. 48. ISBN 80-85943-57-3

### 1.3 Vnější rozměr

Osobnost propojuje duševní stav člověka, aby došlo k postupné rovnováze se stavem okolí. Psychologické zkoumání osobnosti člověka ukazuje jedince jako nezávislou složku bez vlivu okolí. Mysl lze také pochopit jako ústrojí, které zajišťuje propojení organismu s okolním prostředím. Dané vlastnosti jsou většinou vlastnostmi propojujícími člověka s okolím a jsou definovány reálnými kroky, které k němu vedou. Prostředí nejsou jen dopady s nahodilým vlivem, ale utvářejí je více interně semknutých, na okolí vázaných a přizpůsobujících se celků.<sup>6</sup>

## 2. VÝVOJ OSOBNOSTI

Osobnost je tvořena celkem psychických vlastností a rysů osobnosti, jak se projevují v jejím jednání. Psychické vlastnosti osobnosti, jimiž se také odlišuje od jiných, jsou relativně trvalé a pro danou osobnost charakteristické, ovlivňují prožívání, myšlení i jednání a na jejich základě lze často předpovídat, jak se člověk zachová či jak bude jednat, v průběhu celého života interaguje s vnějším prostředím. Vlivem interakce se struktura osobnosti utváří a mění. Některé strukturální prvky jsou ovlivněny více sociálním prostředím – charakterové vlastnosti, jiné jsou ovlivnitelné méně – temperamentové vlastnosti.<sup>7</sup>

### 2.1 Prostředí a dědičnost

Vývoj osobnosti je výsledkem oboustranného působení dvou trvale působících skupin vlivů a to interní výbavy jednotlivce a externích okolností jeho života. Toto dělení můžeme uplatnit v jistém časovém bodě. Ve vývoji osobnosti člověka se jeho hranice stále mění, co bylo složkou okolí, se stává přispěním látkové výměny a učení součástí jednotlivce.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998, s. 48. ISBN 80-85943-57-3

<sup>7</sup> FARKOVÁ, M. D. TRPIŠOVSKÁ a M. VACÍNOVÁ. *Psychologie*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010, s. 48. ISBN 978-80-7452-008-2

<sup>8</sup> BALCAR, K. *Úvod do studie psychologie osobnosti*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1983. s.30. ISBN 14-343-83

Znalost tohoto oboustranného působení požaduje probádat příspěvek různých interních a externích činitelů zvláště. Přirozeným počátek zkoumání je počátek života. V momentě početí je jedinci dán nepochybný základ vývinu v dědičnosti a současně začíná působit vnější okolí. Následující rozvíjení jednotlivce postřehneme zpočátku jako biologické formování jeho organismu.

Externí podmínky daného prostředí se při formování osobnosti člověka uplatňují jako vlivy působící na úrovni:

### **Psychologické**

Interakcí jedince s okolím na úrovni významové. Tyto vlivy se podílejí na utváření osobnosti především prostřednictvím učení. Závislost osobnostního fenotypu člověka na vlivech okolí je účelná. Účinnému přizpůsobení nárokům a možnostem obsaženým v prostředí, ve kterém žije a bude žít.

### **Fyzické**

Čistě hmotnou stránkou vzájemného ovlivňování s prostředím, například, teplotou, ovzduším, potravou. Tyto činitele působí především tak, že buď podporují nebo brání tělesnému a duševnímu vývoji člověka.

Interní biologické podmínky osobnosti člověka procházejí vlastním vyvíjením. Je možné v něm podle R. Cattella rozeznat čtyři úrovně:<sup>9</sup>

- **Genovou výbavu** – zahrnující navíc i změny dědičného vkladu mutací a segregací v genech.
- **Dědičnou výbavu** – převzatou od rodičů při početí v podobě genově zakódovaného programu dalšího vývoje.
- **Vrozenou výbavu** – zahrnující navíc vývojové účinky prostředí negenové povahy během nitroděložního vývoje až do porodu.
- **Konstituční výbavu** – zahrnující navíc i účinky prostředí na vývoj organismu a během života jedince po narození. Už záznam dědičné informace v genech je složitý a jen výjimečně lze zjistit buněčné struktury rozhodující o určitých osobnostních

---

<sup>9</sup> BALCAR, K. *Úvod do studie psychologie osobnosti*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1983 s. 30 - 32. ISBN 14-343-83

vlastnostech člověka. Některé vlohy se nerozvinou, protože proto nejsou vhodné vnější podmínky.<sup>10</sup>

## **2.2 Učení a zrání**

### **Učení**

Učení je proces získávání a předávání zkušeností, návyků, dovedností, znalostí, hodnot a podobně. Učením se u lidí i u živočichů rozvíjejí a proměňují vrozené schopnosti a vzorce chování, takže může vzniknout i předávaná kultura, odlišná v různých společnostech. Učení je tak na jedné straně součástí individuálního dospívání, výchovy a vzdělávání, na druhé straně reprodukce kultury. Učením se zabývá celá řada věd: etologie, psychologie, pedagogika, antropologie, filosofie a sociologie výchovy, neurovědy, učení má z různých fyzických a psychologických vlivů prostředí na utváření osobnosti člověka největší význam. Projevuje se stálou změnou v činnosti jedince, přičiněná psychologickým vlivem zkušenosti. Naopak od zrání jsou účinky učení v určité míře zvrátané uhasínáním ustavených spojů a přetvářením jejich vzorců. To je účelné z hlediska přizpůsobování jedince k měnícím se okolnostem. Obsah učením ztvárňovaných motivů, poznatků a činností je současně spojován do pevné osobnostní struktury.<sup>11</sup>

### **Zrání**

Zrání se projevuje zákonitým uspořádáním rozvojových a zánikových změn ve stavbě a funkci organismu. Rychlost, rovnoměrnost a dosažená úroveň vývoje v jednotlivých jeho směrech je ovšem u různých jedinců v nějaké míře rozdílná. Hlavní úlohou v utváření osobnosti má dozrávání nervové soustavy a soustavy hormonální. Právě na přítomných okolnostech závisí podoba dalšího vývoje – způsoby chování, společenské vazby, klade u člověka průběh jeho zrání zcela určité požadavky na vnější podmínky vývoje. Přestože program zrání je dán genově, podílejí se na jeho realizaci i některé vnější podmínky. Skutečný průběh zrání tak závisí na průběhu látkové výměny mezi

---

<sup>10</sup> BALCAR, K. Úvod do studie psychologie osobnosti. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1983 s. 33. ISBN 14-343-83

<sup>11</sup> BALCAR, K. Úvod do studie psychologie osobnosti. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1983. s. 30 - 32. ISBN 14-343-83

organismem a prostředím, která je nutnou a zároveň omezující podmínkou pro růstové pochody v organismu.<sup>12</sup>

### 3. TEMPERAMENT OSOBNOSTI

Temperament představuje jedno z nejstarších psychologických témat, zájem o ně sahá do doby dávno předcházející vzniku vědecké psychologie. Podnes se setkáváme s odkazem na starořeckého lékaře Hippokrata (460-370 př.Kr.) , jeho slavnou teorii čtyř temperamentových typů. Vážou se k citovému životu, k převažujícím náladám a jejich projevům. Jako temperament označujeme vlastnosti osobnosti týkající se převažující tendence v citovém prožívání, respektive tendence k určitým náladám, tendence reagovat spíše vzrušením, nebo naopak útlumem, spíše aktivně, nebo pasivně. Obě tyto stránky temperamentu spolu souvisejí.

Je ustálen názor, že temperament je převážně podmíněn dědičností, nelze jej zásadně měnit, ale je možné ho kultivovat tak aby temperamentové projevy jedince byly slučitelné se zvyklostmi a životními způsoby okolí. Například jedinec impulzivního, výbušného temperamentu hledá způsoby, jak své nálady vzteku, lítosti, či znechucení vyjádřit způsobem, který co nejméně provokuje, nezadává příčinu k jeho vyloučení ze společnosti lidí, na nichž mu záleží. Je to úkol socializace a výchovy, odpovídající zvláštnostem temperamentu. O vrozenosti temperamentu svědčí i to, že se projevuje velmi brzo po narození dítěte, už v prvních týdnech a měsících.<sup>13</sup>

#### **Hippokratova typologie temperamentu**

##### **Cholerik**

Své city mocně prožívá a výbušně projevuje. Tak jak prudce vznikají, zase zanikají.

*Kladné vlastnosti cholera:* Síla a hloubka citových zážitků, síla reakcí, vášnivost, oduševnělost, živost, vnímavost, možnosti velkého volního vypětí, zásadovost, řeč výrazná, citově zbarvená, výrazná mimika. V pracovní činnosti a v učení se projevuje

---

<sup>12</sup> BALCAR, K. Úvod do studie psychologie osobnosti. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1983. s. 30 - 32. ISBN 14-343-83

<sup>13</sup> HELUS, Z. Úvod do psychologie. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 165-167. ISBN 978-80-247-3037-0

velká práce schopnost, značná kvalita činnosti, rychlé pracovní tempo, rychlý přechod od jedné činnosti k druhé, iniciativa, agilnost, podnikavost, samostatnost, důkladnost. Projev chování ve vztahu k jiným lidem je rychlé, energické jednání, sdílnost, úsilí po uplatnění v kolektivu.<sup>14</sup>

Záporné vlastnosti cholerika: Explosivní hněvivost, mrzutost, podrážděnost, zvýšená citová dráždivost, nerovnoměrnost zážitků, nespokojenost, přílišná impulzivita, výbušnost, prudkost, netrpělivost. V činnosti nerovnoměrnost. V chování k lidem se projevuje nesmířlivost, nesnášenlivost, umíněnost, vzdorovitost, nepoddajnost, panovačnost, tvrdohlavost, tvrdost, agresivnost, citlivost, urážlivost, nadřezování, nestálost, impulzivnost, neukázněnost, nedostatek sebeovládání a neovladatelnost.<sup>15</sup>

### **Flegmatik**

Je opakem cholerika. Lze ho charakterizovat jako klidného člověka, kterého málo co vyvede z míry. To, co ho citově zaujalo, trvá. Jeví se jako pomalý, ale také stálý, vážný, spolehlivý.<sup>16</sup>

Kladné vlastnosti flegmatika: Vyrovnanost, spokojenost, duševní klid, chladnokrevnost, trpělivost, neunáhlenost, rozvážnost, vytrvalost. Může vykonávat dlouhotrvající tělesné a duševní práce, vytrvalost, rovnoměrnost činnosti. Je samostatný, neovlivnitelný, snášenlivý, ústupný, přizpůsobivý a má schopnost se přizpůsobit požadavkům kolektivu, družný, dobromyslný, rovnoměrný a stálý v chování, obliba ustáleného denního pořádku, pevné sebeovládání, ukázněnost.<sup>17</sup>

Záporné vlastnosti flegmatika: Nedostatek vášně, lhostejnost, slabost citů, nevýraznost citů, suchopárnost, nevšímavost, bezzájmovost, apatie, fatalismus, nepružnost, pomalost, pohodlnost, pasivita, váhavost, nerozhodnost, řeč pomalá a nevýrazná,

---

<sup>14</sup> ČERNÝ, V. *Jak jednat s různými typy lidí*. Praha: Albatros Media. 2012. s. 87-93.

ISBN 978-80-265-0031-5

<sup>15</sup> ČERNÝ, V. *Jak jednat s různými typy lidí*. Praha: Albatros Media. 2012. s. Tamtéž 87-93.

ISBN 978-80-265-0031-5

<sup>16</sup> ČERNÝ, V. *Jak jednat s různými typy lidí*. Praha: Albatros Media. 2012. s. Tamtéž 87-93.

ISBN 978-80-265-0031-5

<sup>17</sup> ČERNÝ, V. *Jak jednat s různými typy lidí*. Praha: Albatros Media. 2012. s. Tamtéž 87-93.

ISBN 978-80-265-0031-5



málomluvnost. V práci a učení má nedostatek pracovního nadšení, neinicativnost, malá aktivita, pasivita, nedostatek zájmů, nepružnost, stereotypnost činností, šablonovitost, pomalé tempo činnosti vůbec, pomalý přechod od jedné činnosti k druhé, sklon k zanedbávání povinností, nepřesnost, nepořádnost. Ve vztahu k ostatním je málo přizpůsobivý, uzavřený, nespolečenský, ústupný, pomalu se zbavuje špatných vlastností, zvyků, návyků je konzervativní.<sup>18</sup>

### **Sangvinik**

Je živý, pohyblivý, se sklonem k optimismu a spíše radostnému prožívání. Snadno se pro něco nadchne, méně často ale u toho setrvá.

Kladné vlastnosti sangvinika: Optimismus, veselost, reaktivnost, živost, vnímavost, všímavost, přizpůsobivost, snadnost v překonávání potíží, iniciativa, podnikavost, pohotovost, pohyblivost, výřečnost. V činnosti se projevuje stálou aktivitou, značnou práce schopností, schopností dělat několik různých činností současně, pestrost činností a zájmů, rychlé tempo činnosti, rychlý přechod od jedné činnosti k druhé, značnou silou reakcí, rozhodností a pružností v práci a učení. Ke vztahu k jiným lidem je sdílný, otevřený, schopný podřídit se, bezkonfliktní, smířlivý, ústupný, ukázněný, kolektivní, družný, společenský, směle vystupuje je bez trém.<sup>19</sup>

Záporné vlastnosti sangvinika: Mělkost citových zážitků, lehkomyšlnost, nerozvážnost, přehnaná odvaha, nesoustředěnost, nestálost, labilita, sklon k rozptylování. V pracovních úkonech je povrchní, nedůkladný, nestálý, rychlé ochabne v nadšení a je často bezmyšlenkový. K ostatním je příliš sdílný až žvanivý, ovlivnitelný, nestálý v chování, málo sebekritický, teatrální.<sup>20</sup>

### **Melancholik**

Vyznačuje se pochmurným citovým laděním, má sklony k pesimismu, obtížně se přizpůsobuje.

---

<sup>18</sup> ČERNÝ, V. *Jak jednat s různými typy lidí*. Praha: Albatros Media. 2012. s. 87-93.

ISBN 978-80-265-0031-5

<sup>19</sup> ČERNÝ, V. *Jak jednat s různými typy lidí*. Praha: Albatros Media. 2012. s. Tamtéž 87-93.

ISBN 978-80-265-0031-5

<sup>20</sup> ČERNÝ, V. *Jak jednat s různými typy lidí*. Praha: Albatros Media. 2012. s. Tamtéž 87-93.

ISBN 978-80-265-0031-5

Kladné vlastnosti melancholika: Hloubka, stálost a trvalost citů, rovnoměrnost zážitků, citovost, vážnost, hlubokomyslnost. V práci se projevuje svědomitostí, odpovědně, má cit pro povinnost, je pilný a houževnatý, důkladný a pečlivý. Jeho chování se projevuje rovnoměrností, ustáleným chováním, srdečností, oddaností, věrností.<sup>21</sup>

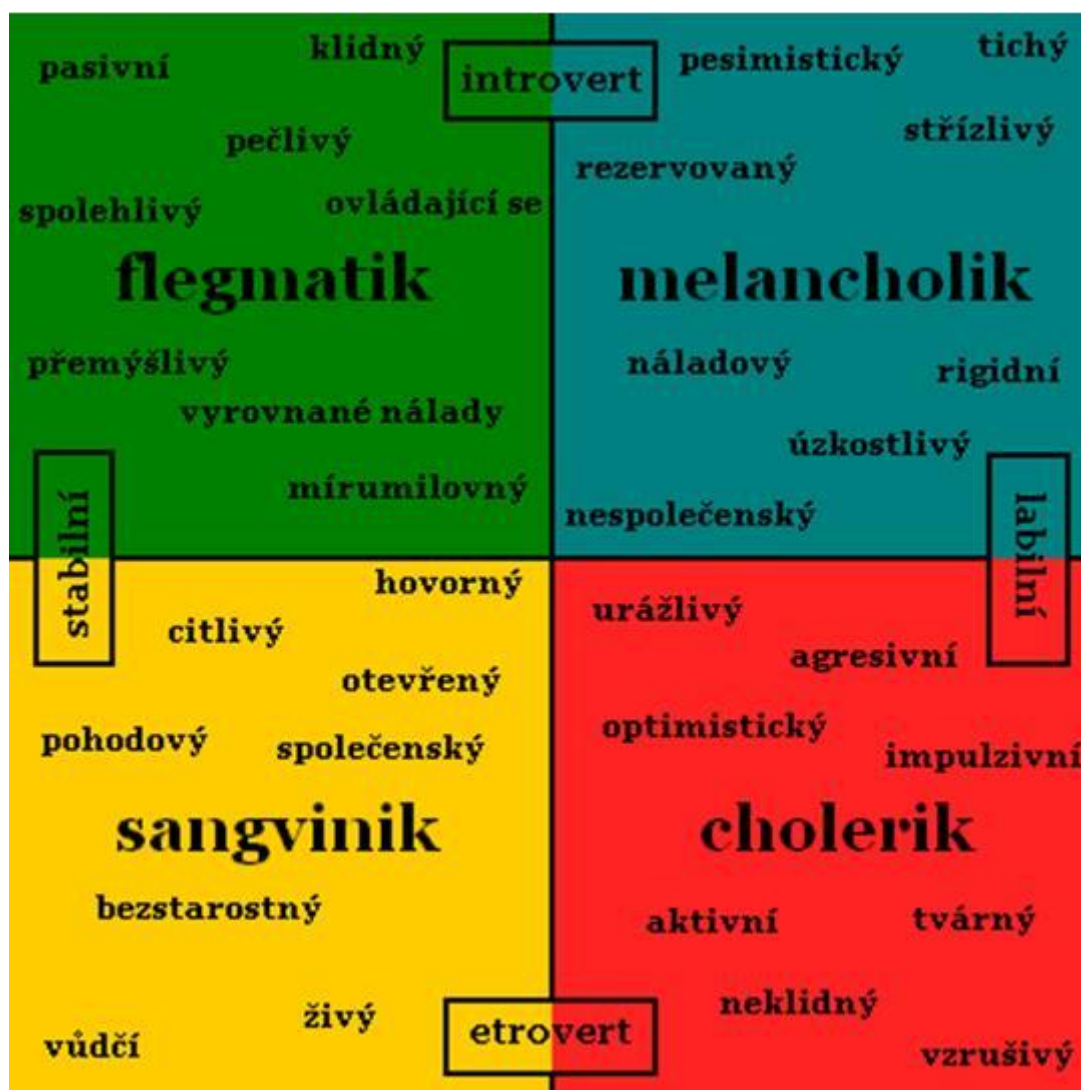
Záporné vlastnosti melancholika: Přecitlivělost, pesimismus, malomyslnost, trudomyslnost, smutek, sebe souznění, obavy z osudu, zachmuřenost, plachost, bázlivost, tichost, skleslost, roztržitost, tichá a nevýrazná řeč. Neměnné reakce, pomalost, strnulost pohybu, menší práceschopnost, menší kvalita činnosti, neschopnost pracovního vypětí, rychlé vyčerpání, únavnost, pedantství, nepružnost v činnosti. Projevuje se nejistotou, nedostatkem odvahy, přílišnou uzavřeností, samotářstvím, sklon hluboce se ponořovat do vlastních zážitků, trpí pocity méněcennosti, nedostatkem přizpůsobivosti, nedůvěřivosti.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> ČERNÝ, V. *Jak jednat s různými typy lidí*. Praha: Albatros Media. 2012. s. 87-93.  
ISBN 978-80-265-0031-5

<sup>22</sup> ČERNÝ, V. *Jak jednat s různými typy lidí*. Praha: Albatros Media. 2012. s. Tamtéž 87-93.  
ISBN 978-80-265-0031-5

Obrázek č.1 – Model temperamentu podle H. J. Eysencka



Zdroj: Google- <http://lide.uhk.cz/fim/ucitel/strnave1/img/eysenck.jpg>

## 4. CHARAKTER OSOBNOSTI

Termínem charakter se označují ty vlastnosti osobnosti, které souvisejí s morálkou jedince, s principy a zásadami, kterými se řídí, hodnotami, o které usiluje a na kterých mu záleží. Charakterové vlastnosti se aktualizují v postojích a jednání. Na rozdíl od temperamentu charakter není vrozený, ale osvojen v průběhu socializace a učení. Podstatné pro vývoj charakteru je ztotožnění se požadavkům, hodnotám a normám sociálního okolí, společnosti. Zvnitřněnými, v charakter přetvořenými principy a

zásadami se jedinec řídí, i když mu to přináší těžkosti, je mu to vnitřní nutností. Charakter lze odlišit jako **heteronomní**, kdy jedinec vnitřně opakuje, co se původně od něho žádalo z vnějšku, nekriticky a tak zvaně doslova. **Autonomní** charakter je když přijímá jedinec zásady za své, kdy zvažuje za jakých okolností je požadavek smysluplný a jaký výraz je mu třeba dát. Svým charakterem, utvářením svých charakterových vlastností nabývá člověk podoby morální bytosti, která přijímá na sebe závazky, stává se zodpovědnou bytostí věřící v pravdu ve svém přesvědčení. Selže-li v těchto svých kvalitách, cítí výčitky svědomí nebo stud.<sup>23</sup>

## 5. OSOBNOST MANAŽERA

Manažer je vedoucí pracovník, který je zodpovědný za plnění zadaných úkolů. Na kvalitě manažera záleží z velké části prosperita celého podniku. U manažerů záleží více než u všech dalších zaměstnanců, na jejich osobnostních charakteristikách. Očekávají a berou se v úvahu takové osobnostní charakteristiky, které lze nazvat jako mimořádné. Všichni novodobí manažeři by měli plnit pevně určené úkoly: motivovat a řídit pracovníky, řídit produkci a dané operace. Stát se manažerem vyžaduje hojné množství dovedností a znalostí nezbytných pro zvládnání požadavků a nároků firmy:

- **Osobní a pracovní kompetencí** – dovednosti a znalosti, úroveň odborného vzdělání.
- **Pracovní etikou.**
- **Rozvinutým etickým a estetickým cítěním** – poctivost, důslednost, dodržování slibů.
- **Partnerským vztahem k řízeným pracovníkům.**

Od schopného manažera se očekávají vůdčí schopnosti, s kterými bude pozitivně působit na vedené podřízené. Rolí řídicího pracovníka je nadání využívat schopností odborníků pro dosahování zadaných cílů. K dosažení vytyčených cílů je potřebné mít:

- **Vrozené dispozice** – není možné je ovlivňovat, do vrozených dispozic lze zahrnout temperament a inteligenci.

---

<sup>23</sup> HELUS, Z. Úvod do psychologie. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 169-170. ISBN 978-80-247-3037-0

- **Získané dispozice** – lze je možné získat výchovou, učením, jsou to schopnosti komunikace, znalosti.

Pokud je manažer na nižším stupni, snaží se využívat specifické specializované vědomosti. Čím je řídicí pracovník vyšší pracovní úrovni, tím více využívá všeobecných znalostí z odlišných odvětví. Rozdíly mezi jednotlivými vedoucími pracovníky jsou dány jejich vlastnostmi, znalostmi, dovednostmi, schopnostmi potřebnými k vykonávání manažerské funkce. Závisí na tom, na jaké úrovni řízení se manažer nalézá. Manažerské dovednosti, znalosti a zkušenosti se dají převádět z jedné oblasti do oblasti.<sup>24</sup>

## 5.1 Vizitka osobní kvality manažera

Osobní kvalita může vyjadřovat to, jak člověk v zaměstnání se svými pracovními předpoklady odpovídá požadavkům určitého pracovního zařazení, co dokáže dát navíc, tak aby přispěl k vyšší kvalitě práce lidí v oddělení a podniku. Záleží na schopnostech člověka tak i na motivaci. Méně závisí jen na potenciálních dispozicích jednotlivých lidí a jejich skutečně rozvinutých vlastnostech, které se odrážejí v jejich vnějších projevech. Vystupují jako určitá vizitka jejich osobní kvality. Řídicí pracovník výkonem své řídicí činnosti ovlivňuje poměrně mnoho lidí, působí přitom na jednotlivce, tak i na menší nebo větší pracovní skupiny a měl by proto umět:

- Vždy jasně a konkrétně vymezit pracovníkům záměr a cíl.
- Zřetelně vyjadřovat svá přání, příkazy, pokyny, náměty, podněty.
- Přesně formulovat své myšlenky a věcně, srozumitelně je pracovníkům sdělovat.
- Rozhodovat ve složitých situacích.
- Tolerovat jednání pracovníků, rozumět jim, usměrňovat.
- Poskytovat pracovníkům zpětnou vazbu a také ji od nich očekávat a přijímat.
- Snadno se orientovat i v náročných problémech.
- Kreativně přistupovat k řešení odborných situací.
- Dobře organizovat a kontrolovat práci řízených pracovníků.
- Pružně reagovat v nových situacích.

---

<sup>24</sup> BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998, s. 125-127. ISBN 80-85943-57-3

- Zvládat náročnější psychickou zátěž.
- Jednat ve shodě se svým svědomím, být důsledný, čestný a odpovědný.<sup>25</sup>

## 5.2 Charakteristika osobní kvality manažera

Ideální osobní kvalita manažera může představovat takový profil vlastností a projevů, který má relativně úplnou a také určitý ideál vyjadřující podobu. Charakteristikami takové osobní kvality pak mohou být:

- Pracovní a osobní kompetence vyjadřující způsobilost člověka uplatnit se v konkrétních podmínkách pracovního zařazení.
- Sociální kompetence, tedy způsobilost lidí vhodně se prosadit v sociálních vztazích, a to jak mezi svými blízkými, tak i ve vztahu k podmínkám svého zařazení ve společnosti.
- Pozitivní uvažování a proaktivní jednání, které mu umožňují objasnit vlastní životní situaci jako situaci poskytující příležitosti, nabízející možnosti a působící jako výzva. Nalézat kladné stránky všech možných procesů a jevů, včetně kladných stránek lidí. Dále pak nečekat na vnější podněty a vycházet ve svém jednání ze silných a sociálně žádoucích vnitřních pohnutek.
- Pracovní ochota a výkonová motivace, vyjádřené v zájmu o práci a v potřebě vysokého výkonu dosahovaného v žádoucí kvantitě i kvalitě.
- Vyšší hladina aspirací a volního úsilí, projevující se v celkově vyšší úrovni nároků na život, spjatých s nároky na sebe a s přirozeným uplatňováním volního úsilí při dosahování stále náročnějších životních cílů, včetně vytrvalosti a způsobilosti překonávat případné překážky.
- Schopnost sebekontroly, ve smyslu jednat racionálně, dospěle, umět přiměřeně ovládat své prožívání a svůj citový život, být sociálně přijatelně spontánní.
- Rozvinuté etické a estetické cítění, tj. způsobilost citlivě registrovat a do svého prožívání a následného jednání promítat hlediska morálky a současně i krásna. Jednat v souladu se svým svědomím a mít smysl pro estetické rozměry života.

---

<sup>25</sup> BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998, s. 125-127. ISBN 80-85943-57-3

- Tvořivost jako schopnost vidět věci nově, nalézat a uplatňovat nové přístupy a nová řešení.
- Pochopení a tolerance ve smyslu schopnosti a ochoty akceptovat druhé lidi, úsilí jim porozumět a respektovat je i za situace značné odlišnosti jejich přístupů, projevů a vlastností.
- Smysl pro humor, jako z určitého nadhledu vyvěrající schopnost vidět realitu i sebe sama odlehčeně, s citem pro proporce.
- Způsobilost stále na sobě pracovat v duchu vynakládání průběžného úsilí zaměřeného na odstraňování vlastních nedostatků prostřednictvím sebevýchovy a sebevzdělávání.<sup>26</sup>

### 5.3 Ukazatel osobní kvality manažera

Osobní kvalita může znamenat to, jak člověk v pracovním procesu svými předpoklady odpovídá požadavkům určitého pracovního zařazení, většinou vystihuje to, co jedinec dokáže dát navíc, aby přispěl k vyšší kvalitě práce skupiny v podniku. Záleží tak na schopnostech člověka, tak na jeho motivaci. Kromě výkonových rysů ji vždy také naplňují profilující rysy osobnosti. Méně závisí jen na potencionálních dispozicích lidí, více na rozvinutých vlastnostech, které se odrážejí v jejich vnějších projevech. Prezентují se jako určitá vizitka jejich osobní kvality.<sup>27</sup>

Vedoucí pracovník vykonáváním své řídicí činnosti ovlivňuje poměrně mnoho lidí, působí přitom na jednotlivce, tak menší nebo větší pracovní skupiny. Pracovník v řídicí funkci by měl umět:

- Vždy jasně a konkrétně vymezit pracovníkům záměr a cíl.
- Zřetelně vyjadřovat svá přání, příkazy, pokyny, náměty, podněty.
- Přesně formulovat své myšlenky a věcně a srozumitelně je podřízeným sdělovat.
- Rozhodovat i ve složitých situacích.
- Akceptovat jednání pracovníků, rozumět jim, tolerovat je a usměrňovat.

---

<sup>26</sup> BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998, s. 125-127. ISBN 80-85943-57-3

<sup>27</sup> BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998, s. Tamtéž 125-127. ISBN 80-85943-57-3

- Poskytovat pracovníkům zpětnou vazbu a také ji od nich přijímat a očekávat.
- Snadno se orientovat i v náročných problémech.
- Tvořivě přistupovat k řešení odborných a řídicích situací.
- Dobře organizovat a kontrolovat práci řízených pracovníků.
- Pružně reagovat v nových situacích.
- Zvládat i náročnější psychickou zátěž.
- Jednat ve shodě se svým svědomím, být důsledný, čestný a odpovědný.<sup>28</sup>

## 6. STYLY ŘÍZENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Styly řízení nebo vedení zaměstnanců jsou stanovenými faktory kultury organizace. Jan Barták ve své knize uvádí tyto styly vedení zaměstnanců:

### **Patriarchální styl**

Rozhodující autoritou je otec rodiny, bezvýhradně uznávaný jejími členy. Rozhoduje o všech podstatných otázkách života rodiny a očekává za to poslušnost a vděčnost.

### **Charismatický styl**

Uplatňuje se prostřednictvím charismatického lídra, který umí vhodně kombinovat rozumové i citové apely v zájmu dosažení motivace zaměstnanců a jejich spontánní participace na firemních záměrech.

### **Autokratický styl**

Uplatňuje se zejména v silových složkách (armáda, policie), kde funguje tak zvaná „nedělitelná velitelská pravomoc“. Rozhodování se odehrává jednosměrně po vertikále řídicí struktury organizace. Striktně se respektuje princip subordínace, prakticky neexistuje zpětná vazba mezi řízeným a řídicím.

### **Byrokratický styl**

Uplatňuje se funkčních modelech řízení, například ve státní správě, kde je krédem

---

<sup>28</sup> BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998, s. 126-130. ISBN 80-85943-57-3



„vykonávat věci správně“, tedy v prostředí jednoznačnosti, podle příslušného příkazu, nařízení, normy, harmonogramu, technologického postupu a podobně.<sup>29</sup>

### **Typy X nebo Y versus autokratický nebo participativní styl řízení**

Tato koncepce vychází z typologie Douglase Mc Gregora. Typ X podle něho zahrnuje většinu zaměstnanců. Je pro ně charakteristické, že práci berou jako nutné zlo, nicméně nezbytné v zájmu zajištění životních potřeb. Nemají výrazné nároky, snahu něčeho dosáhnout, uplatnit se. Postrádají pozitivní vztah k organizaci, v nichž působí i k vykonávané práci. Lze tedy předpokládat, že budou mít tendenci se pracovním povinnostem vyhnout. Proto doporučuje autoritativní řízení využívající pozitivní stimulaci (odměny) nebo negativní (tresty). Názorně vyjádřeno, „metoda cukru a biče.“ Manažer má nedělitelnou pravomoc a odpovědnost ve svých rukou. Uděluje příkazy a osobně monitoruje, kontroluje a vyhodnocuje jejich plnění. Plnění úkolů je ovšem podmíněno jeho přítomností. To může vyvolávat problémy, není-li na pracovišti a je-li třeba vyřešit nestandardní situaci. Podobně bývají řízeny ozbrojené síly, armáda, bezpečnost, ale i některé orgány státní správy.

Pro zaměstnance typu Y je podle Douglase Mc Gregora práce přirozenou potřebou, ne pouhým prostředkem k zajištění základních potřeb. Úspěšná práce jim přináší radost, vnitřní uspokojení. Je i významným nástrojem jejich seberealizace. Z tohoto důvodu není třeba je permanentně kontrolovat. V tomto případě lze využít participativního stylu řízení demokratického přístupu k zaměstnancům.

Nadřízený deleguje určitou část svých pravomocí a jim odpovídající míru odpovědnosti za plnění úkolů pracovníkům, kteří mají k jejich zvládnutí potřebné předpoklady. Rozvíjí tak jejich schopnosti, samostatnost, sebedůvěru nezbytnou pro kompetentní rozhodování, sebekontrolu a sociální dovednosti. Manažer vybízí své pracovníky k formulaci jejich názorů a námětů. Na základě společné diskuze nad řešením vzniklých či uvažovaných problémů pak rozhoduje o nejhodnějším řešení.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> BARTÁK, J. Personální řízení současnost a trendy. Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011 s. 18-21. ISBN 978-80-7452-020-4

<sup>30</sup> BARTÁK, J. Personální řízení současnost a trendy. Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s. 18-21. ISBN 978-80-7452-020-4

### **Demokratický styl**

Při jeho uplatňování je respektována osobnost řízeného pracovníka. Podporuje se participace, kooperace, týmová spolupráce, společné promýšlení variant možných řešení (při zachování odpovědnosti vedoucího za rozhodnutí o konečném řešení).

Výhodou demokratického stylu je využívání a rozvíjení osobního zaujetí zaměstnanců, kteří se díky osobnímu podílu na rozhodování stávají objekty realizovaného procesu. Demokratický přístup k řízení vyžaduje odstranění komunikačních bariér, které by mohly omezovat plné využití zpětné vazby od spolupracovníků. Neformální autorita nadřízeného vyplývá z jeho odborných a sociálních způsobilostí.

### **Liberální styl řízení**

Spočívá v přenesení veškeré pravomoci a odpovědnosti za plnění úkolů na podřízené. Ti řeší své úkoly samostatně, respektive komunikují převážně horizontálně. Tento styl řízení se uplatňuje například v profesích uměleckých, vědeckých, konzultačních, poradenských.

### **Integrovaný styl**

Kombinuje výhody autokratického a demokratického stylu. Výhodou autokratického stylu je dosažení pravidelného výkonu, ovšem na úkor individuality a iniciativy zaměstnanců.

V integrovaném stylu nadřízený přikazuje, co se má řešit, ale rozvíjí diskusi kolem možností a metod, jak problém řešit. Usnadňuje tak participaci spolupracovníků na způsobu řešení na základě učiněného rozhodnutí.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> BARTÁK, J. Personální řízení současnost a trendy. Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011 s. 18-21. ISBN 978-80-7452-020-4

## Rozdíly mezi autokratickým a demokratickým řízením/vedením:

Tabulka č. 1 – Rozdíl mezi autokratickým a demokratickým řízením

Autokratické řízení	Demokratické řízení/vedení
Obavy, nervozita, napětí, projevy netolerance až nepřátelství, poslušnost až submisivnost, vyšší intenzita práce, (platí ovšem pouze při osobním dohledu vedoucího).	Vstřícná, přátelská atmosféra, sounáležitost se skupinou, menší nemocnost a fluktuace, zainteresovanost na práci, svěřeném úkolu, zlepšovatelství, novátorství, podnikatelské myšlení, inovativní řešení, nepřítomnost vedoucího podstatně neovlivňuje pracovní výsledky.

Zdroj: autorka

### Manažerská mřížka

Jako příklad více úrovněové koncepce řízení Jan Barták ve své knize uvádí teorii GRID. Autoři R.R. Blake s J.S. Mountovou vytvořili tzv. mřížku řídicího chování, běžně nazývanou „manažerskou mřížkou.“ Představuje grafické vyjádření manažerova specifického stylu řízení. Prostřednictvím devíti stupňové škály se na vodorovné ose vyjadřuje úroveň orientace manažera na výkon, na svislé ose, také na devítibodové stupnici, jeho orientace na lidi, spolupracovníky.

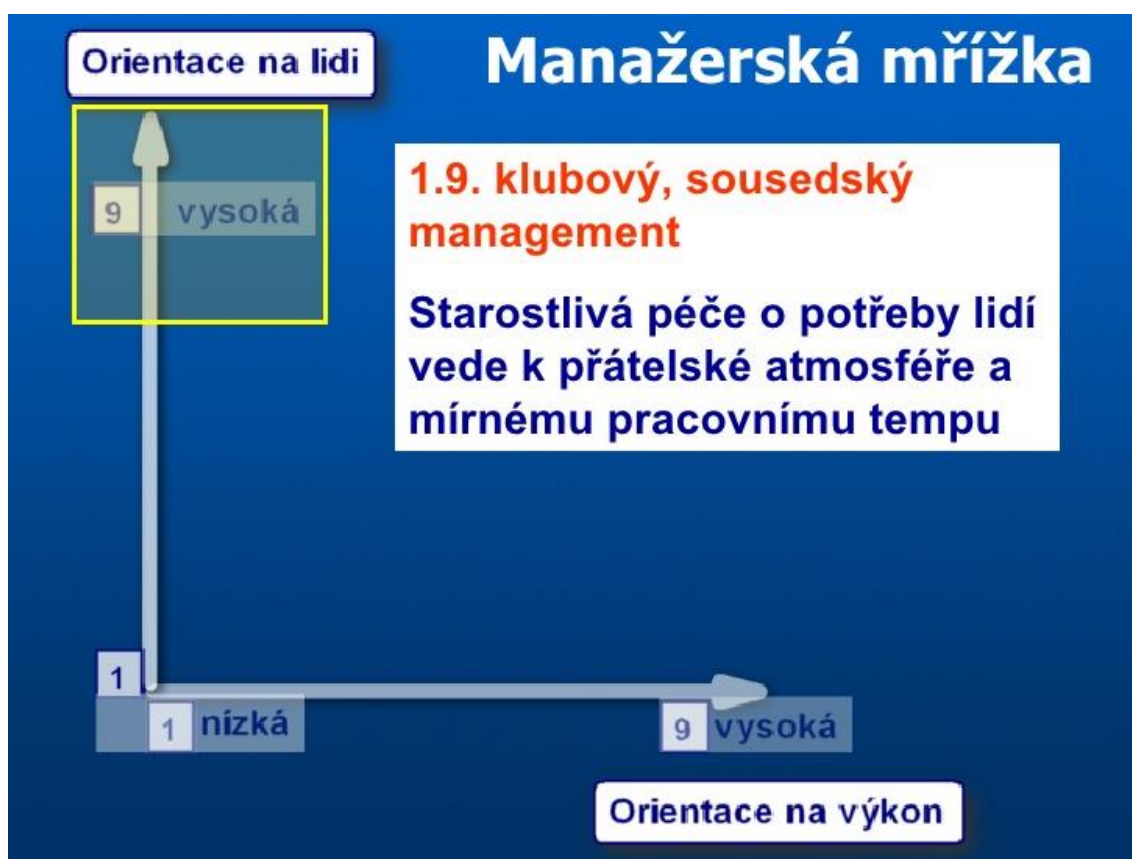
Tato koncepce vychází se skutečnosti, že v řídicím chování manažera se odrážejí obě složky, často ovšem v různé intenzitě, podle toho, co manažer preferuje. Tedy na zaměření na výkon, nebo na člověka.

Mřížka ukazuje, jaké styly řízení manažer preferuje, zda své podřízené spíše řídí, nebo vede k naplnění cílů organizace. Umožňuje diagnostikovat množství alternativ řídicích stylů od zaměření krajně výkonového po krajně sociální.

Extrémní hodnoty signalizují výrazná rizika. Absolutizace sociálního řízení může vést v business plánu do červených čísel. Jednostranná honba za výkony může být krátkodechá, protože nerespektuje potřeby lidí, kteří je vytvářejí.

Rozumné je řešení typu „auro via media“, tedy „zlatá střední cesta“. Harmonizace v orientaci manažera na výkon i na spolupracovníky. Lze doporučit cyklické využívání této diagnostické metody, jelikož nám časem ukáže trendy ve vývoj individuálních řídicích stylů. Optimální je, pokud se vývoj manažerova stylu řízení vyvíjí po diagonále (zlepšování, řízení, při zachování souladu obou orientací).<sup>32</sup>

Obrázek č.2 – Manažerská mřížka podle R.R. Blakea a J.S. Mountové



Zdroj: Google-<http://image.slidesharecdn.com/management-vod1235/95/management-vod-26-728.jpg?cb=1189752945>

<sup>32</sup> BARTÁK, J. Personální řízení současnost a trendy. Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011 s. 18-21. ISBN 978-80-7452-020-4

## 7. IMAGE MANAŽERA

Manažerova image je velmi důležitá. Image manažera zastupuje image celé firmy. Vážnost manažera se odvíjí od jeho image. Celkovým vzhledem může upoutat až 55 procent pozornosti, hlasovým projevem a intonací 38 procenty, obsah sdělení je důležitý pouze 7 procenty.

### Dojem při komunikaci manažera

- **Dojem** – podání ruky je velmi důležité při prvním kontaktu, u podání ruky je důležitý stisk ruky, který by měl být pevnější.
- **Umění naslouchat** – naslouchat je v některých případech důležitější než mluvit.
- **Oční kontakt** – zrakový kontakt by neměl být příliš dlouhý, očním kontaktem lze vyjádřit nadřazenost, je důležité jej udržovat, doporučená doba je 6 vteřin.
- **Dodržování vhodné vzdálenosti** – při osobním jednání je doporučená vzdálenost 75 – 125 cm, při formálním jednáním až 2 metry. Osobní zóna nesmí být narušena.
- **Výška** – nadřazený je ten, kdo má oči výš, vzpřímené držení těla zajišťuje lepší dýchání, sebevědomí a intonaci hlasu.
- **Úsměv** – úsměv je vhodnější žádný než nepřiměřený.
- **Rozloučení a ukončení** - neprodužovat trapné mlčení, jasné, zřetelné a rychlé ukončení, porada – měla by končit shrnutím závěrů, jednání by mělo být jasné, důležitou osobu je vhodné doprovodit ke dveřím.

### Profesionální dojem

Profesionální dojem znamená obraz manažera po jeho pracovní stránce.

- **Důslednost** – nutnost je zachovat se profesionálně vždy a všude.
- **Kompetentnost** - přehled dovedností a znalostí manažera, které jsou spojeny se silnou stránkou osobnosti.
- **Důvěryhodnost** - schopnost působit dojmem perfektního zvládnutí práci.
- **Sebedůvěra** – pozitivní sebehodnocení – ani přeceňování a podceňování, sebedůvěru lze ovlivnit dobrou přípravou na jednání.
- **Sebekontrola** – sebeovládání je naprosto nezbytné a je nejdůležitější při komunikaci. Volení vhodných slov a termínů při hovoru.

### **Zevnějšek a upravenost**

- **Vlasy** – jsou prvním a nejdůležitějším dojmem. V případě dlouhých vlasů by ženy měly nosit vlasy sepnuté. Muži by měli vlasy mít pravidelně stříhané.
- **Parfémy** – vhodnější je volit méně pronikavé vůně, při významném jednání je doporučeno parfém vynechat.
- **Make up** – doporučené je volit ne příliš výrazné malování.
- **Vousy** – pro muže ve vedoucích funkcích je vhodnější volit hladké oholení.
- **Nehty a ruce** – musí být čisté, zvolení vhodné délky nehtů.
- **Profesionální oblékání** – je dáno nebo ovlivněno typem práce, kulturními pravidly, důležitost správné volby oblečení, při významnějším jednání je vhodné volit formálnější oblečení.

## **8. ROLE LINIOVÉHO MANAŽERA V KOOPERATIVĚ**

Závěrečná teoretická část práce se věnuje úlohám liniového manažera v pojišťovnictví. Role této pracovní pozice je jednou z klíčových vedoucích funkcí ve strategii firmy. Linioví manažeři jsou odpovědní za správu a řízení činností, které přímo přispívají k produkci a úrovni nabízených služeb. Jsou přímými nadřízenými výkonných pracovníků, operativně řeší každodenní chod kanceláře.

### **8.1 Představení firmy Kooperativa**

#### **Cíl Kooperativy**

Cílem Kooperativy je obchodní činnost za účelem prodeje pojištění a péče o klienty. Prodej pojištění je zabezpečován jak vlastními zaměstnanci obchodní služby, tak nejrůznějšími externími distribučními cestami, zejména prostřednictvím pojišťovacích zprostředkovatelů.

#### **Stručná historie Kooperativy**

V závěru roku 1990 byla založena a do obchodního rejstříku v Bratislavě zapsána KOOOPERATIVA, česko-slovenská družstevná poist'ovňa, a.s., první soukromá pojišťovna na území všech postkomunistických států střední a východní Evropy.

Společnost měla federální působnost a v českých zemích byla jejich činnost zahájena dnem účinnosti zákona České národní rady č. 185/1991 Sb. o pojišťovnictví, kterým byl zrušen pojišťovací monopol jedné státní pojišťovny, tj. dnem 28. Května 1991. Na území Čech vykonávala KOOOPERATIVA, česko-slovenská družstevná poist'ovňa, a.s., pojišťovací činnost prostřednictvím zemského ředitelství se sídlem v Praze, na území Moravy a Slezska prostřednictvím zemského ředitelství se sídlem v Brně. Po rozdělení tehdejší České a Slovenské federativní republiky a vzniku samostatné České republiky k 1. lednu 1993 byla na bázi zemského ředitelství v Praze založena Česká Kooperativa, pojišťovna, a.s. Obdobně byla ve stejné době založena Moravskoslezská Kooperativa, pojišťovna, a. s. Hlavními akcionáři obou společností byly: KOOOPERATIVA, pojišťovna, a.s., Bratislava a Wiener Städtische Allgemeine Versicherung AG, Wien. Zapsána do obchodního rejstříku byla k 1. březnu 1993.<sup>33</sup>

Obě pojišťovací společnosti, Česká Kooperativa, a.s., Moravskoslezská KOOOPERATIVA, a. s., se sloučily k 31. srpnu 1999 a vytvořily finančně silnou pojišťovací společnost, pokrývající svými službami území celé České republiky.

### **Orgány společnosti**

Společnost řídí a o všech záležitostech její činnosti rozhodují, ve smyslu příslušných ustanovení obchodního zákoníku a stanov, orgány společnosti:

#### **Valná hromada**

Tvoří ji všichni akcionáři a je nejvyšším orgánem společnosti: volí dozorčí radu.

#### **Dozorčí rada**

Kontrolní kolektivní orgán společnosti dohlížející na výkon působnosti představenstva: rozhoduje v otázkách vyjmutých z rozhodovací pravomoci představenstva stanovami společnosti.

#### **Představenstvo**

Je kolektivním statutárním a nejvyšším řídicím a výkonným orgánem společnosti.

---

<sup>33</sup> Intranet Kooperativa pojišťovna, a.s.

## **Organizační útvary společnosti**

Společnost vykonává svou činnost organizačními útvary, kterými jsou:

**Útvary** první řídicí úrovně generálního ředitelství organizují, řídí, kontrolují a zabezpečují chod společnosti. Provádějí zejména koncepční a metodickou činnost: stanovují pravidla vnitřního kontrolního systému a zajišťují jeho fungování v oblasti svěřeného úseku činnosti, ošetřují práva vyplývající z členství společnosti v tuzemských i zahraničních zájmových profesních seskupeních: spravují soubor obchodního majetku a závazků vč. Technických rezerv. Vytvářejí materiálně technické a personální podmínky pro získávání pojištění na agenturách, pro správu pojištění a likvidaci škod vykonávanou zejména v centrech a pro další podnikatelskou činnost společnosti.

Organizační útvary společnosti jsou členěny na nižší organizační útvary takto:

- Útvary první řídicí úrovně generálního ředitelství, tj. úseky a generální sekretariát na odbory. V jejich rámci mohou být zřizována oddělení nebo referáty.
- Centra na odbory. V rámci odboru center mohou být zřizovány oddělení nebo referáty.
- Agentury na oddělení. Součástí obchodního oddělení jsou kanceláře a jejich nižší typy. V rámci oddělení agentur mohou být zřizovány referáty. Každý organizační útvar společnosti je řízen jediným odpovědným zaměstnancem. Činnost organizačních útvarů musí pokrývat zabezpečení všech svěřených úkolů. Organizační útvary odpovídají za hospodárné nakládání se svěřenými prostředky.

**Centra** vykonávají specializované odborné činnosti, pro jejichž zabezpečení byla zřízena. Zejména se jedná o činnosti spojené se správou pojistných smluv a likvidací pojistných událostí.

**Agentury** zabezpečují ve stanoveném regionu činnosti spojené se získáváním pojištění a péčí o klienty. Zabezpečují plnění obchodního plánu. V rámci stanovených regionů optimalizují prodejní cesty.

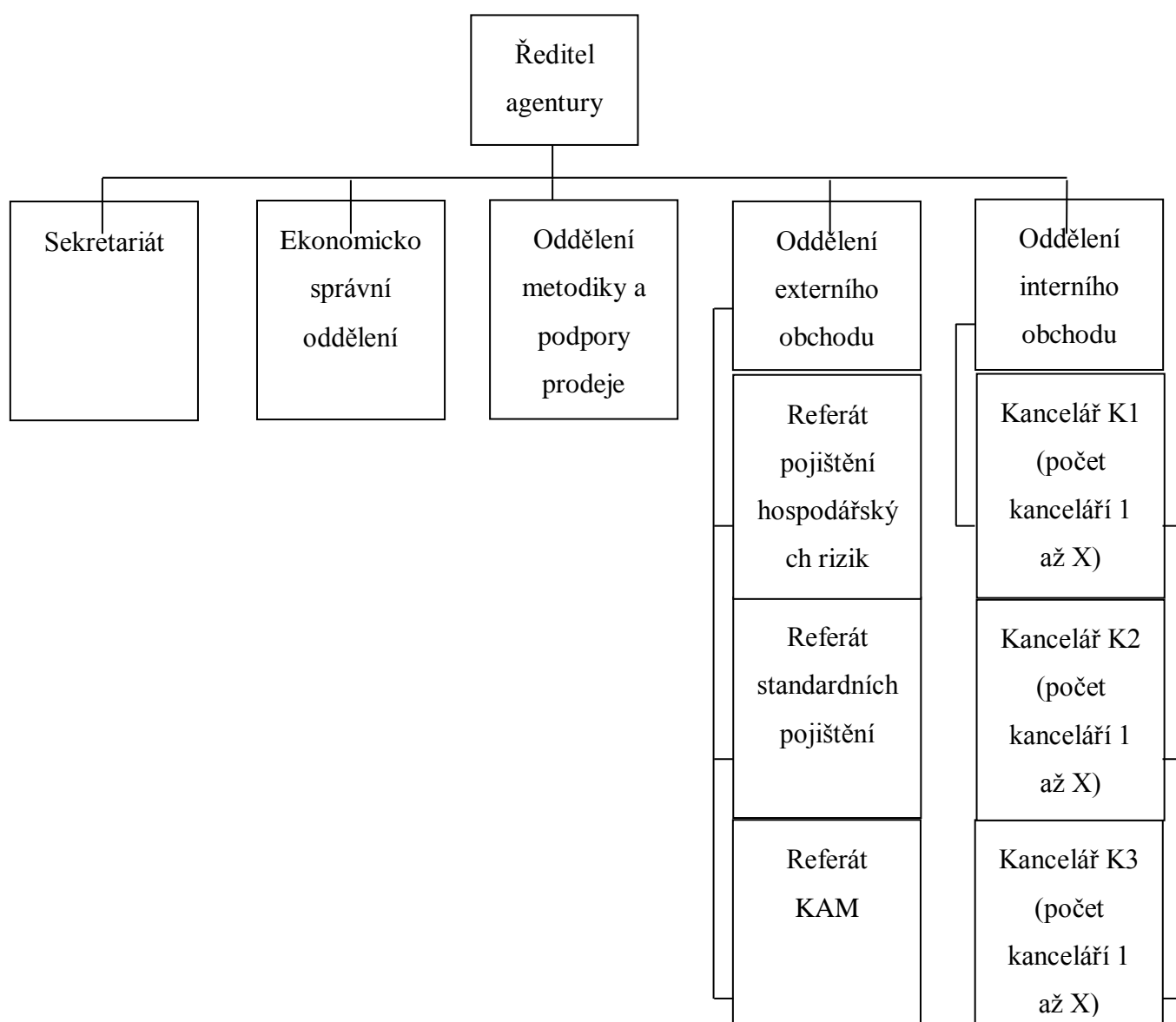
Regionální uspořádání agentur:

- agentura Severní Čechy se sídlem Liberec
- agentura Střední Čechy se sídlem Praha



- agentura Praha se sídlem Praha
- agentura Jižní Čechy se sídlem České Budějovice
- agentura Západní Čechy se sídlem Plzeň
- agentura Východní Čechy se sídlem Pardubice
- agentura Severní Morava se sídlem Ostrava
- agentura Jižní Morava se sídlem Brno

Obrázek č. 3 - Organizační schéma agentury



Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty Kooperativa

## 8.2 Základní povinnosti vedoucích zaměstnanců v Kooperativě

**Vedoucí zaměstnanci jsou povinni:**

- Řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a pravidelně hodnotit jejich pracovní výsledky a výkonnost.
- Co nejlépe organizovat práci, seznamovat se s obecně závaznými právními předpisy i s vnitřními předpisy Kooperativy a zabezpečovat a kontrolovat dodržování těchto předpisů.
- Vytvářet zaměstnancům příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci.
- Zabezpečovat odměňování zaměstnanců podle příslušných vnitřních předpisů.
- Vytvářet příznivé podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců a sledovat jejich odborný růst.
- Vypracovat na žádost zaměstnance při skončení jeho pracovního poměru pracovní hodnocení.
- Přijímat a zabezpečovat opatření k ochraně majetku Kooperativy.<sup>34</sup>

## 8.3 Hlavní úlohy regionálního manažera Kooperativy

Třemi zásadními úlohami regionálního manažera stanovené Kooperativou jsou **NÁBOR, ADAPTACE A VÝKON** podřízených. Společnosti zabývající prodejem pojištění se potýkají s vysokou fluktuací zaměstnanců v obchodní sféře tzv. pojišťovacích poradců, z tohoto důvodu jsou na regionální manažery kladeny vysoké nároky na kvalitu řízení lidských zdrojů.

### **Nábor**

Výběr zaměstnanců jako první klíčová role manažera. „Vedoucí bez týmu je jako generál bez vojska“.<sup>35</sup>

### **Postup při náboru**

---

<sup>34</sup> Kooperativa pracovní řád číslo Ř/3313-1, str. 9.

<sup>35</sup> Průvodce zaměstnanců Kooperativa reg. č. CZ 04/1102/3501615

- Prvním krokem při náborové činnosti vedoucího je identifikace a oslovení vhodného kandidáta aktivně, systematicky, dlouhodobě, důsledně.
- Na nábor a výběr nových pojišťovacích poradců a pojišťovacích zprostředkovatelů je standardně vyčleněn jeden den, při doplňování týmu minimálně dva dny.
- Cílené a pravidelné plánování přírůstků pojišťovacích poradců v regionech, s vyšším počtem podřízených se lépe plní plán a noví poradci pracují pro nás ne pro konkurenci.
- Vybírání a posuzování kandidátů dle potřeb kanceláře.
- Využívání více zdrojů současně (aktivní, pasivní).
- Zviditelnění se jako regionální manažer oblasti.
- Zapojování kolegů na náborových aktivit = porady, motivační rozhovory, doporučení.
- Spolupráce na náboru a výběru s personalistkou agentury a trenérem prodeje v regionech. Delegování náborové aktivity i na vedoucí obchodních skupiny.

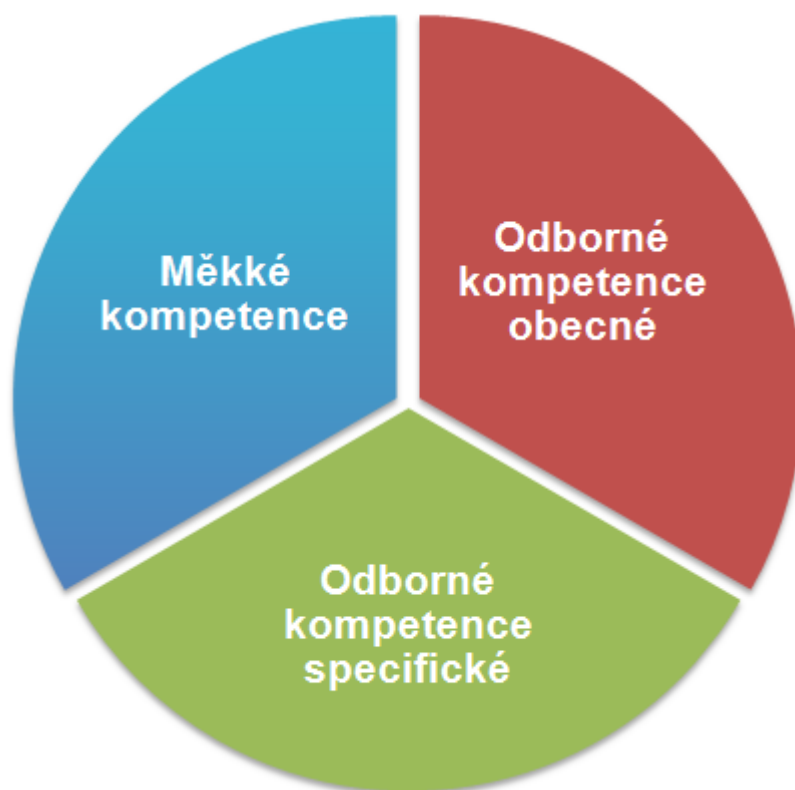
### **Náborové nástroje**

- Vnitřní směrnice.
- Doporučení – již od stávajících pojišťovacích poradců, externích spolupracovníků kanceláře, klientů.
- Internet.
- Inzerce.

### **Rizika náborové činnosti**

- Nesystematické vyhledávání vhodných adeptů, v případě nepracuje-li manažer systematicky a nehledá nové lidi, najednou může nastat situace, že pro naplnění stanoveného plánu nemá dostatek zaměstnanců.
- Spoléhání v hledání na náhodu.
- Nábor nevykonávaný osobně - hrozba příjmu kolegy, s kterým mohou nastat konflikty.
- Váhání – kvalitní lidé mají vždy více nabídek.
- Neumění zaujmout případné zájemce o práci.

Obrázek č. 4 – Kompetenční model



Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty Kooperativa

## **Adaptace**

Adaptace nově přichozích zaměstnanců je druhá podstatná role liniového manažera. Předčasný odchod nováčku je důsledkem nedostatečné podpory podřízených. V adaptační fázi je velmi důležitá komunikace a motivace.

### **Adaptační postup**

- Každý nováček má stanoveného garanta adaptace, adaptaci nemusí vykonávat přímo manažer. Je možné využít i kolegů, kterým vedoucí plně důvěřuje jako je například – vedoucí obchodní skupiny, pojišťovací poradce s delší pracovní zkušeností.
- Provázení nových zaměstnanců třemi klíčovými fázemi, každá má své primární zacílení, úkoly jsou zadávány dle metody „SMART“ (je mnemotechnická pomůcka používaná v projektovém řízení a koučinku ve fázích stanovení cílů. Jedná se o způsob jak hodnotit kvalitu projektových cílů nebo cílů osobního rozvoje. Stejný

termín se také často používá při řízení výkonnosti, kdy cíle jsou požadované parametry, které by měl naplnit hodnocený zaměstnanec.).

- Základní povinnosti vykonávané pojišťovacími poradci je nutné nováčka naučit co nejdříve.
- Využívání adaptačních materiálů „ADAPTACE průvodce pojišťovacího poradce“.
- Osobní pomáhání novým pojišťovacími poradci budovat potřebné obchodní dovednosti denními konzultacemi, doprovázením je na schůzky, poskytování zpětné vazby, zprostředkováním přístupu k dalším zdrojům.
- Dodržování principů přípravy nováčků – jednoduchost, nezahlcení teorií a materiály, podpora samostatnosti a aktivity, učení obchodovat v terénu, poskytování rychlé zpětné vazby z terénu, rozvíjení obchodních dovedností, prohlubování znalostí produktu a dalších oblastí.

### **Adaptační nástroje**

- Využívání průvodce pojišťovacího poradce.
- E- learning.
- Interní informační a kontrolní systémy.
- Objednávání trenéra prodeje.

### **Adaptační rizika**

- Nedostatečné starání se o nováčka vede ke zvýšené pravděpodobnosti, že odejde nebo nepodá výkon.
- Nevyužívání potenciálu, cílení na minimální výkon, zbytečné zacílení na minimální plnění produkce.
- Zahlcení nováčka velkým množstvím teorií, nedostatečná práce v terénu.
- Nerozloučení se včas, ponechání si nevykonného podřízeného v týmu.

### **Výkon**

Řízení výkonu je jedna z klíčových činností manažera. Je zaměřena na výsledek, vede ke splnění strategických cílů organizace. Vedoucí pracovník se staví do role стратега, hodnotitele a na základě plnění stanovených úkolů podřízenými, které vedou k účelnému a efektivnímu dosažení stanovených cílů je oprávněn odměňovat i trestat.

## **Postup řízení výkonu**

- Stanovení si cíle a plánu dle ročního plánu kanceláře.
- Osobní komunikace a jednání s podřízenými o stanovených cílech a plánech.
- Vedení porad na kanceláři minimálně 2 x do měsíce.
- Vedení porad s vedoucími obchodních skupin minimálně 1 x měsíčně.
- Pravidelné navštěvování klientů podřízení a následné poskytování zpětné vazby.
- Povzbuzování, motivování a pomáhání pojišťovacích poradců při jejich aktivitě.
- Měnění stylu řízení dle výsledku a přístupu jednotlivých podřízených.
- Věnování vyvážené pozornosti všem členům týmu, nezapomínat na to, že ti nejlepší jsou ti nejdůležitější.
- Vykonávání pravidelných rozhovorů s pojišťovacími poradci, které jsou rozděleny do tří typů:

## **Krátký rozhovor**

Je operativní, pohovor je veden jedenkrát týdně. Postup při vedení krátkého 45 minutového rozhovoru s podřízeným:

- Vytisknutí týdenního reportu vedoucího kanceláře za stávající týden, tisk zprávy za předchozí a následující týden, tisk domluvených kroků/úkolů s obchodníkem z rozhovoru minulý týden.
- Příprava plánu osobního rozvoje daného obchodníka.
- Revize kroků z minulého týdne.
- Kontrola minulé obchodní aktivity.
- Ověření úspěšnosti obchodníka na schůzkách.
- Ověření plánu na další týden.
- U každé plánované schůzky ověření původu/zdroje klienta.
- Revize naplňování domluvených kroků osobního rozvoje.
- Povzbuzení obchodníka do dalších činností.

## **Měsíční hodnotící**

Měsíční pohovory jsou vedeny vždy koncem měsíce, při tomto pohovoru hodnotí a kontrolují výsledky jedince, stanovují se úkoly a cíle na následující měsíc. Tyto úkoly jsou zaznamenávány do adaptačního průvodce pojišťovacího poradce.

## **Dlouhý rozhovor**

Pravidelné kvartální vyhodnocení plnění výkonnostních plánů pojišťovacího poradce a obchodních skupin. Stanovený postup při vedení 2 hodinového dlouhého rozhovoru s obchodníkem:

- Vytisknutí profilu obchodníka, tisk zprávy za předchozí a následující týden, tisk domluvených kroků/úkolů s obchodníkem z rozhovoru minulý týden.
- Předvyplnění hodnocení daného pojišťovacího poradce.
- Příprava poznatku ze schůzek obchodníka s klienty v terénu, předpokládá se nutnost, aby i obchodník přišel na schůzku připravený s již předvyplněným hodnocením.
- Stručná kontrola plnění úkolů z minulého týdne, tato oblast je vedena maximálně 5 až 10 minut.
- Ověřování vyplňování schůzek poradce do kalendáře v interním systému, v případě nízkého počtu obchodních schůzek nastavení cíle na minimálně tři obchodní schůzky denně. Po jednom až dvou dnech kontrola splnění úkolu.
- Srovnání pohledu obchodníka a manažera na silné a slabé stránky.
- Najítí shody na klíčových oblastech k rozvoji, specifikace konkrétních dovedností, kterým je potřeba se detailně věnovat.
- Pojmenování klíčových 2 – 3 dovedností k rozvoji obchodníka, u dovedností je potřeba popsat současnou úroveň a konkrétní problémy.
- Formulování plánu obchodního rozvoje pro každou pojmenovanou dovednost. Navržení řešení obchodníkem, případně využití zkušeností manažera a přeformulování jednotlivých návrhů do konkrétních kroků a opatření.
- Motivace a povzbuzení obchodníka k akci.
- Vyhodnocení a shrnutí celého rozhovoru. Domluvení dalšího termínu a archivace všech výstupů.

## **Nástroje řízení výkonu**

- Vedení porad se zápisem.
- Získávání dat z interních systémů.
- Uskutečňování pravidelných rozhovorů.
- Podávání zpětné vazby z terénu.

- Objednávání trenéra prodeje.

### **Rizika řízení výkonu**

- Pracování pouze s čísly – čísla jsou klíčová, ale pro řízení nestačí, mohou uniknout další důležité skutečnosti.
- Podceňování významu porad, neprobíhá výměna zkušeností, vytrácí se týmový duch, houstnoucí atmosféra.

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

### **9. PRŮZKUM ROZDÍLNÉHO VNÍMÁNÍ MUŽE A ŽENY V ROLI MANAŽERA**

#### **9.1 Empirický průzkum – dotazníkové šetření**

Cílem empirické části je průzkum vnímání nadřízeného jako autority a také hledání odpovědi na otázku, jaký styl vedení, komunikace a způsob podpory je pro podřízené více uspokojující. Vyhovuje-li zaměstnancům spíše vedení od manažera či manažerky. Na začátku průzkumu byla položena hypotetická otázka, jak rozdílné je vnímání muže a ženy v roli manažera.

Průzkum byl uskutečněn ve společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s., se zaměřením na Agenturu severní Čechy.

Pro průzkum byla vybrána metoda dotazníku z důvodu nejjednoduššího a nejrychlejšího početného získávání informací prostřednictvím písemně položených otázek. Dotazování respondenti zůstali v anonymitě, přesto je zajímavé celkové vyhodnocení, a jak bude s výsledky naloženo.

#### **9.2 Výběr respondentů**

Tohoto dotazníkového šetření se zúčastnilo 11% zaměstnanců – 43 zaměstnanců z celkového počtu 387 na Agentuře severní Čechy - Kooperativa pojišťovna, a.s.



Zaměstnanci, kteří se tohoto výzkumu účastnili, zastupují různé útvary – úsek interního obchodu, likvidace, ekonomický úsek a úsek podpory obchodu. Zkoumaný vzorek zaměstnanců tvořilo 43 vybraných pracovníků složených z 34 žen a 9 mužů, věková kategorie respondentů 21 – 55 let. Délka trvání zaměstnaneckého poměru 1 – 15 let s rozdílným pracovním zařazením a rozdílným nadřazením.

### 9.3 Forma předloženého dotazníku

Dotazník obsahuje celkem 10 otázek, u kterých byly předloženy vždy jasné odpovědi s pouze jednou možností označení. Jsem velmi spokojen/a, spokojen/a, spíše nespokojen/a, velmi nespokojen/a.

Záměrem bylo použít v dotazníků formulace srozumitelné a jednoduché z důvodu uchopitelnosti respondenty.

### 9.4 Výsledky dotazníkového šetření

Výsledky dotazníkového šetření jsou seřazeny tak, že ke každé otázce, která byla objektem zkoumání je připojeno vyhodnocení výsledků.

#### 1. Jste spokojen/a s podporou Vašeho manažera?

Tabulka č. 2 – Vyhodnocení otázky č. 1

otázka		velmi spokojen/a	spokojen/a	spíše nespokojen/a	velmi nespokojen/a
S podporou vašeho manažera	Manažer	36,8%	47,4%	15,8%	0,0%
	Manažerka	45,8%	33,3%	20,8%	0,0%
	celkem	41,9%	39,5%	18,6%	0,0%

Zdroj: autorka

**Hypotéza č. 1:** S podporou manažera jsou zaměstnanci převážně spokojeni pod mužským i ženským vedením.

## 2. Jste spokojen /a se způsobem sdělování informací podřízeným?

Tabulka č. 3 – Vyhodnocení otázky č. 2

otázka		velmi spokojen/a	spokojen/a	spíše nespokojen/a	velmi nespokojen/a
Se způsobem sdělování informací podřízeným	Manažer	15,8%	36,8%	42,1%	5,3%
	Manažerka	20,8%	58,3%	16,7%	4,2%
	celkem	18,6%	48,8%	27,9%	4,7%

Zdroj: autorka

**Hypotéza č. 2:** Odlišnost je v hodnocení sdělování informací podřízeným. Pod ženským vedením je spokojeno 58,3% žen a 36,8% mužů je spokojeno s mužským vedením.

## 3. Jste spokojen/a s vedením rozhovorů s nadřízeným?

Tabulka č. 4 – Vyhodnocení otázky č. 3

otázka		velmi spokojen/a	spokojen/a	spíše nespokojen/a	velmi nespokojen/a
S vedením rozhovorů s nadřízeným	Manažer	26,3%	42,1%	31,6%	0,0%
	Manažerka	29,2%	37,5%	33,3%	0,0%
	celkem	27,9%	39,5%	32,6%	0,0%

Zdroj: autorka

**Hypotéza č. 3:** S vedením rozhovorů podřízení pracovníci jsou u manažera spokojeni ze 42,1% a z 31,6% spíše nespokojeny ženy. Vedení rozhovoru ženy bylo vyhodnoceno 37,5% spokojeno a 33,3% ohodnotily muži spíše neuspokojivě.

## 4. Jste spokojen/a s formou komunikace s nadřízeným?

Tabulka č. 5 – Vyhodnocení otázky č. 4

otázka		velmi spokojen/a	spokojen/a	spíše nespokojen/a	velmi nespokojen/a
S formou komunikace nadřízeného	Manažer	31,6%	52,6%	10,5%	5,3%
	Manažerka	33,3%	50,0%	16,7%	0,0%
	celkem	32,6%	51,2%	14,0%	2,3%

Zdroj: autorka

**Hypotéza č. 4:** S formou komunikace nadřízeného jsou respondenti spokojeni.

### 5. Jste spokojen/a se způsobilostí nadřízeného vést a řídit zaměstnance?

Tabulka č. 6 – Vyhodnocení otázky č. 5

otázka		velmi spokojen/a	spokojen/a	spíše nespokojen/a	velmi nespokojen/a
Se způsobilostí nadřízeného vést a řídit zaměstnance	Manažer	42,1%	47,4%	10,5%	0,0%
	Manažerka	33,3%	45,8%	16,7%	4,2%
	celkem	37,2%	46,5%	14,0%	2,3%

Zdroj: autorka

**Hypotéza č. 5:** Dotazovaní jsou se způsobilostí nadřízeného vést a řídit zaměstnance více spokojeni.

### 6. Jste spokojen/a se stylem řízení Vašeho manažera?

Tabulka č. 7 – Vyhodnocení otázky č. 6

otázka		velmi spokojen/a	spokojen/a	spíše nespokojen/a	velmi nespokojen/a
Se styly řízení vašeho manažera	Manažer	10,5%	57,9%	26,3%	5,3%
	Manažerka	29,2%	50,0%	12,5%	8,3%
	celkem	20,9%	53,5%	18,6%	7,0%

Zdroj: autorka

**Hypotéza č. 6:** Ve shodě je hodnocení spokojenosti stylu řízení manažera nebo manažerky

### 7. Jak jste spokojen/a s motivací nadřízeného

Tabulka č. 8 – Vyhodnocení otázky č. 7

otázka		velmi spokojen/a	spokojen/a	spíše nespokojen/a	velmi nespokojen/a
S motivací od nadřízeného	Manažer	21,1%	26,3%	42,1%	10,5%
	Manažerka	41,7%	37,5%	20,8%	0,0%
	celkem	32,6%	32,6%	30,2%	4,7%

Zdroj: autorka

**Hypotéza č. 7:** S motivací jsou více spokojeni ženy od manažerky. Motivaci muži manažera muži hodnotí hodnotí spíše negativně.

### 8. Jak jste spokojen/a s úrovní znalostí nadřízeného?

Tabulka č. 9 – Vyhodnocení otázky č. 8

otázka		velmi spokojen/a	spokojen/a	spíše nespokojen/a	velmi nespokojen/a
S úrovní znalostí nadřízeného	Manažer	47,4%	36,8%	15,8%	0,0%
	Manažerka	29,2%	45,8%	20,8%	4,2%
	celkem	37,2%	41,9%	18,6%	2,3%

Zdroj: autorka

**Hypotéza č. 8:** S úrovní znalostí jsou zaměstnanci z větší části spokojeni

### 9. Jste spokojen/ a s kariérními možnostmi ve společnosti?

Tabulka č. 10 – Vyhodnocení otázky č. 9

otázka		velmi spokojen/a	spokojen/a	spíše nespokojen/a	velmi nespokojen/a
S kariérními možnostmi ve společnosti	Manažer	10,5%	15,8%	57,9%	15,8%
	Manažerka	16,7%	25,0%	50,0%	8,3%
	celkem	14,0%	20,9%	53,5%	11,6%

Zdroj: autorka

**Hypotéza č. 9:** Kariérní možnosti ve společnosti zaměstnanci ohodnotili neuspokojivě.

### 10. Jste spokojen/a s pracovní atmosférou a kolektivem?

Tabulka č. 11 – Vyhodnocení otázky č. 10

otázka		velmi spokojen/a	spokojen/a	spíše nespokojen/a	velmi nespokojen/a
S pracovní atmosférou a kolektivem	Manažer	63,2%	36,8%	0,0%	0,0%
	Manažerka	20,8%	66,7%	12,5%	0,0%
	celkem	39,5%	53,5%	7,0%	0,0%

Zdroj: autorka

**Hypotéza č. 10:** Pracovní atmosféru a kolektiv ohodnotili respondenti z velké části kladně.

## **9.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Smyslem dotazníkového šetření bylo nalézt odpověď na otázku, který styl jednání, komunikace a podpory podřízeným více vyhovuje, zda mužský, či ženský.

Provedený průzkum ukázal, že ženy jako manažerky mají stejné kvality jako muži. V některých dovednostech jako je komunikace a motivace jsou zaměstnanci více spokojeni s vedením ženy.

## **9.6 Návrh doporučení vyplývající z dotazníkového šetření**

Empirickým průzkumem prováděným dotazníkovou formou šetření byla zjištěna jedna oblast, které by se měla z mého pohledu věnovat pozornost. Jedná se o náznaky dotazovaných respondentů, kteří prostřednictvím kladených otázek vyjádřili nespokojenost s nedostatkem možnosti pro kariérní růst.

Doporučením je vymyslet, představit a prosadit systém hodnocení pro nový kariérní řád, který bude pro zaměstnance pochopitelný a uchopitelný, bude ho motivovat a poskytovat možnost pracovního růstu v rámci společnosti. Ve spojitosti s tímto návrhem doporučuji provést mnohem podrobnější průzkum na téma kariérního růstu, který podrobněji odhalí představy kariérního růstu zaměstnanců.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce se v teoretické části věnuje osobnosti člověka, osobnosti manažera a jeho úloze v mezinárodní organizaci, která působí v oblasti pojišťovnictví. První pasáž vysvětluje pojem osobnosti, zabývá se jejím vývojem, které ovlivňuje prostředí působící na úrovni psychologické – interakcí vnějších vlivů na jedince. Tyto vlivy se podílejí na utváření osobnosti prostřednictvím učení. Přizpůsobení se nárokům a možnostem v okolí, ve kterém jedinec žije a bude žít. Na formování jedince působí i fyzično, které je ovlivněno například teplotou, ovzduším, potravou. Tyto faktory buď podporují, nebo brání tělesnému a duševnímu vývoji člověka. Biologické podmínky osobnosti procházejí vlastním vyvíjením a to genovou výbavou zahrnující změny dědičného vkladu, dědičnou výbavou převzatou od rodičů při početí, vrozenou výbavou zahrnující vývojové účinky prostředí během nitroděložního vývoje, konstituční výbavou zahrnující účinky prostředí na vývoj organismu a během života jedince po narození. Některé vlohy se nerozvinou z důvodu nenastání vhodných podmínek. Nedílnou součástí osobnosti je temperament a charakter osobnosti. Je ustálený názor, že temperament je převážně podmíněný dědičností, nelze ho zásadně měnit, projevuje se velmi brzo po narození dítěte. Nejznámější typologie temperamentu je Hippokratova typologie, která rozděluje temperament osobnosti do čtyř typů - choleric, flegmatik, sangvinik a melancholik. První úsek teoretické části uzavírá charakter osobnosti. Na rozdíl od temperamentu charakter není vrozený, ale získaný v průběhu socializace a učení. Podstatné pro vývoje charakteru je ztotožnění se s požadavky, hodnotami a normami společnosti.

Druhý úsek okruhu je zaměřen na osobnost manažera, charakter, ukazatel osobní kvality, styly řízení a image. U manažerů záleží více než u dalších zaměstnanců na jejich osobnostních charakteristikách, na kvalitě jejich vedení z velké části záleží prosperita celé firmy.

Závěr teoretické pasáže se věnuje roli liniového manažera ve společnosti Kooperativa pojišťovna a.s. Úloha této pracovní pozice je jednou z klíčových vedoucích funkcí ve strategii firmy. Tato pasáž detailně představuje základní povinnosti vedoucích zaměstnanců a dále pak tři zásadní úlohy regionálního manažera, které jsou zásadní a vedou k účelnému a efektivnímu dosažení stanovených cílů.

Praktická část bakalářské práce představuje v rámci empirického průzkumu rozdílnost vnímání muže či ženy v roli manažera a vztahy podřízeného k nadřízenému jako k autoritě. Cílem dotazníkového šetření bylo nalézt odpověď na otázku, který styl jednání, komunikace a podpory podřízeným více vyhovuje, zda mužský, či ženský.

Provedený výzkum ukázal, že ženy jako manažerky mají stejné kvality jako muži. V některých dovednostech jako je komunikace a motivace jsou zaměstnanci více spokojeni s vedením ženy.

Bakalářská práce potvrzuje, že vývoj manažera začíná dávno před nástupem do vedoucí funkce a někteří lidé mají větší předpoklady být úspěšným leaderem. Vývoj osobnosti manažera začíná již od narození a utváří se na základě vnitřních a vnějších vlivů. Pro výběr vedoucích pracovníků by mělo být v současné době prioritní zaměření se na jejich morální vybavení, jak jsou na tom s životními hodnotami a normami, které přijali za své a kterými se řídí, tedy na charakter. Úspěšnost firem a jejich konkurenceschopnost závisí na tom, jaké hodnoty uznávají a reprezentují všichni vedoucí zaměstnanci. Firemní kultura je známkou vyspělosti firmy a vytvářejí ji manažeři.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3

BALCAR, K. *Úvod do studie psychologie osobnosti*. 1. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1983. ISBN 14-343-83

BARTÁK, J. *Personální řízení současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4

ČERNÝ, V. *Jak jednat s různými typy lidí*. 2. vyd. Praha: Albatros Media. 2012.

ISBN 978-80-265-00

DRAPELA, V. J. *Přehled teorií osobnosti*. 1. vyd. Praha: Portál, 1997.

ISBN 80-7178-134-7.

FARKOVÁ, M. D. TRPIŠOVSKÁ a M. VACÍNOVÁ. *Psychologie*. 2 vyd. rozšířené. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010. ISBN 978-80-7452-008-2

HELUS, Z. *Úvod do psychologie*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011.

ISBN 978-80-247-3037-0

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4

LEPILOVÁ, K. *Přesvědčivá komunikace manažera*. 1. vyd. Brno: Computer Press,2008. ISBN 978-80-251-2147-4.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002.

ISBN 80-247-0403-X.

VOSOBA, P. *Firemní inteligence*. 1. Vyd. Praha: Ekopress,2001. ISBN 80-86119-42-4



## **Vnitropodnikové dokumenty Kooperativa a.s.**

Kooperativa pracovní řád číslo Ř/3313-1

Intranet

Průvodce zaměstnanců Kooperativa reg. č. CZ 04/1102/3501615et Kooperativy a.s.

Interní normy Kooperativy a.s.

## **SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK**

### **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Model temperamentu podle H. J. Eysencka	19
Obrázek 2: Manažerská mřížka podle R.R. Blakea a J.S. Mountové	28
Obrázek 3: Organizační schéma agentury	33
Obrázek 4: Kompetenční model	36

### **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Rozdíl mezi autokratickým a demokratickým řízením	27
Tabulka 2: Vyhodnocení otázky číslo 1	41
Tabulka 3: Vyhodnocení otázky číslo 2	42
Tabulka 4: Vyhodnocení otázky číslo 3	42
Tabulka 5: Vyhodnocení otázky číslo 4	42
Tabulka 6: Vyhodnocení otázky číslo 5	43
Tabulka 7: Vyhodnocení otázky číslo 6	43
Tabulka 8: Vyhodnocení otázky číslo 7	43
Tabulka 9: Vyhodnocení otázky číslo 8	44
Tabulka 10: Vyhodnocení otázky číslo 9	44
Tabulka 11: Vyhodnocení otázky číslo 10	44

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A – Dotazník.....</b>	<b>I</b>
----------------------------------	----------

# PŘÍLOHY

## Příloha A - dotazník

Dotazník spokojenosti s vedením Vašeho nadřízeného.

Dotazník je anonymní a slouží pouze jako podklad pro tvorbu bakalářské práce na téma Role liniového manažera v Kooperativě. Zaškrtněte prosím jednu odpověď.

pohlaví nadřízeného	muž <input type="checkbox"/>	žena <input type="checkbox"/>		
pohlaví	muž <input type="checkbox"/>	žena <input type="checkbox"/>		
pozice	výkonná <input type="checkbox"/>	střední management <input type="checkbox"/>	vyšší management <input type="checkbox"/>	
délka trvání pracovního poměru	do 5 let <input type="checkbox"/>	do 10 let <input type="checkbox"/>	nad 10 let <input type="checkbox"/>	

### JAK JSTE SPOKOJEN/A .....

Číslo otázky	Otázka	Velmi spokojený/á	Spokojený/á	Spíše nespokojený/á	Velmi nespokojený/á
1	S podporou vašeho manažera				
2	Se způsobem sdělování informací podřízeným				
3	S formou komunikace nadřízeného				
4	S vedením rozhovorů s nadřízeným				
5	Se způsobilostí nadřízeného vést a řídit zaměstnance				
6	Se styly řízení vašeho manažera				
7	S motivací od nadřízeného				
8	S úrovní znalostí nadřízeného				
9	S kariérními možnostmi ve společnosti				
10	S pracovní atmosférou a kolektivem				

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Radka Pištěková

**Obor:** Řízení lidských zdrojů

**Forma studia:** kombinované studium

**Název práce:** Role liniového manažera v Kooperativě

**Rok:** 2015

**Počet stran textu bez příloh:** 52

**Celkový počet stran příloh:** 1

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 11

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 0

**Počet internetových zdrojů:** 0

**Počet ostatních zdrojů:** 4

**Vedoucí práce:** PhDr. Jan Mattioli, Ph.D.