

POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE

Fakulta bezpečnostního managementu

Katedra managementu a informatiky

Přístupy k vedení pracovníků organizace

Bakalářská práce

Approaches to the management of employees of the organization

Bachelor thesis

Vedoucí práce: **PhDr. Jedinák Petr Ph.D.**

Autor: **Kamila Maronková**

Praha
2023

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

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

V Praze, dne 20. 2. 2023

.....

Kamila Maronková

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí práce PhDr. Petrovi Jedinákovi, PhD. za vstřícné a trpělivé vedení, cenné rady, připomínky a náměty. Děkuji také všem respondentům za věnovaný čas a sdílení jejich zkušeností.

Anotace

Bakalářská práce na téma přístupy vedení pracovníků organizace se zabývá organizací a vedením lidí. Úvodní část je teoretického rázu a jsou v ní uvedeny pojmy managementu a vnitřní i vnější znaky organizace. V následující hlavní části se zaměřuje na vedení lidí, poukazuje na rozdíly mezi řízením a vedením. Dále se v této části nachází teorie vedení lidí s akcentem na jejich uplatnění společně s osobou manažera a jeho funkcemi. Teoretickou část uzavírá pojem motivace a její druhy. V úvodu praktické části je přiblížen vzorek dotazovaných respondentů společně s jejich vztahem k pracovišti. Následuje jejich přístup k vedení a způsoby jejich motivace. Závěr praktické části je shrnutím poznatků a jejich možného využití pro správný přístup vedení pracovníků.

Klíčová slova

Policejní akademie ČR * Bakalářská práce * Management * Organizace * Vedení lidí * Manažer * Motivace

Annotation

The bachelor thesis on leadership approaches in organizations deals with the organization and leadership of people. The introductory part is theoretical in nature and the concepts of management, and the internal and external features of the organization are presented. The following main section focuses on people leadership, highlighting the differences between management and leadership. Further, this section contains the theory of people management with emphasis on their application along with the person of the manager and his/her functions. The theoretical section concludes with the concept of motivation and its types.

The practical part begins with an introduction of the sample of respondents interviewed along with their relationship with the workplace. This is followed by their approach to leadership and the ways in which they are motivated.

The practical part concludes with a summary of the findings and their possible application to the right leadership approach.

Keywords

Police Academy of the Czech Republic * Bachelor thesis * Management * Organization * Leadership * Manager * Motivation

Obsah

Úvod	8
1. Vymezení základních pojmů	10
1.1 Management	10
1.2 Organizace	11
1.2.1 Vnější znaky organizace	12
1.2.2 Vnitřní znaky organizace	13
1.2.3 Kultura organizace	13
2.1 Vedení lidí	14
2.2 Přístupy vedení organizace	15
2.2.1 Rozdíl mezi vedením a řízením	16
2.2.2 Rozdíl mezi lídrem a manažerem	16
2.2.3 Rozdělení moci	17
2.3 Teorie vedení lidí	17
2.3.1 McGregorova teorie, „X“ a „Y“	18
2.3.2 Participativní teorie	19
2.3.3 Teorie velkých osobností	19
2.3.4 Teorie osobnostních rysů	19
2.3.5 Teorie manažerské mřížky	20
2.3.6 Situační teorie	21
2.3.7 Kontingenční teorie	22
3.1 Manažerská funkce	22
3.1.1 Vrozené vlastnosti manažera	23
3.1.2 Získané vlastnosti manažera	23
3.2 Základní manažerské funkce	24
3.2.1 Plánování	24
3.2.2 Organizování	26
3.2.3 Komunikace	26
3.2.4 Koordinace	26
3.2.5 Rozhodování	27
3.2.6 Kontrola	27

3.3. Týmová práce	28
3.4 Manažerské archetypy	28
4.1 Motivace	29
4.1.1 Druhy motivace	30
4.1.2 Maslowova teorie potřeb	31
Praktická část	33
Závěr	51
Zdroje	53

Úvod

Kdo by si ve svém zaměstnání nepřál pilíř, o který se může opřít v případě potřeby. Někoho, kdo udělá potřebná rozhodnutí a převezme za ně odpovědnost. Kdo bude mezičlánkem úzkého vedení a mnou, poté zorganizuje a navrhne plán k dosažení cílů. Mimo jiné, také tímto je vedoucí pracovník, chceme-li manažer.

Slovo management se v dnešní společnosti skloňuje velmi často, a tak můžeme dostát pocitu, že bez manažerství již nelze v běžném životě přežít. Množství manažerských pozic se značně navyšuje na úkor běžných pracovních pozic. To se týká jak soukromého, tak veřejného sektoru. Je toto všechno však potřeba, či se jen jedná o trend doby?

Potřeba řídit vztahy mezi členy organizace vznikl společně se vznikem společností a stal se tak jejich nedílnou součástí. Snahy o organizaci vztahů ve společnosti sahají do dob středověku a jsou spojovány s dělbou práce.

Život, který žijeme, je však řízen na každodenní bázi. Řídíme ho my, necháváme se řídit, nebo se na řízení přímo podílíme. A to jak v zaměstnání, ve veřejném sektoru, či v rodině.

Význam managementu v našich životech stále vzrůstá, a tak se z něj stává významná součást školského systému. Zájem o pracovní pozice je stále větší, a tak můžeme považovat základy managementu za stavební kámen v našich profesních znalostech.

Téma této bakalářské práce jsem si zvolila především z důvodu mého zaměstnání. Již od mých šestnácti let, v době mého prvního zaměstnání v Karlovarském symfonickém orchestru, kde jsem působila od roku 2016 jako hlavní pořadatel a kontrolor distribuce propagace, jsem pochopila důležitost role manažera a správného přístupu vedení. Dále se momentálně připravuji ve společnosti

Kooperativa v manažerské akademii na pozici manažera obchodní skupiny, kde se střetávám dopodrobna s mnoha přístupy ke správnému vedení pracovníků. Cílem této bakalářské práce v teoretické části je vymezit základní pojmy týkající se managementu jako takového, organizace a přístupu vedení. Dále využít mnou nabytých informací z předešlých zaměstnání až po současné zaměstnání, k uvedení podrobného zaměření na teorie vedení lidí. Uvést důležitost funkce manažera a jeho správného přístupu k podřízeným pracovníkům. Definovat motivaci a její správné využití, pro potřeby vedení lidí.

Následně v praktické části pomocí dotazníku vytvořit a následně vyhodnotit informace týkající se rozdílů věku, let setrvání ve společnosti, dosaženého vzdělání a postavení ve firmě. Poté zjistit jaké jsou hlavní motivátory pro zaměstnání a co naopak pracovní morálku ubírá.

Cíl a metodika práce

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit důležitost správného přístupu vedení pracovníků organizace v kontextu s využitím vhodných motivátorů společně s jejich vlivy na kulturu organizace.

Bakalářská práce je tvořena komparací teorií vedení lidí současně s nároky kladenými na osobu manažera.

Vytvořeným dotazníkem, za účelem zjištění charakteristiky stylu vedení a přístupu vedení pracovníků bylo osloveno 206 respondentů. Z toho návratnost byla 102 zodpovězených dotazníků.

1. Vymezení základních pojmů

Zde se setkáme s definicemi pojmů, které jsou základem pro každou organizaci. Jedná se tedy o management, organizaci, vedení lidí, motivaci, manažera a charakter manažerské práce.

1.1 Management

Slovo management pochází z anglického jazyka a do češtiny se překládá jako řízení, vedení či správa. K tomuto pojmu nalezneme v dnešní moderní literatuře mnoho výkladů. Nejčastěji užívané definice můžeme rozdělit do tří skupin, a to podle toho, co zdůrazňují.

1) Vedení lidí – zde management představuje vykonávání práce prostřednictvím jiných lidí.

2) Specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky – pro management jsou typické činnosti jako je rozhodování, organizování, plánování, kontrolování, vedení lidí atd.

3) Předmět studia a jeho účel – management se využívá jako proces využití lidských, materiálních a finančních zdrojů k dosažení organizačních cílů. ¹

Důvodem velkého množství definic je, že každá disciplína přichází s vlastní terminologií a s vlastním obsahem. Mnoho autorů přiznává, že management není zcela přesnou vědou. V dnešní době a v současných podmínkách jde spíše o umění, do jehož jednotlivých projevů proniká věda. Můžeme tedy říci, že obsahová náplň managementu je obecnou disciplínou se širokým aplikačním záměrem. Obecným posláním managementu je dosažení úspěšnosti dané organizace či procesu. Jeho vykonavateli jsou pracovníci, kteří se označují jako manažeři. Management je proces interního působení na chování organizace tvořený několika složkami, jejichž logická provázanost musí zajistit, aby reakce organizace na vývoj v jejím okolí byla účelná a efektivní.

Plánování a organizování mají statický charakter, jejich smyslem je vytvořit předpoklady pro úspěšný postup k vytyčeným cílům organizace. Vedení, kontrola a řízení mají dynamický charakter, jejich úkolem je splnit vytyčené cíle organizace. Proces managementu se primárně zaměřuje na lidi, působící v organizaci. ² Znamená to tedy, že management je proces, ve kterém jednotlivci pracují společně a snaží se dosáhnout předem stanovených cílů při optimálním využití jim dostupných prostředků.

1.2 Organizace

Organizace je formální uspořádání skupiny lidí se společnými cíli a motivací. Můžeme to také nazvat umělou koordinací lidských aktivit za určitým cílem. Základním a nejdůležitějším prvkem každé organizace je člověk. ³

¹ LEDNICKÝ, V. Základy managementu. Ostrava: Akademie J. A. Komenského 2000. ISBN 80-70480-17-3. str. 4

² PITRA, Zbyněk. Základy managementu. 1. vyd. Praha: Professional Publishing 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7. str.11

³ LEDNICKÝ, V. Základy managementu. Ostrava: Akademie J. A. Komenského 2000. ISBN 80-70480-17-3. str. 14

Každá dobře fungující organizace má své charakteristické prvky:

- **účelnost** – dělat správné věci, správně si určovat cíle, stanovit si priority, správně se rozhodovat atd.
- **účinnost** – dělat věci správně, řešit úkoly a problémy
- **hospodárnost** – pracovat s minimálními náklady
- **odpovědnost** – dělat správné věci v souladu s právem (sociální odpovědnost, sociální citlivost, dodržování ekologických a morálních norem).⁴

1.2.1 Vnější znaky organizace

Každá organizace je obklopena prostředím, ve kterém se nachází a které ji ovlivňuje. Jedná se tedy o vnější podmínky, které představují příležitosti a určitou formu ohrožení. Jsou to vlivy, které organizace nemůže ovlivnit, popřípadě jen v malé, až mizivé míře.

Vnější prostředí lze klasifikovat pomocí tzv. kvalifikace PEST.

P - politické vlivy (politické uspořádání, orientaci vládnoucí politické strany)

E - ekonomické vlivy (síla měny, politika centrální banky)

S - sociální vlivy (sociální politika státu, demografie regionu)

T - technologické vlivy (technická vyspělost země)

Výše popsané složky okolí jsou prostředím, ve kterém vznikají příležitosti a hrozby pro dosažení cílů organizace. Za příležitost lze označit seskupení vnějších faktorů, které vytvářejí příznivé podmínky pro realizaci záměrů organizace. Naopak hrozba je seskupení, které znesnadňuje či dokonce znemožňuje dosažení stanovených cílů.⁵

⁴ MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. Management. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 9788073802301. str.16

⁵ PITRA, Zbyněk. Základy managementu. 1.vyd. Praha: Professional Publishing 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7. str. 11

1.2.2 Vnitřní znaky organizace

Mezi vnitřní vlivy patří schopnost organizace plnit zadané úkoly, které vedou k jejímu úspěšnému chodu. Vnitřní prostředí tvoří tzv. měkké a tvrdé prvky.

Měkké prvky jsou nehmotné veličiny (kultura organizace, komunikační prostředky, etika)

Tvrdé prvky jsou veškeré hmotné, hmatatelné a představitelné veličiny, kterými organizace disponuje. Řadíme sem například výrobky, služby, vybavení a finance. V počátcích rozvoje managementu jako vědní disciplíny se kladl větší důraz na tvrdé prvky. V současné době, kdy jsou moderní technologie na mnohem vyšší úrovni, se organizace pomocí tvrdých technologií nemohou příliš odlišovat. Z tohoto důvodu se klade mnohem větší důraz na prvky měkké. Měkké prvky se dají velmi obtížně kopírovat a pro správné fungování každé organizace jsou velmi důležité.⁶

1.2.3 Kultura organizace

Kultura organizace představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, které následně formují způsob chování a jednání lidí, dokonce i způsob vykonávání práce v organizaci. Můžeme říci, že je to určitá forma systémového působení, které ovlivňuje jak chování vnitřní struktury, tak zároveň chování a působení organizace jako celku ve svém okolí. Kulturu organizace lze rozdělit na vnější a vnitřní.⁷

Mezi **vnější vlivy** patří okolní prostředí a jeho zvláštnosti, ve kterém organizace působí. Patří sem i obecně platná pravidla a omezení vyplývající z legalizací. Jde

⁶ MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. Management. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 9788073802301.Str. 8

⁷ MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. Management. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 9788073802301.Str. 26

o souhrn právnických norem, pravidel a podnikatelských zvyklostí, které musí každá organizace respektovat, aby mohla vzniknout a fungovat.

Vnitřní vlivy rozdělují kulturu organizace na kvantitativní a kvalitativní. Lze je chápat jako poznávání, využívání a ovlivňování vývoje specifických podmínek, které v každé organizaci existují. A kde jejich poznání umožňuje aplikaci konkrétních etických postojů při uplatňování adekvátního a specifického řízení jejich vnitřní struktury.

Kvantitativní prvky jsou hmotné vstupy a výstupy. Patří sem řízení činností, technická a technologická úroveň organizace, struktura a počet pracovníků a řízení lidských zdrojů.

Do **kvalitativních prvků** řadíme úroveň a intenzitu formálních a neformálních vztahů. Čímž je samotné řízení organizace.

Souhrn těchto prvků tvoří jádro strategického procesu budování kultury organizace. Kultura je součástí specifických podmínek organizace. Vytváří se dlouhodobě. Vychází z historie organizace, ze základních hodnot a etiky jednotlivých pracovníků.⁸

2.1 Vedení lidí

Jedná se o velmi důležitou a náročnou činnost, kterou vykonávají vedoucí pracovníci na všech stupních řízení. Manažerskou náplní práce je rozdělování práce mezi své pracovníky. Práci rozděluje především dle odbornosti a schopností svých pracovníků. Úkoly musí manažer rozdělit tak, aby byly splněny v požadované kvalitě, v konkrétních termínech a s využitím dostupných zdrojů a informací.

⁸ MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. Management. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 9788073802301.Str. 8

V dnešní době existuje spousta teorií vedení lidí. Podle Donnellyho a Ivanceviche je vedení synonymem pro řízení. Toto tvrzení však není pravdivé. Vůdcové se nacházejí i v neformálních pracovních skupinách, a to nejen manažerské rovině. Vedení je součástí řízení, avšak slovo vedení se nerovná slovu řízení. Vedení je v podstatě umění přesvědčovat druhé, aby se snažili dosáhnout určených cílů. Nejdůležitější je lidský faktor, ten určuje motivaci dosažení určeného cíle.⁹

Podle Vebera je vedení z jedné strany chápáno jako hlavní součást manažerské funkce. „Vedení představuje jednu z důležitých funkcí manažera, která spočívá v přesvědčování a aktivizaci výkonných pracovníků vedoucím pracovníkem tak, aby byly splněny stanovené cíle“.¹⁰ Na druhé straně se lze setkat s přístupem, který vedení lidí odlišuje od klasických řídicích praktik, zdůrazňuje aspekt dlouhodobé vize, ale i aktivizaci všech pracovníků k jejímu dosažení.¹¹

2.2 Přístupy vedení organizace

Pod stylem vedení chápeme zaběhlý způsob realizace role manažera nebo také způsob plnění zejména stále opakujících se úkolů. Rozlišujeme vnější a vnitřní stránku přístupu vedení.

Vnitřní stránkou rozumíme uspořádání a organizace pracoviště, úkoly a jejich řešení a problematiku pracovní doby.

Vnější stránkou stylu vedení je způsob jednání s lidmi v rozhodovacím procesu, ukládání úkolů, motivace, kontrola a hodnocení pracovníků. Dále sem řadíme způsob myšlení, vyjadřování, vystupování a chování zejména při organizaci skupinových aktivit.

⁹ DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. Management. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3. Str. 458

¹⁰ VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 9788072612000. Str. 124

¹¹ VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 9788072612000. Str. 124–133

Vedení je součástí řízení, nikoli však celým řízením. Základním prvkem vedení lidí je orientace na stanovený cíl.

2.2.1 Rozdíl mezi vedením a řízením

Řízení = manažerství, znamená vědět si rady s komplexností, dobré řízení přináší určitý stupeň pořádku

Vedení = vůdcovství, umožňuje se lepe vyrovnat se změnami situace, uplatňuje se v přímém působení na lidi, v jejich směřování.¹²

2.2.2 Rozdíl mezi lídrem a manažerem

Lídr – jde za svou vizí, ostatní ho chtějí následovat, zná cíle svých lidí, má se svými lidmi vztah

Manažer – má strategii, jak dosáhnout své vize, vyzná se v číslech a umí z nich tvořit další postup, deleguje

V dnešní době je upřednostňován přístup vedení. K ideálnímu stavu nastává v případě, kdy se pozice vedoucího v organizaci a pozice vůdce spojí.

Ti nejlepší vedoucí jsou schopni své pracovníky řídit i vést. Základním projevem vůdce je charisma. Pokud disponuje touto vlastností, vede zde cesta k dalším potřebným aspektům, kterými jsou respekt, úcta a obdiv.

Úspěšný vůdce má vizi, deleguje a nebojí se rizika. Získá si úctu svých podřízených a chápe problémy komplexně. Má schopnost inspirovat a vytvářet příznivé a motivující prostředí.

Vůdčí manažer má být vzorem a ukazovat směr ostatním. Má vytvářet sdílenou vizi, aktivovat podřízené a vytvářet jim podmínky pro práci. Dále iniciuje změny, dodává podřízeným odvalu a zvyšuje jejich pracovní morálku.

¹² MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. Management. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 9788073802301. Str. 64

2.2.3 Rozdělení moci

Rozdělení moci, kterou vedoucí osoba má a kterou může uplatnit nad jinými lidmi:

- **Donucovací moc** – tato moc je založena na strachu. Zaměstnanec si je vědom, že když nevyhoví požadavkům nadřízeného, bude za to potrestán. Buď v podobě prémie, odměn nebo výstrahou. Pracovníci si uvědomují, že trest je důsledkem nesouhlasu se skutky nebo názory vedoucího pracovníka.
- **Odměňovací moc** – funguje na opačném principu než donucovací moc. Pracovník ví, že pokud splní požadavky manažera, získá odměnu. Odměna může být v podobě peněžité, kterou je například zvýšení platu, odměny, prémie. V opačném případě formou nepeněžitou, a to v podobě pochvaly či poděkování.
- **Zákonná moc** – vyplývá z postavení vedoucího pracovníka v organizační hierarchii. Generální manažer má více zákonné moci, než ředitel oblasti.
- **Odborná moc** – je založena na odborných znalostech určitého pracovníka. Tento člověk disponuje odbornou mocí. Má zkušenosti, rozsáhlé znalosti a zvláštní dovednosti. Tím získává respekt a ochotu kolegů nebo podřízených splnit jeho požadavky.
- **Přířknutá moc** – je založena na tom, že některé osoby se ztotožňují s vedoucím pracovníkem. Zaměstnanci se chtějí ztotožnit s vlivnou osobou, tzn., že přiřknou této osobě moc, protože daná osoba je pro ně něčím charismatická.¹³

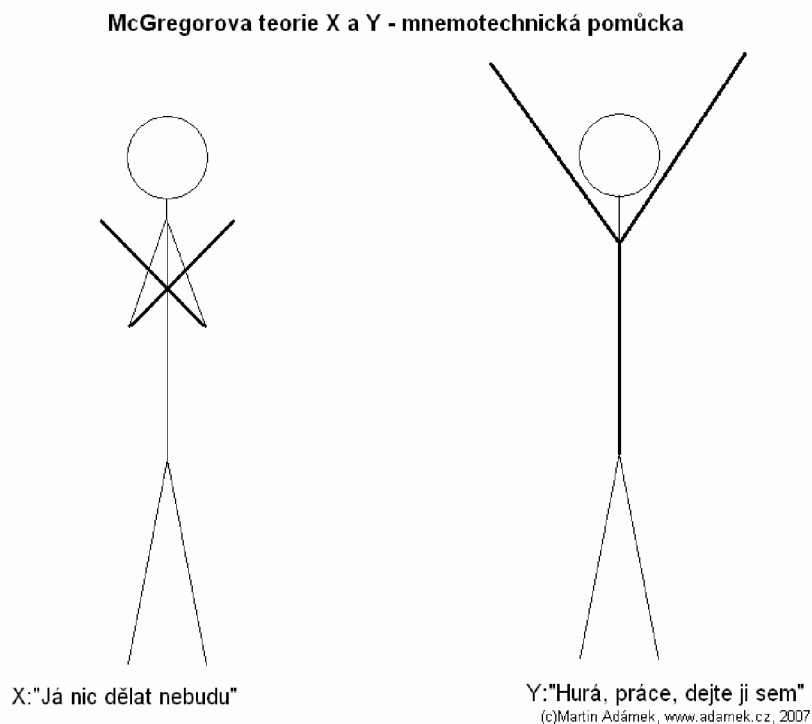
¹³DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. Management. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3. Str. 464

2.3 Teorie vedení lidí

2.3.1 McGregorova teorie „X” a „Y”

Teorie X je založena na autoritě a vychází z předpokladů, že člověk má vrozený odpor k práci. Do práce se musí nutit a musí být neustále kontrolován. Manažer pro vykonávání své funkce využívá tvrdé metody řízení. Ukládá konkrétní úkoly a následně kontroluje jejich plnění. Své pracovníky motivuje pomocí odměn a trestů.

Teorie Y je založena na důvěře, a to mezi manažerem a podřízeným. Pracovníci mají zájem o práci, snaží se uplatnit své znalosti, schopnosti a dovednosti. Manažer uplatňuje v této teorii měkké metody. Pracovníci jsou samostatní a podílejí se na spolurozhodování. Manažer podporuje kreativitu, iniciativu, sebekontrolu a využívá různých forem delegování.



Obrázek 1 : Zdroj: Martin Adámek, www.adamek.cz, 2007

2.3.2 Participativní teorie

Základním předpokladem ideálního stylu vedení je styl, který je založen na přínosu ostatních lidí, a to tím, že by vedoucí měli zapojit své pracovníky do rozhodovacího procesu. Řadíme sem teorii K. Lewina, který dělí vedení lidí na tři základní styly.

- **Autokratický styl** – manažer rozhoduje o všech věcech sám, je rozhodný a dogmatický. Podřízení se zúčastňují porad, kde se sdělují informace, ale na rozhodování se nepodílejí.
- **Konzultativní styl** – manažer nejčastěji sděluje své myšlenky podřízeným a očekává od nich zpětnou vazbu. Manažer navrhuje řešení, které se může změnit na základě připomínek pracovníků.
- **Demokratický styl** – manažer je nakloněný ke spoluúčasti svých pracovníků při řešení problémů. Nechává své pracovníky, aby si sami stanovili své vlastní cíle i prostředky k jejich dosažení. Hlavní úloha vedoucího je potom vytváření příznivého prostředí pro rozhodování. Důležitá rozhodnutí jsou kolektivní.¹⁴

2.3.3 Teorie velkých osobností

Tato teorie předpokládá, že vůdcem se nemůžete stát, ale musíte se jím narodit. Všechny potřebné vlastnosti vůdce, jako jsou charisma, sebevědomí, inteligence a sociální dovednosti jsou vrozené. Teorie vykresluje vůdce téměř jako mýtické postavy, které povstanou k vedení tam, kde je jich třeba. Vůdce zde obvykle představoval muž, zejména pak byl tento muž leaderem vojenským.¹⁵

2.3.4 Teorie osobnostních rysů

Stejně jako u teorie velkých osobností měla tato teorie za to, že jedinec byl k vedení předurčen a jako vůdce se již narodil. Určuje vůdcům charakteristické

¹⁴DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. Management. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

¹⁵ DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. Management. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3. Str. 468

rysy nebo vzorce chování, které byly pozorovatelné u všech vůdců. Mezi takové vlastnosti vůdců patří například:

- emocionální stabilita a vyrovnanost
- připuštění vlastních chyb a omylů, místo vynakládání energie na jejich zahlazení
- dobré interpersonální dovednosti
- intelektuální rozsah – schopnost zvládnout široké spektrum různých oblastí, nikoliv jen jedinou úzce vymezenou oblast.¹⁶

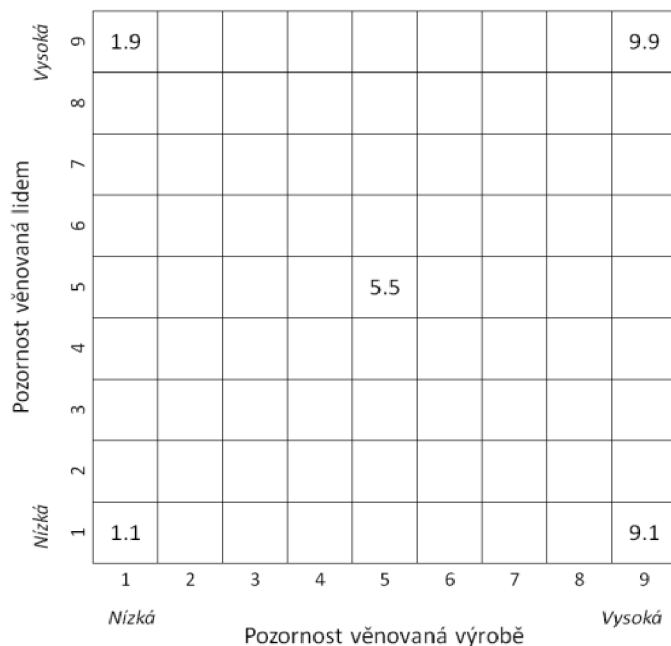
2.3.5 Teorie manažerské mřížky

Základem této teorie je dvourozměrná mřížka. Na jedné ose je znázorněna orientace manažerů na pracovníky, což je udržování sebedůvěry spolupracovníků. Dále vytváření dobrých pracovních podmínek a udržování mezilidských vztahů. Schopnost být chápavý v procesu dosahování cílů. Na druhé ose orientace manažerů na produkci, a to zahrnuje postoj manažera k rozhodování a efektivnosti práce.

Tyto dva protiklady vycházejí z praxe, kdy manažeři musí v důsledku sledovat cíle organizace s požadavky podřízeného.¹⁷

¹⁶ HEWSTONE, Miles a Wolfgang STROEBE, ed. Sociální psychologie: moderní učebnice sociální psychologie. Praha: Portál, 2006. ISBN 8073670925.

¹⁷ MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. Management. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 9788073802301. Str. 67



Obrázek 2: Teorie manažerské mřížky

1.1 Nezáměr – vedoucí vyvíjí minimální úsilí směřující k provedení práce;

9.1 Úkol – vedoucí se koncentruje na splnění úkolu, ale málo se stará o rozvoj a morálku podřízených;

1.9 Venkovský klub – vedoucí se soustřeďuje na podporu zaměstnanců a vstřícnost k nim. Plnění úkolů však není na prvním místě tohoto lehkomyšlného stylu;

5.5 Střední cesta – přiměřené plnění úkolů a uspokojující morálka jsou cílem tohoto stylu;

9.9 Tým – vedoucí podporuje produkci a morálku koordinováním a propojováním pracovních aktivit.

2.3.6 Situační teorie

Podle situační teorie vybírají leadeři správný způsob vedení na základě proměnných, vyplývajících z určité situace. Mezi proměnné může patřit například míra stresu, míra dovednosti leadera a skupiny, jejich vzájemný vztah anebo aktuální nálada. V situaci, kdy stojí leader před skupinou, která je méně zkušená,

může více využít autoritativní styl. Naopak v situaci, kdy stojí před skupinou zkušených vědců, může uplatnit více demokratický způsob.¹⁸

2.3.7 Kontingenční teorie

Teorie se zabývá správnou volbou způsobu vedení na základě proměnných, vytvořených aktuálním prostředím, kde by se mělo vůdcovství uplatnit. To znamená, že žádný styl vedení není nejlepší, protože vždy záleží spíše na situaci. Z čehož vyplývá, že co je efektivní u jedné skupiny, nemusí platit pro skupinu jinou.¹⁹

3.1 Manažerská funkce

Manažeři zabezpečují, aby jejich organizace fungovala, a jejich podřízení efektivně pracovali. Jsou odpovědní za dosahování dosažených výsledků. Manažerům byly přiděleny určité pravomoci, které mohou aplikovat nad lidmi, kteří pracují v dané části organizace či v určité skupině.²⁰

Nejen na manažera, ale i na jeho osobnost se kladou velké požadavky a nároky. Činnost manažera je velmi různorodá a náročná práce a rozhodně není pro každého. Aby mohl člověk vykonávat takovou pozici musí mít předpoklady vrozené i získané.

Pozici manažera může vykonávat jakákoliv osoba, kterou organizace zvolí. Zda má ty správné vlastnosti lze ověřit pouze v praxi a pokud bude úspěšný, organizaci bude vést správným směrem. V případě jeho neúspěchu se tím pádem odhalí i nesprávný výběr osoby na tuto pozici. Organizace by měla neúspěšného

¹⁸ DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. Management. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3. Str. 474 -475

¹⁹ DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. Management. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3. Str. 475

²⁰ ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4. Str. 38

manažera sesadit a na jeho místo dosadit schopnějšího manažera, aby se organizace nedostala do problémů, ať už finančních či organizačních.²¹

3.1.1 Vrozené vlastnosti manažera

- **Potřeba řídit:** úspěšný manažerem může být pouze ta osoba, která má potřebu řídit ostatní a tato činnost ho uspokojuje. Tato potřeba je důležitá, každý manažer by měl umět vést, řídit a tím i zajišťovat dosažení výsledků.
- **Potřeba moci:** potřeba ukázat a předvést své znalosti a zkušenosti v praxi je důležitá vlastnost. Získání autority u zaměstnanců je důležitý krok k tomu být dobrým manažerem.
- **Schopnost vcítit se:** tato schopnost je prvním krokem k porozumění potřeb a požadavků od zaměstnanců. Pokud správně porozumíme potřebám zaměstnanců, můžeme uzpůsobit proces výroby, a i přesto dosáhnout požadovaných cílů.
- **Vhodný temperament:** jedná se o povahové vlastnosti manažera, od kterých se odvíjí reakce a chování. Reakce na situace by měly být úměrné a klidné. Zpětnou vazbu jeho chování bude reakce a styl komunikace zaměstnanců s manažerem samotným.
- **Intelligence:** intelligence manažera se neodvíjí jen od znalostí, které získal v praxi, ale také od schopností tvůrčího myšlení, schopnosti komunikace a zdravého rozumu.²²

3.1.2 Získané vlastnosti manažera

Mezi získané vlastnosti manažera, které může získat během svého života a po dobu své praxe mimo jiné patří:

²¹ DURDOVÁ, I., 2002. Sportovní management. VŠB – Technická univerzita. ISBN 978-80-248-0130-8.

²² ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4. Str. 45

- odborné znalosti, ekonomické znalosti, sociálně-psychologické znalosti, znalost metod řízení, dobrá duševní a tělesná kondice.²³

Manažeři musí zvládat všechny základní manažerské úkoly jako jsou motivace, komunikace, koordinace, vedení, kontrola, organizování apod.²⁴

Každý dobrý manažer zná potřeby svých podřízených. Ve chvíli, kdy bude znát dobře potřeby svých podřízených, může lépe stimulovat jejich motivaci ke splnění stanoveného cíle. Zajišťuje osobní spokojenost svých lidí a snaží se zkvalitňovat jejich práci po stránce kvalitativní i kvantitativní. Zná rozsah a způsob práce, kterou jednotlivý pracovníci vykonávají.

3.2 Základní manažerské funkce

3.2.1 Plánování

Plánování je rozhodovací proces, pomocí kterého manažeři na všech úrovních řízení organizace zabezpečují dosahování vytyčených organizačních cílů. Výstupem této základní manažerské funkce, která předchází výkonu ostatních základních manažerských funkcí, kterými jsou organizování, řízení lidských zdrojů, vedení lidí a kontrola. Plánování je definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase, na požadované úrovni a za využití potřebných zdrojů. Umožňuje to manažerům efektivně provádět všechny činnosti, které směřují k dosažení vytyčených cílů. Jedná se o cílově orientovaný rozhodovací proces k realizaci stanovených cílů.

Plán by měl obsahovat odpovědi na dvě základní otázky

- 1) Čeho chceme dosáhnout?
- 2) Jak toho chceme dosáhnout?

²³ DURDOVÁ, I., 2002. Sportovní management. VŠB – Technická univerzita. ISBN 978-80-248-0130-8.str. 75

²⁴ LEDNICKÝ, V. Základy managementu. Ostrava: Akademie J. A. Komenského 2000. ISBN 80-70480-17-3. str. 47-55

Plánování podle úrovně rozhodovacího procesu:

Top management = strategické plánování

- navazuje na strategické cíle
- přistupuje k organizaci jako k celku
- jeho výsledkem je strategický plán
- vybírá a stanovuje důležité dlouhodobé komplexní cíle
- určuje směry vývoje a sjednocuje úsilí všech pracovníků na hlavní cíl organizace

Střední management = taktické plánování

- Rozsah plánu na 1-5 let
- způsoby realizace strategických cílů
- směřuje k uskutečňování strategických cílů
- konkretizuje cíle a prostředky pro dosažení strategických cílů na kratší časové období
- využívá více kvantitativních cílů
- odpovídají mu taktické plány pro jednotlivé funkce nebo pro jednotlivé organizační články podniku

Management první linie = operativní plánování

- rozpracovává taktické cíle a plány
- rozpracovává je do konkrétních krátkodobých úkolů pro jednotlivé pracovníky
- odpovídají mu operativní plány
- mají krátkodobý charakter
- je pro denní provoz podniku²⁵

²⁵ LEDNICKÝ, V. Základy managementu. Ostrava: Akademie J. A. Komenského 2000. ISBN 80-70480-17-3. Str. 58

3.2.2 Organizování

Organizování se řadí mezi manažerské funkce. Je to cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity a zajistit kontrolu tak, aby přispěly v maximální míře k dosažení stanovených cílů.

Mezi základní prvky organizování patří specializace, koordinace, vytváření útvarů, rozpětí řízení a dělba kompetencí.

3.2.3 Komunikace

Komunikace je základní způsob dorozumívání mezi lidmi. Může být buď v ústní či v písemné formě. Je to další základní manažerská funkce, která je potřebná pro správné plnění daného úkolu ve svěřeném týmu. Pokud je komunikace na vysoké úrovni, má manažer schopnost přesvědčit své lidi ke konání věcí takovým způsobem, který sám určí. Komunikace je důležitá pro přenos a pochopení sdílených zpráv. Při komunikaci se musí dodržovat určité náležitosti, kterými jsou jednoduchost, výstižnost, přehlednost a podnětnost. Je velmi důležité se vyjadřovat celými větami, správně artikulovat a volit vhodná slova. Podstatné je číst zprávu jako celek, vyvozovat závěry až po dočtení a nebát se zpětné vazby²⁶

3.2.4 Koordinace

Potřeba koordinace vyrůstá ze specializace a rostoucích složitostí úkolů, které mají být splněny. Smyslem koordinace je dosáhnout takové povahy fungování organizace, kterou lze charakterizovat výrazy, jako je proporcionalita, rovnováha, plynulost, provázanost, synchronizace apod. Čím větší jsou kladeny nároky na funkci organizací z hlediska kvalitativního (pestrost, kvalita dodávaných výrobků či poskytovaných služeb), časového i ekonomického, tím větší nároky jsou kladeny na koordinaci. Ani v těch nejprimitivnějších situacích nemůže pracovní skupina fungovat účinně, jestliže její členové nejsou koordinováni.

²⁶ VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 9788072612000. Str. 181

Koordinaci je třeba věnovat pozornost při sestavování plánů, zvláště pak při správném stanovení aktivit a zdrojů, které jsou v plánu uvedeny a následně se jimi plní požadované cíle podniku.²⁷

3.2.5 Rozhodování

Rozhodování vyjadřuje záměr řídicího subjektu k dosahování stanovených cílů. Jedná se tedy o výběr určité varianty následujícího postupu. Rozhodování je podstatou řízení. Každé rozhodnutí má vliv na chod organizace, proto je trvalou součástí výkonu manažerské funkce. Rozhodování má dvě stránky. Jedná se o stránku meritorní a formálně – logickou. Znamená to tedy, že rozhodnutí musí obsahovat tyto prvky:

- co se má udělat
- kdo to má udělat
- kdy se to má udělat
- jakými prostředky
- způsob kontroly

3.2.6 Kontrola

Kontrola je významnou manažerskou funkcí a významnou součástí náplně každého manažera. Kontrola se zabývá měřením a korigováním vykonané práce. Její náplň je zabezpečit, aby vytyčené plány a cíle byly splněny. Kontrolní působení manažerů se v organizaci primárně zaměřuje na zjišťování odchylek mezi očekávaným a plánovaným stavem kontrolované činnosti či objektu a jejím stavem skutečným v určitém časovém okamžiku. Některé interpretace kontrolu vysvětlují jako dodatečné prověrky výsledků. V první řadě se kontrola provádí v rámci plánování, ale zasahuje také do ostatních manažerských funkcí.²⁸

²⁷VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 9788072612000. Str. 133

²⁸PITRA, Zbyněk. Základy managementu. 1.vyd. Praha: Professional Publishing 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7. Str. 21

3.3. Týmová práce

Týmová práce se prosazuje v moderních způsobech vedení lidí. Máme dva základní pohledy na týmy a týmovou práci.

1) Chápání týmu jako uskupení lidí, kteří jsou sdruženi za účelem plnění určitých, často i zcela pravidelných úkolů, kdy charakteristickým rysem týmové práce je zdůrazňování vzájemné závislosti mezi výsledky a prací dané pracovní skupiny jako celku.

2) Chápání týmu jako pracovní skupiny, sestavené k tvůrčímu řešení, i k realizaci specifického úkolu, obvykle nad rámec běžných pracovních úkolů.

Smyslem prosazování týmové práce je snaha přesvědčit pracovníky, že každý svým dílem přispívá k finálním výsledkům skupiny. Vzájemná spolupráce a pomoc jsou tou správnou cestou k dosažení stanovených cílů. Člověk tak nabývá řady příznivých dojmů. Na jedné straně, že i na něm a jeho práci záleží, a na straně druhé ví, že pokud si nebude vědět rady, spolupracovníci ho nenechají na holičkách. Nelze pominout ani příznivé sociální klima, které by měla týmová práce doprovázet.²⁹

3.4 Manažerské archetypy

Podle Tomáše Buška, lektora kurzu manažerské archetypy, by ideální manažer měl představovat roli císaře, nicméně role císaře se dělí na čtyři archetypy. Jsou to archetypy hecíř, matka, pracant a kat. V každém manažerovi by měly být archetypy zastoupeny stejným procentem, ovšem u většiny manažerů převládá jeden z archetypů. V průběhu své kariéry by se manažer měl snažit o vyrovnaní vzájemného poměru mezi těmito archetypy. Byl by to ideální stav, nicméně cesta k tomuto ideálu je velice náročná a málokterý manažer tohoto cíle dosáhne. Nyní se přesuneme k jednotlivým charakteristikám.

²⁹VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 9788072612000. Str. 129-130

Císař

Má vizi, je rozhodný a nese riziko, je zodpovědný za blaho skupiny, umí využívat archetypy a je přítomný.

Hecíř

pozitivní stránka – motivuje, nezná hranice, podporuje, je hlasitý

negativní stránka – vzbuzuje nedůvěru, neslyší námitky, unavuje, prázdné fráze

Matka

pozitivní stránka – pečuje, naslouchá, soucítí, podporuje

negativní strana – zpomaluje vývoj, snižuje výkon, umožňuje alibismus, dusí samostatnost

Pracant

pozitivní stránka – zná produkty a rozumí jim, umí, vykonává, přebírá práci, dotahuje

negativní stránka – nevychovává nástupce, dusí samostatnost, neposlouchá, nestíhá

Kat

pozitivní stránka – definuje podmínky, kontroluje, odměňuje, trestá,

negativní stránka – dusí kreativitu, vzbuzuje obavy, nevytváří vztah, tlumí zápal.³⁰

4.1 Motivace

Motivování je proces, kdy manažer vede pracovníky k požadovanému výkonu a směru, ve kterém chce, aby vykonávali svou práci a tím splnili stanovené cíle. Nejlepší podoba motivace je pracovník, který je motivován vnitřně a snaží se dosáhnout svého cíle.³¹

Nejúčinnější motivace má podobu odměny, příležitosti pro vzdělání a růst. Tuto motivaci potřebuje většina pracovníků. Firma by měla nabídnout takové podmínky, díky kterým budou pracovníci dostatečně motivovaní. Manažer by měl využít k motivování své schopnosti a příležitosti, které firma nabízí.

³⁰ Ottima [online]. [cit. 2023-01-08]. Dostupné z: <https://www.ottima.cz/treninkovy-program/manazerske-archetypy>

4.1.1 Druhy motivace

Faktorů ovlivňujících pracovní motivaci je celá řada. Motivaci můžeme v základu rozdělit na vnitřní a vnější.

K **vnitřní motivaci** dochází za situace prožívání, že činnost, kterou člověk vykonává je důležitá, zajímavá a smysluplná. Jde o spontánní spokojenost, která vychází z úspěšně vykonané činnosti. Tento typ motivace funguje především na osobní činnosti a vlastní cíle, které máme definovány jako například dosažení určitého stupně vzdělání. Vnitřní motivace je zaměřena na autonomii, tedy volnosti konat, odpovědnosti za vlastní možnosti a způsobilosti uchovat své dovednosti natrvalo.

Stejně jako vnitřní motivace, tak i **vnější motivace** má svoji důležitou roli a každá z těchto motivací zastává svoji úlohu. Vnější motivace nemusí působit dlouhodobě, avšak může klást na člověka výrazný a bezprostřední účinek.

Sílu této motivace jsou motivátory formou slovních a hmotných odměn. Hmotné a slovní formy odměny tvoří odměny jako zvýšení platu, bonusy, uznání, pochvala a povýšení V opačném případě pak tresty jako odepření platu, disciplinární řízení a kritika. Zaměstnanci, kteří jsou tímto způsobem motivováni jsou obvykle kreativnější a jsou nápadití. Vnější motivy kladou silný vliv na pracovní nasazení zaměstnanců. Na vnější motivaci působí vnější faktory, a ty přináší pozitivní vliv na efektivitu pracovního výkonu jedince. Odměny, na které působí vnější faktor jsou zaměstnanecké výhody, pochvaly, důtky, srážky ze mzdy a vhodné pracovní podmínky. Efektivita pracovního výkonu je pro každý podnik klíčová, díky aplikování vnějších motivátorů. Pokud je podnik schopný motivovat zaměstnance zvenčí, může tak uspokojit potřeby zaměstnance nepřímou, a to pomocí peněžních prostředků. Peníze jsou cíl, tento cíl uspokojuje jedince k poskytnutí vlastních činností.³²

³²ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4. Str. 70

Potom lze motivační faktory rozdělit dle Maslowova třídění, které se opírá o hierarchii lidských potřeb, a to od potřeb základních, až po potřeby realizace potřeb.

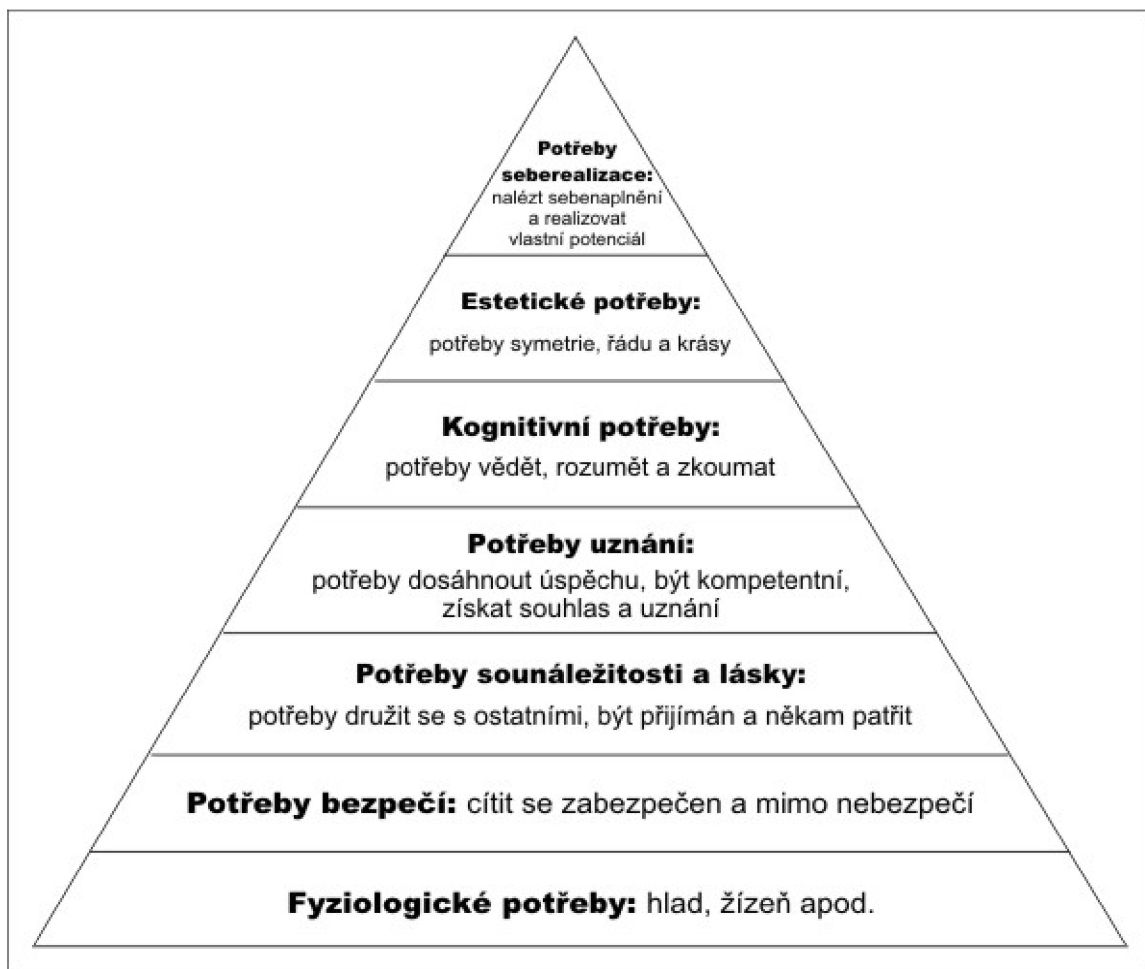
4.1.2 Maslowova teorie potřeb

Jedná se o nejnámější teorii motivace. Jejím autorem je Abraham Maslow. Teorie vychází z poznatků, že lidské potřeby jsou uspokojovány postupně. První jsou uspokojovány základní potřeby a poté až potřeby další. Abraham Maslow uspořádal lidské potřeby do různých úrovní. Lidské potřeby jsou podle této teorie uspořádány a členěny hierarchicky do pyramidy potřeb. Tato pyramida se skládá z pěti hierarchicky seřazených skupin. Jedná se o skupiny potřeb fyziologických, bezpečnosti, sounáležitosti, sebeúcty a seberealizace.

Teorie předpokládá, že všechny potřeby, které jsou uvedeny v pyramidě potřeb existují současně, avšak významnost těchto potřeb se liší. Fyziologické potřeby jsou základní lidské potřeby. Jsou to potřeby, které souvisí se zajištěním fyzické existence a rozmnožování lidského druhu. Jedná se především o potravu, oblečení, bydlení, pracovní činnost, hygieny a odpočinek. Potřeby bezpečí souvisejí s ochranou před fyzickým, duševním i emocionálním ohrožením. Jedná se o sociální jistoty. V pracovním prostředí je to například jistota práce neboli zaručená pracovní smlouva. Potřeby sounáležitosti a společenského styku jsou potřeby formálního a neformálního rázu, které souvisí s mezilidskými vztahy. Příkladem jsou výborné mezilidské vztahy, možnost družít se, patřit do nějaké skupiny a být přijímán.

Potřeby úcty k uspokojení potřeby úcty dochází v případě, že je jedinec vnitřně uspokojen, a to například svou samostatností. V opačném případě naopak dochází k úctě z vnějšího vztahu k jedinci. Z pohledu úcty v očích druhých a jedinec se stává respektovaným jinými lidmi. Potřeby seberealizace jsou

uspokojovány osobním růstem jedince a jsou považovány za špičku snahy jedince. Práce se pro jedince stává posláním.³³



Maslowova pyramida

zdroj: kniha Chování zákazníka (J. Vysekalová)

³³ DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. Management. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3. Str.373

Praktická část

Výzkum zaměstnanců ve společnosti Kooperativa

V této části se věnuji výzkumnému setření, které je zaměřeno na charakteristiku stylu vedení manažera společnosti Kooperativa a také na hlavní motivátory a zdroj demotivace zdejších zaměstnanců.

Pojišťovna Kooperativa

Kooperativa je univerzální pojišťovna působící v České republice, která nabízí plný sortiment služeb a všechny standardní druhy pojištění pro občany, drobné firmy i velké podniky. Kooperativa dlouhodobě patří k největším českým pojišťovnám, roční předepsané pojistné přesahuje 42 miliard Kč, což jí přináší více než je 25% podíl na trhu. Firma má téměř 2,5 milionů klientů, tři sta vlastních obchodních míst po celé ČR a své služby poskytuje rovněž v síti svého strategického partnera České spořitelny. Kooperativa je součástí Vienna Insurance Group (VIG). Padesát pojišťoven VIG ve 25 zemích tvoří největší střeoevropský pojišťovací koncern s tradicí dlouhou 195 let. VIG je podnikem s nejvyšším ratingem na Vídeňské burze a akcie jsou obchodovány i na BCPP.³⁴

Metoda výzkumu

Výzkum byl uskutečněn formou dotazníku přes interní komunikaci Kooperativa. Dotazník byl rozeslán pracovníkům v agentuře západní Čechy. Do průzkumu byli zahrnuti zaměstnanci na HPP a na IČO. Oslovení proběhlo formou on-line dotazníku na stránce survio.com. Dále jsem se osobně také setkala s ředitelem interního obchodu Mgr. Ing. Lukášem Příhodou MBA a s regionální ředitelkou Janou Jirglovou. Pro výzkum byla použita primární a sekundární data. Primární data byla získána za pomoci výzkumu. Sekundární data slouží k podpoře primárních dat.

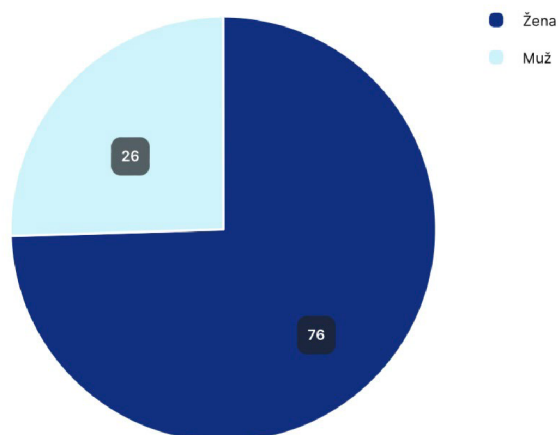
³⁴ Kooperativa [online]. [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: https://www.koop.cz/?gclid=EAlaIQobChMI07mCyPy6_QIVAwWiAx05xgU0EAAYASAAEgl2pvD_BwE

Cíl výzkumu

Cílem výzkumu bylo zjistit, jak jsou pracovníci ve své práci spokojeni, zda jim vyhovuje náplň jejich práce, styl vedení, který aplikuje jejich nadřízený a co jsou jejich hlavními motivátory a demotivátory při výkonu jejich zaměstnání.

Celkově se průzkumu účastnilo 102 respondentů.

1. Pohlaví

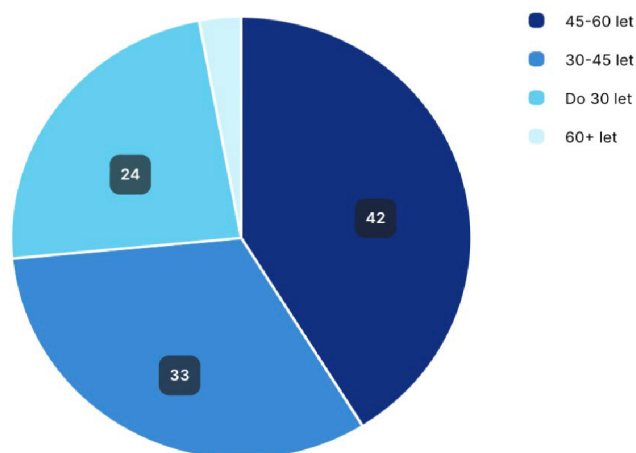


Graf č.1

Průzkumu se zúčastnilo 76 žen a 26 mužů. V Kooperativě je celkově zaměstnáno více žen, což je pravděpodobně zapříčiněno tím, že se na práci pojišťovacích poradců hodí spíše ženy, a to díky svým předpokladům.

První otázka měla za úkol rozdělit respondenty dle jejich pohlaví. Ve společnosti více dominují ženy, které z dotazovaných 102 respondentů tvoří 74,5 %. Zastoupení mužů ve společnosti je pouze v 25,5 %. Tento výsledek není překvapivý, jelikož ve většině firem, které mají hlavní náplň prodej pojištění, jsou zaměstnané převážně ženy.

2. Věk

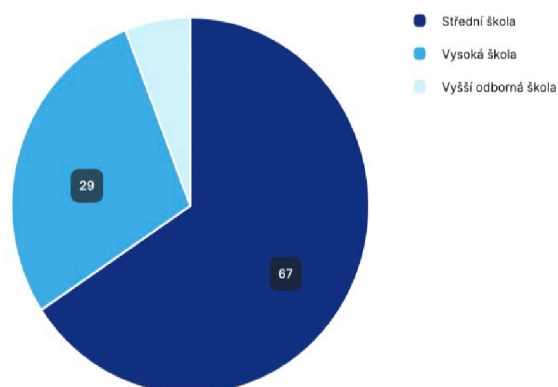


Graf č. 2

Druhá otázka měla za úkol zjistit, jaký je věk zaměstnanců. Ve společnosti se nejvíce nachází osoby, jejichž věk je v rozmezí 45-60 let, takovýchto zaměstnanců je zde 41,2 %. Druhou nejsilnější věkovou skupinou je skupina pracovníků ve věku od 30–45 let a tvoří 32,4 %. Dále je zde 23,5 % osob, které zastupují věkovou skupinu do 30 let. Nejméně zastoupenou skupinou, jsou pracovníci nad 60 let, která tvoří necelá 3 % mezi dotazovanými. Rozdělení je celkem pestré, drtivá většina dotazovaných pracuje v této firmě v časovém horizontu minimálně 10 let. Mezi respondenty jsou i zaměstnanci, kteří zde zahájili svou kariéru ihned po dokončení středoškolského vzdělání a pracují zde i 30 let. V této firmě to však není nic neobvyklého. Pracovníci, kteří v této firmě překonají hranici 5 let zde převážně i přetrvávají. Nejtěžším obdobím pro pojišťovací poradce je právě výše zmíněných prvních 5 let, kdy si začínají tvořit svou vlastní klientelu.

Vizí firmy je přijímat mladé perspektivní pracovníky, avšak zároveň se firma snaží snížit počet zaměstnanců na HPP a navýšit pracovníky na IČO. Nicméně dle prováděného průzkum lidé nastupují raději do zaměstnaneckého poměru, než na živnostenský list.

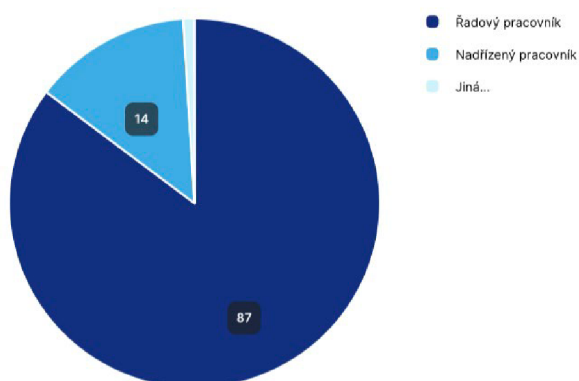
3. Nejvyšší dosažené vzdělání



Graf č.3

Třetí otázka se týká nejvyššího dosaženého vzdělání zdejších pracovníků. Zákonnou podmínkou pro práci v pojišťovnictví je úspěšně složená maturitní zkouška. Proto zde nemáme žádného respondenta bez středoškolského vzdělání. Lidé se středoškolským vzděláním tvoří 65,7 %. Druhou největší skupinou jsou s 28,4 % zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, kdy většina z nich získala titul v oboru pojišťovnictví a bankovníctví. Nejméně početnou skupinu necelých 6 % tvoří pracovníci s vyšším odborným vzděláním.

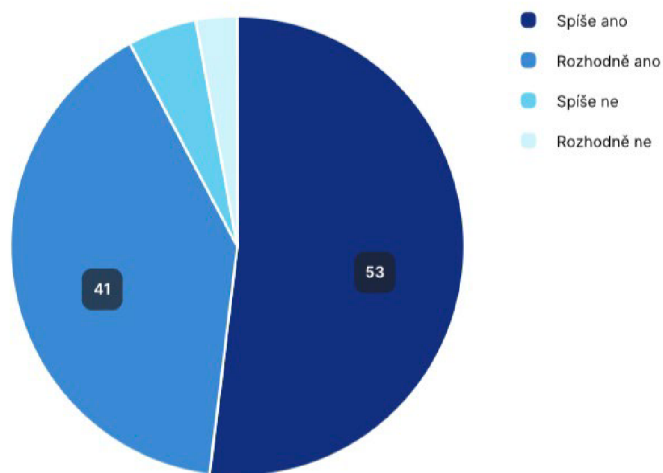
4. Postavení ve firmě



Graf č. 4

Čtvrtá otázka měla za úkol zjistit postavení u dotazovaných ve firmě. Na dotazník odpovědělo 87 řadových zaměstnanců, kteří tvoří 85,3 %. Dalších 14 lidí je ve vedoucích pozicích a zastupují necelých 14 %. Tento výsledek byl očekávaný. Většina manažerů v Kooperativě má ve svém týmu přibližně 15 lidí. Manažeři se zpovídají ze svých úkolů regionálním ředitelům. Regionálním ředitelům zadává úkoly obchodní ředitel společně s ředitelem agentury. Nejmenší procento zastupují jiné pracovní pozice, které nespádají do této hierarchie. Řadíme sem ekonomické a personální oddělení, ale také likvidátory pojistných událostí.

5. Jsi spokojený s náplní své práce



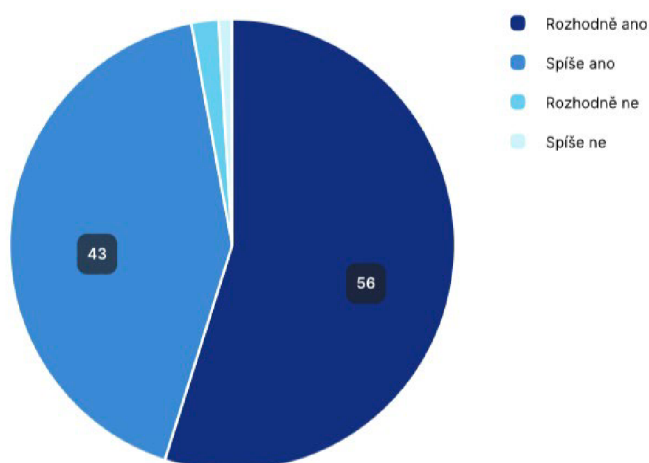
Graf č.5

Úkolem páté otázky bylo zjistit, zda jsou pracovníci spokojeni s náplní své práce. Skoro 52 % dotazovaných odpovědělo, že spíše ano. Dalších 40,2 % odpovědělo že jsou se svou náplní práce rozhodně spokojeni. Pouhých 7,8 % není zcela spojeno. Pro zaměstnavatele je toto je výborný výsledek.

Kooperativa při náborových rozhovorech seznamuje potencionální pracovníky s náplní jejich budoucí práce, a tak jsou detailně seznámeni s náplní své budoucí práce, finančním ohodnocením a i s celkovým chodem firmy. To můžeme vidět i z výsledných čísel této otázky.

Jak je již výše uvedeno, ve této společnosti je běžné, že tu zaměstnanci zůstanou po celý život. Nejdůležitější aspektem je vybudování si svého klientského portfólia. Čím více klientů má poradce ve své správě, tím více peněz jim je následně vygenerováno. V Kooperativě jsou pojišťovací poradci placeni formou provizí, které jsou rozděleny na dvě skupiny. Jednou z nich jsou ziskatelné provize a druhou provize pečovatelské. Ziskatelskou provizi lze získat aktivním uzavřením obchodu. Pečovatelská provize se generuje v průběhu let, kdy je platná pojistná smlouva, kterou již dříve s klientem pojišťovací poradce uzavřel.

6. Jsou Vám poskytnuty podmínky pro výkon Vaší práce:



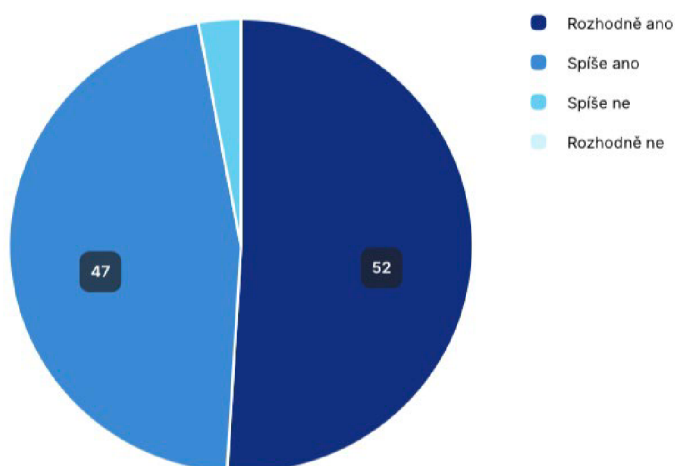
Graf č. 6

Z mého pohledu je práce pojišťovacího poradce prací velmi náročnou, a to proto, že je důležité nastavit vyhovující podmínky pro vykonávání této pozice. Opět jsou výsledky otázky č. 6 pro firmu velmi lichotivé. Necelých 55 % pracovníků je rozhodně spokojeno s podmínkami, které jim jsou poskytnuty. Druhou nejpočetnější skupinou jsou poradci, kteří jsou spíše spokojeni a získali 42,2 %. Necelá 3 % tvoří nespokojení pracovníci.

Kooperativa je v rámci adaptace svých nováčků velmi nápomocná. Adaptace nově nastoupivších v této firmě trvá dva roky. V těchto dvou letech musí být nováčci přítomni na povinných školeních a musí splnit povinné certifikace ukládané

zákonem. Přítomnost na školeních a úspěšné plnění certifikací tvoří část platu nově nastoupivších. Po skončení fáze adaptace je placen z provizí, tak jako ostatní spolupracovníci.

7. Jak jste spokojen/a se vztahy na pracovišti

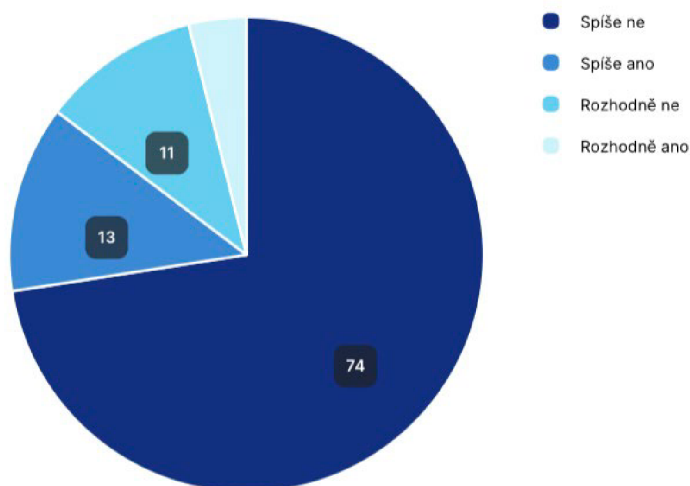


Graf č. 7

Úkolem sedmé otázky bylo zjistit, zda v této firmě jsou zaměstnanci spokojeni se vztahy na pracovišti. Dle výsledků můžeme říct, že na pracovišti panuje dobrá atmosféra. Skoro 51 % dotazovaných odpovědělo rozhodně ano, 46 % odpovědělo, že spíše ano. Pouze 3 % respondentů označilo odpověď spíše ne. Agentura západní čechy je pověstná tím, že zde pracují rodinní příslušníci. Manažeři obchodních skupin a poradci s velkým množstvím klientů si do firmy často přivádí své děti, pomáhají jim v krizových dvou letech a vychovávají si z nich úspěšné obchodníky, kteří jednoho dne převzou jejich klientské kmény. Velmi častý je i sourozenecký vztah mezi pracovníky, výjimkou nejsou ani manželské páry. Já jsem také začala pracovat v Kooperativě díky své matce, která v Kooperativě pracuje již 27 let. Začínala na pozici přepážkové pracovnice, poté se rozhodla pro pozici pojišťovací poradce a aktuálně zaujímá manažerskou pozici. Dle mého názoru toto rodinné pouto má pozitivní vliv na obchodní výsledky.

Obchodníci s velkým počtem klientů nestíhají kvalitně pečovat o své klienty. Ideálním řešením je proto část svých klientů svěřit do správy novým kolegům. Nováčci jsou rádi za každý kontakt, který mohou vytěžit.

8. Máte obavu ze ztráty zaměstnání?

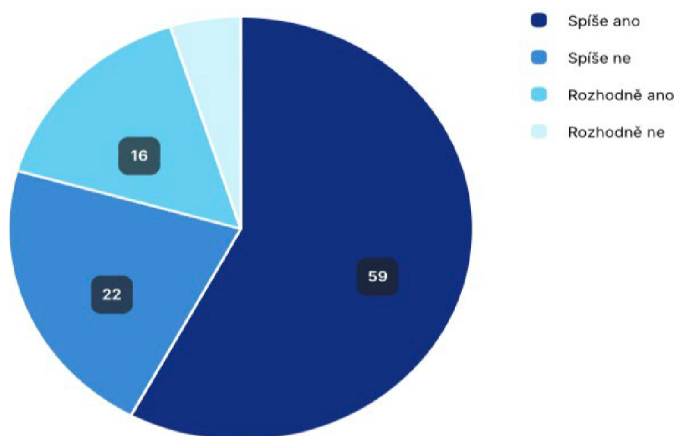


Graf č. 8

V osmé otázce byli respondenti dotazováni na obavu ze ztráty zaměstnání. 72,5 % respondentů odpovědělo, že spíše obavy nemají. Nicméně 12,8 % dotazovaných zvolilo odpověď spíše ano. Dalších 10,8 % dotazovaných označilo odpověď rozhodně ne. Zbýlých pár procent pracovníků se rozhodně bojí rizika ztráty zaměstnání. Z těchto odpovědí vyplývá, že většina pracovníků se o svou práci nebojí. Pravděpodobně tento fakt ovlivňuje to, jak dlouho zde průměrně pracovníci pracují. Z otázky č. 5 víme, že většina dotazovaných zde pracuje minimálně 10 let, z čehož vyplývá, že zde již mají svou klientelu a o svou práci nemají takové obavy. Zatímco jako v každém zaměstnání, nově nastoupivší se strachují o své zaměstnání. Existuje tu možné riziko, že pro firmu nebudou výděleční a tím pádem jim nebude prodloužena pracovní smlouva. Nově příchozí pracovníci mají podepsanou smlouvu o pracovním poměru na dobu určitou, a to

konkrétně na jeden rok. Smlouvu zaměstnavatel prodlouží, pouze pokud bude nováček pro firmu efektivní.

9. Jste spokojen/a se současným systémem odměňování?

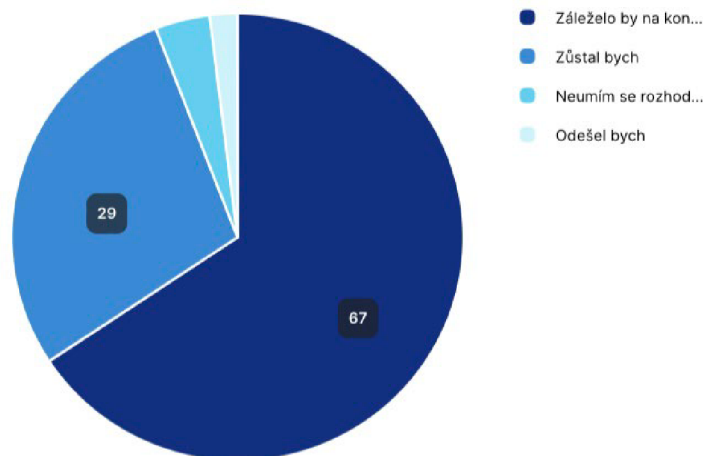


Graf č. 9

Velký faktor, který ovlivňuje spokojenost zaměstnanců je systém odměňování zaměstnanců. Právě na systém odměňování je zaměřena otázka číslo 9. Odpověď spíše ano odpovědělo 57,8 % dotazovaných. Dalších 21,6 % je spíše nespokojeno se systémem odměňování. 15,7 % lidí, jsou rozhodně spokojeni. Skoro 5 % se rozhodlo pro odpověď rozhodně ne. Výsledky této otázky tak nevykazují takový soulad jako otázky předchozí. Odměňování je v Kooperativě velké téma. Ve chvíli, kdy noví obchodníci nastoupí začnou si budovat své portfólio klientů. Čím více klientů mají ve své správě, tím více peněz jim generují. V Kooperativě jsou pojišťovací poradci placeni formou provizí, které jsou rozděleny na ziskatelné provize a na pečovatelské provize. Ziskatelskou provizi získají aktivním uzavřením obchodu. Pečovatelská se generuje v průběhu let, kdy je platná pojistná smlouva, kterou již dříve s klientem uzavřeli. Z toho vyplývá, že čím více let ve firmě obchodník zůstává, tím více peněz vydělává. Nováčci mají první rok provize násobené koeficientem 1,5, což jim zajišťuje dvojnásobnou provizi ze všech uzavřených smluv. Obchodníci, jsou v kooperativě děleni do čtyř kariérních

stupňů, které jsou rozděleny dle roční produkce obchodníka. Kategorie D jsou nováčci s již zmiňovaným koeficientem odměňování 1,5. V kategorii C je nejvíce obchodníků, podmínka je mít roční produkci alespoň 360 000 Kč a provize jsou násobeny koeficientem 1, 0. V kategorii B je podmínkou roční výkon 900 000 Kč, firma je za vyšší produkci odměňuje tyto obchodníky koeficientem 1,1. Obchodník v kategorii A musí splnit roční produkci 1 600 000,- Kč, odměnou je pro ně násobení provizí koeficientem 1,2. Ti nejlepší obchodníci mají speciální kategorii, říká se jim generální reprezentanti, a takových obchodníků je velmi málo. Musí splnit několik podmínek a jednou z nich je splnit kmenové pojistné 15 000 000 Kč. Jejich koeficient je stejný jako u obchodníku kategorie A, nicméně mají nárok na asistentku, kterou jim platí firma. V těchto kategoriích jsou obchodníci jeden rok, poté mohou buď postoupit do vyššího pásma, obhájit aktuální pásmo nebo naopak sestoupit do pásma nižšího.

10. Pokud by vám byla nabídnuta jiná pracovní nabídka

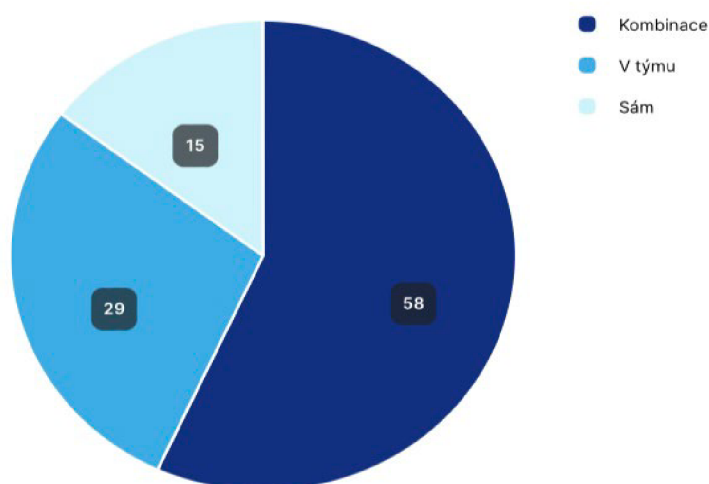


Graf č. 10

Otázka číslo 10. se soustředí, co by pracovníci udělali, kdyby jim byla nabídnuta jiná pracovní příležitost. Nejvíce pracovníků odpovědělo, že by záleželo na konkrétní nabídce a tuto odpověď označilo 65,7 % respondentů. Dalších 28,4 % pracovníků by zůstalo v této firmě. Necelá 4 % se neumí rozhodnout a dva lidé

odpověděli, že by jednoznačně odešli z Kooperativy do nové práce. Výsledky této otázky nejsou pro firmu příznivé, vyplývá z toho, že jsou její pracovníci nakloněni jiné pracovní příležitosti. Kooperativa by tedy měla zapracovat v sekci péče o své stávající zaměstnance. Měla by jim poskytnout takové prostředí, aby neměli jejich lidé v úmyslu odejít ke konkurenční nabídce. Nicméně 29 pracovníků by svou práci nevyměnilo. Stálo by za zvážení vytvořit interní dotazník, který by měl za cíl zjistit, co jsou ty důvody, které nutí zaměstnance zvažovat i ostatní nabídky práce. Ve chvíli, kdy firma zjistí, co konkrétně by měla změnit, může na to zareagovat a napravit tuto situaci.

11. Upřednostňujete práci

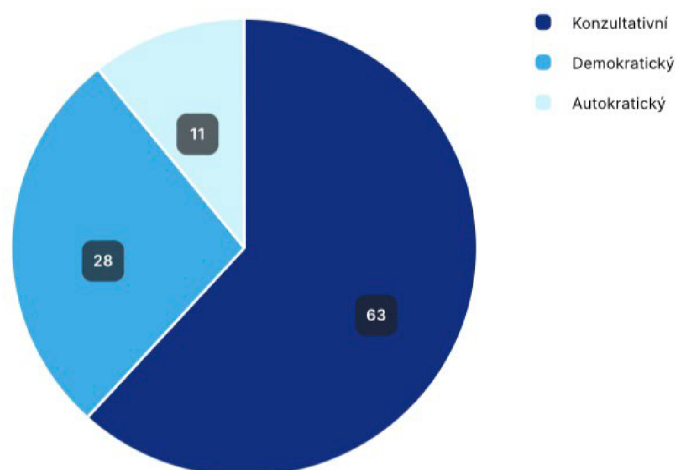


Graf č. 11

Otázka č. 11 má za úkol zjistit, zda jsou v Kooperativě lidé spíše sólisté nebo týmový hráči. Z výsledků zjišťujeme, že většina pracovníků pracuje nejraději kombinací obou případů, kdy takto odpovědělo skoro 57 % respondentů. Dalších 28,4 % dotazovaných odpovědělo, že pracují raději v týmu. Nejmenší podíl měli ti, kteří odpověděli, že upřednostňují samostatnou práci a tvoří 14,7 % v celkovém výsledku. Všechny obchodní skupiny mají společný cíl a společný plán. Vždy dostanou objem produkce, kterou musí jako tým splnit, jednotlivci samotní pak ve

skupině dostanou individuální plán. Nicméně důležité je, aby splnila nastavený plán celá skupina. Pokud někdo svůj plán nesplní a někdo naopak svůj plán přeplní, tak si pomohou mezi sebou ke splnění celkového plánu. V této firmě je velmi důležité, aby si lidé vzájemně vypomáhali. Je to velice náročná práce, zaměstnanci musí disponovat velkým množstvím vědomostí a informací, a proto je nedílnou součástí spolupráce. Každý obchodník je jiný a je úspěšný v jiné oblasti. Já se specializuji na životní pojištění a velká podnikatelská rizika, kdy si mí kolegové chodí pro rady. V opačném případě já se zase poradím s nimi v oblasti pojištění majetku, či v autopojištění.

12. Jaký styl vedení aplikuje tvůj nadřízený?

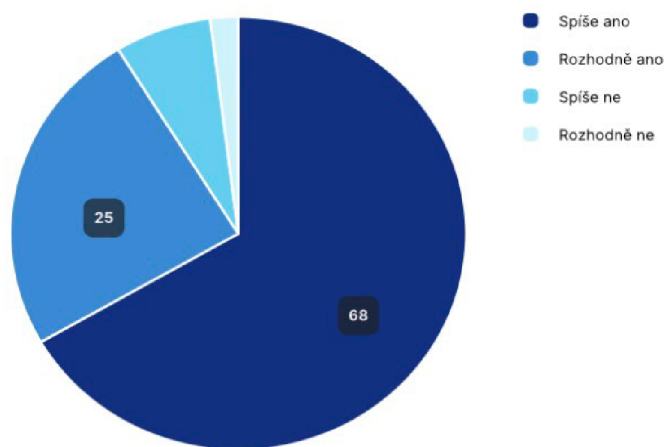


Graf č. 12

Otázka číslo 12. je jedna z nejdůležitějších otázek tohoto dotazníku. Ptá se na styl vedení, který užívají nadřízení dotazovaných. Nejvíce užívaný styl vedení je dle průzkumu konzultativní a tvoří 61,8 % z celkového počtu. Na druhém místě se umístil styl demokratický s 27,5 % a třetí pozici zaujal styl autokratický, který získal 10,7 %. Konzultativní a demokratický styl vedení v této formě naprosto dominuje. Jsou to styly, které chtějí, aby byli pracovníci součástí vedení firmy. Nové nápady se konzultují společně na poradách, nebo na měsíčních hodnoceních. Autokratický styl je dle mého názoru efektivní jen krátké časové období, když trvá

moc dlouho, dochází k demotivaci a znechucení k práci ze strany podřízených. Tento styl zjevně v kooperativě není ten hlavní, ale přesto ho využívá nemalé procento nadřízených. Obecně jsou spokojenější podřízení s mírnějším vedením bez nátlaku. V určitých případech je však potřeba využít autokratický styl, k dosažení vytyčeného cíle.

13. Jste dostatečně motivovaný zaměstnavatelem?



Graf č. 13

Otázka číslo 13. je opět zaměřena na motivaci. Cílem bylo zjistit, zda jsou pracovníci dostatečně motivováni. Výsledky jsou poměrně jednoznačné. 66,7 % pracovníků odpovědělo spíše ano, druhá nejpočetnější odpověď byla rozhodně ano a z celkového grafu zaujímá 24,5 %. Necelých 9 % pracovníků jsou spíše nespokojeni, nebo rozhodně nespokojeni. V konečném výsledku jsou zaměstnanci této organizace motivováni, někteří jsou motivováni převážně provizemi, jiní odměnami a některým stačí pochvala od nadřízeného. Kooperativa své pracovníky motivuje vyhlášenými soutěžemi. Některé soutěže mají finanční odměny ve formě buď zdvojnásobených provizí, poukázek do obchodů, CCS karet na tankování, nebo i cestování do různých zemí. Tyto benefity zajišťují dostatečnou motivaci u většiny pracovníků. Na tyto benefity mají nárok jak zaměstnanci, tak pracovníci na IČO.

14. Co Vás nejvíce motivuje?

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Finanční odměna	79	77.5%
Osobní pocit splněné práce	61	59.8%
Dobrý kolektiv	47	46.1%
Pochvala od nadřízeného	46	45.1%
Benefity	22	21.6%
Kariérní růst	17	16.7%
Možnost seberealizace	15	14.7%
Jistota zaměstnání	15	14.7%
Jiná...	1	1%

Graf č. 14

Motivaci se budeme věnovat i v otázce č. 14. Respondentům byla položena otázka, co je nejvíce motivuje. Každý respondent mohl označit nejvýše tři odpovědi. Nejvíce dle výsledků motivuje zaměstnance finanční odměna, tuto odpověď zvolilo 79 dotazovaných a tvoří 77,5 %. Druhé místo obsadil pocit z dobře odvedené práce a odpovědělo tak 61 lidí. Dobrý kolektiv se umístil na třetím místě a označilo ho 47 respondentů. O dobrý kolektiv není v agentuře západní Čechy nouze. Jsou zde všechny věkové kategorie a velkou mírou přispívají časté rodinné vztahy. Dalším velkým motivátorem je pochvala od nadřízeného a tuto možnost označilo 46 lidí. Nadřízení si často neuvědomují, jak velkou váhu mají slova chvály. Pokud zaměstnanec necítí dostatečnou podporu, často má tendence přemýšlet o změně zaměstnání. Benefity se umístily na páté pozici a 22 zaměstnanců označilo tuto možnost. Kooperativa nabízí svým zaměstnancům spousty benefitů, přispívají pracovníkům na životní pojištění až do výše 3 100 Kč a až 1 000 Kč na penzijní připojištění měsíčně. Další benefity jsem rozebrala v

otázce č. 13. Kariérní růst označilo 17 pracovníků, ten je v této firmě zcela běžný, ať už v rámci kariérních stupňů, nebo postup na manažerskou pozici nebo na funkci produktového disponenta. Možnost seberealizace získala jen 15 hlasů. Seberealizace je v Kooperativě podporovaná, existuje Nápadník do kterého může každý psát své připomínky a nápady. Každá pojistná smlouva je svým způsobem realizace ideálních představ o pojištění obchodníka, modeluje smlouvy tak, jak jsou podle něj správně. Jistota zaměstnání skončila na předposledním místě společně se seberealizací, tuto možnost si vybralo pouze 15 respondentů. Jistotě v zaměstnání jsem se již věnovala v otázce č. 8. Odpověď jiné vybral jeden člověk a bohužel mi nenapsal, co konkrétně touto odpovědí myslel.

15. Co Vás nejvíce demotivuje?

ODPOVĚĚ	RESPONZÍ	PODÍL
Neocenění dosažených výsledků	36	35.3%
Nedostatečné finanční ohodnocení	35	34.3%
Nedostatek klientů/práce	34	33.3%
Nízká efektivita práce	33	32.4%
Nemožnost uplatnění vlastního názoru	22	21.6%
Nemožnost kariérního růstu	19	18.6%
Jiná...	12	11.8%

Graf č. 15

Tato otázka je zaměřená na hlavní demotivátory zaměstnanců Kooperativy. Respondenti mohli opět označit až 3 odpovědi. Největší demotivační prvek je nedocení dosažených výsledků, tento typ demotivace označilo 36 pracovníků. Na nedocení výsledků by měla firma zapracovat. Běžně se stává, že má obchodník úspěšné období a rázem se dostane do velkého propadu, stačí aby

došlo ke stornu velké smlouvy. Za splnění plánu produkce by měla náležet minimálně pochvala. Neustálé navyšování plánů vede pracovníky k pocitu, že i přes maximální nasazení je výkon stále nedostačující. Dalším zdrojem demotivace je nedostatečné finanční ohodnocení. Pracovníci jsou placeni pouze za uzavřené smlouvy, ale nabídky a jízdy za klientem jim nikdo neproplácí. Obchodníci si přejí, aby měli pevný základní plat a všechny smlouvy, které uzavřou by byli jen bonus k základu, nyní jsou placení pouze z provizí, které plynou z uzavřených smluv. Velkým problémem pro obchodníky je nedostatek klientů, které by mohli oslovit. Je velice těžké si sehnat své vlastní klienty, obchodníci musí neustále přemýšlet koho oslovit a co nabídnout. Firma jim nějaké klienty na vytěžení předá, ale není to velké množství. Proto je žádoucí spolupráce mezi obchodníky, služebně starší obchodníci nestíhají své klienty kvalitně obsloužit, a proto je předávají těm služebně mladším. Nízká efektivita práce trápí 33 respondentů. Nemožnost uplatnění svého názoru označilo 22 lidí, i přes možnost psát své nápady do Nápadníku, nebo projevení názoru na společných poradách. Možná se někteří zaměstnanci bojí říct svůj názor v domněnku, že by si mohli zneprátnit své nadřízené. Druhá nejméně početná odpověď byla demotivace v podobě nemožnosti kariérního růstu. Tímto pocitem trpí pravděpodobně přepážkový pracovníci, kteří nejsou součástí kariérních stupňů. Nejméně zaškrtnutá odpověď je jiný důvod zaměstnanců, který mi bohužel nesdělili.

Závěr dotazníku

Kooperativa v tomto dotazníku stála velmi dobře. Je to firma, kde pracují všechny věkové kategorie a vztahy na pracovišti jsou přívětivé. Do kolektivu tedy zapadne každý nový obchodník a cítí se ve firmě velmi dobře, má podporu od svého manažera i od svých kolegů. Pracovníkům jsou poskytnuty ideální podmínky pro vykonávání jejich práce a jsou dostatečně motivováni různými způsoby. S aktuálním systémem odměňování jsou relativně spokojeni. Vedoucí pracovníci uplatňují nejvíce konzultativní a demokratický styl vedení, a proto jsou zaměstnanci součástí rozhodovacího procesu. O svou pozici ve firmě se lidé nebojí, ale zároveň by přemýšleli o novém zaměstnání ve chvíli, kdy by přišla

zajímavá nabídka. Největší motivací pro pracovníky je finanční odměna a pocit z dobře provedené práce. Naopak mezi největší demotivační prvky označili nedostatečné ocenění dosažených výsledků a nedostačené finanční ohodnocení.

Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit přístupy vedení pracovníků organizace společně s rolí manažera a jeho způsoby motivace.

V úvodní teoretické části se zabývám základními pojmy týkající se managementu. Následně vysvětluji pojem organizace jako takové společně s jejími vnějšími i vnitřními znaky. Zvláštní pozornost byla věnována kultuře organizace, která je základním kamenem dobrého přístupu vedení pracovníků. Další samostatnou kapitolou je vedení lidí, kde je popřeno tvrzení Donnelyho a Ivanceviche, podle kterých je řízení synonymem pro vedení, a to konkrétně komparací obou pojmů. Vedoucí osoba v organizaci disponuje jistou mírou moci, kterou může uplatňovat nad svými podřízenými. Tím se stává nedílnou součástí vedení lidí a je velmi důležité zvolit její správný typ. V následující části rozebírám doposud existující teorie vedení lidí. Významným zdrojem informací byla komparace těchto teorií mezi sebou. Výsledkem této komparace vznikl závěr, že žádný způsob teorií není nejlepší a vždy je důležité zvolit tu teorii, která vychází z dané situace.

Za pomoci nabytých informací z předešlých, až po současné zaměstnání jsem věnovala zvláštní pozornost osobnosti manažera a nároky, které jsou na něj kladeny. Definuji, jakými základními manažerskými úkoly se tato funkce zabývá. Tato problematika byla konzultována s ředitelem interního obchodu Mgr. Ing. Lukášem Příhodou MBA a regionální ředitelkou Janou Jirglovou, kteří vyjádřili důležitost správné připravenosti a volby osobnosti do funkce manažera. Volba osoby manažera a její následné celoživotní vzdělávání jdou ruku v ruce. Na toto navazuje téma motivace, kterou se už konkrétně zabývá osoba manažera.

Šetřením mezi zaměstnanci, které proběhlo formou dotazníku bylo zjištěno, že ve společnosti Kooperativa pracují zaměstnanci všech věkových kategorií s různou délkou praxe, jejíž délka je závislá na obavě o své zaměstnání. To je zapříčiněno systémem odměn, který je ve společnosti nastaven. Toto je závažným tématem, které se dále promítá do otázky přijmutí konkurenční nabídky.

Nedílnou součástí spokojenosti přístupu vedení pracovníků je vedle systému odměňování přístup nadřízených. Z výsledků vyplývá, že základním kamenem přístupu je ve společnosti Kooperativa konzultativní, společně s přístupem demokratickým. Obecně tak můžeme predikovat, že podřízení zaměstnanci při výše uvedených přístupech vedení jsou spokojenější.

Nejvyšším stupněm motivace pro odvádění dobrých výsledků ve svém zaměstnání je finanční odměna společně s dobrým pocitem z dobře vykonané práce a dobrým kolektivem, který přispívá k dobré pracovní morálce.

Naopak v opačném případě za nejvíce demotivační aspekty respondenti považují nedocenění dobře odvedené práce, nedostatečné finanční ohodnocení.

Ve svém úvodu jsem vyslovila hypotézu důležitosti funkce manažera společně se systémem odměňování. Za získaných poznatků bylo potvrzeno, že tyto dva aspekty jsou důležitým faktorem jak pro organizaci, tak pro podřízené a hypotéza byla tímto potvrzena.

Knižní zdroje

- 1) ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.
- 2) BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- 3) DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. Management. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- 4) DURDOVÁ, I., 2002. Sportovní management. VŠB – Technická univerzita. ISBN 978-80-248-0130-8.
- 5) HEWSTONE, Miles a Wolfgang STROEBE, ed. Sociální psychologie: moderní učebnice sociální psychologie. Praha: Portál, 2006. ISBN 8073670925.
- 6) LEDNICKÝ, V. Základy managementu. Ostrava: Akademie J. A. Komenského 2000. ISBN 80-70480-17-3.
- 7) MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. Management. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 9788073802301.
- 8) PITRA, Zbyněk. Základy managementu. 1.vyd. Praha: Professional Publishing 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7.
- 9) URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze 978-80-271-0227-3.
- 10) VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 9788072612000.

Internetové zdroje

- 1) Ottima [online]. [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: <https://www.ottima.cz/treninkovy-program/manazerske-archetypy>
- 2) Kooperativa [online]. [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: https://www.koop.cz/?gclid=EAlaIQobChMI07mCyPy6_QIVAwWiAx05xgU0EAAAYASAAEgl2pvD_BwE