

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Analýza řízení lidských zdrojů a vedení lidí ve vybraných podnicích

Bc. Martin Šimáček

Diplomová práce

2019

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martin Šimáček**
Osobní číslo: **E17520**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Analýza řízení lidských zdrojů a vedení lidí ve vybraných podnicích**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je komparace vybraných funkcí vedení lidí a personálního obsazování (personalistiky) u vybraných podniků v určitém regionu.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů problému.
- Komparace vybraných funkcí vedení lidí a personálních činností (personalistiky).
- Metodika šetření problému.
- Analýza vlastností a osobnosti manažera v 21. století v českých organizacích.
- Závěry a doporučení

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

STÝBLO, Jiří. Leadership v organizaci. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-5-0.

JAROŠOVÁ, Eva, Daniela PAUKNEROVÁ a Hana LORENCOVÁ. Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-479-0.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th Edition. Philadelphia, PA: Kogan Page, 2014. ISBN 9780749469641.


Vedoucí diplomové práce:

Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **3. září 2018**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2019**


doc. Ing. Romana Provozňáková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. září 2018

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30.4.2019

Martin Šimáček

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu práce Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D., za jeho odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování této diplomové práce. Dále bych také rád poděkoval Ing. Janu Mandysovi, Ph.D., za jeho pomoc při tvorbě dotazníku a také celé mé rodině a přátelům za jejich podporu.

ANOTACE

Tato diplomová práce se zabývá komparací vybraných funkcí vedení lidí a personalistiky u vybraných podniků v daném regionu. První část zkoumá pojem management a komparuje funkce vedení lidí a personalistiky. Druhá část uvádí metodiku výzkumu a analyzuje data z dotazníkového šetření. Poslední část zahrnuje závěry a doporučení plynoucí z této práce a uvádí profil ideálního manažera Pardubického regionu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Management, leadership, řízení lidských zdrojů, klíčové kompetence, profil manažera.

TITLE

Analysis of human resource management and leadership in selected organizations

ANNOTATION

This master thesis deals with comparison of selected functions of leadership and human resources management in selected companies in selected region. The first part examines the concept of management and compares the functions of leadership and human resources. The second part presents the research methodology and analyzes the data from the questionnaire survey. The last part includes the conclusions and recommendations of this work and presents the profile of the ideal manager of the Pardubice region.

KEYWORDS

Management, leadership, human resource management, key competencies, manager profile.

OBSAH

Úvod.....	12
1 Základní pojmy	14
1.1 Manažerské funkce	15
1.1.1 Plánování.....	17
1.1.2 Organizování	18
1.1.3 Kontrolování	19
1.2 Profil Manažera	20
1.3 Manažerské vlastnosti a dovednosti	22
2 Komparace vybraných funkcí vedení lidí a personálních činností (personalistiky)	25
2.1 Vedení lidí	25
2.1.1 Teorie motivace.....	26
2.1.2 Styly leadershipu	29
2.1.3 Lídr a jeho vlastnosti	33
2.2 Personální činnosti (Personalistika)	35
2.2.1 Analýza pracovního místa.....	37
2.2.2 Personální plánování	39
2.2.3 Získávání zaměstnanců	40
2.2.4 Výběr zaměstnanců	42
2.2.5 Vzdělávání zaměstnanců.....	43
2.2.6 Hodnocení zaměstnanců.....	45
2.3 Komparace vybraných funkcí vedení lidí a personálních činností.....	46
2.4 Problematika současného vedení lidí a řízení lidských zdrojů.....	52
3 Metodika dotazníkového šetření	55
3.1 Tvorba dotazníku.....	55
3.2 Výběr respondentů.....	57
3.3 Hypotézy.....	57

3.4	Postup provádění analýzy	58
4	Analýza vlastností a osobnosti manažera v 21. století v českých organizacích	60
4.1	Analýza otázek dotazníku	60
4.2	Analýza hypotéz	84
4.3	Shluková analýza	87
4.3.1	Shluky I. - III. dimenze	88
4.3.2	Shluky IV. dimenze	91
5	Závěry a doporučení	92
	Závěr	98
	Použitá literatura a ostatní zdroje	100
	Seznam příloh	105

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Přehled manažerských funkcí	16
Tabulka 2 Charakteristika druhů plánování	17
Tabulka 3 Komparace pojetí leadershipu v 20. a 21. století	26
Tabulka 4 Komparace transakčního a transformačního leadershipu	32
Tabulka 5 Univerzální vůdcovské atributy	34
Tabulka 6 Komparace pojmů řízení lidských zdrojů, personalistika a personální agenda	37
Tabulka 7 Komparace leadershipu a personalistiky ve vztahu k vybraným činnostem	50
Tabulka 8 Sumarizace komparace leadershipu a personalistiky	51
Tabulka 9 Věková kategorie ideálního manažera	67
Tabulka 10 Věk ideálního manažera – modus, medián a aritmetický průměr	68
Tabulka 11 Styl řízení ideálního manažera	68
Tabulka 12 Systém bodovací stupnice	69
Tabulka 13 Systém bodového vyhodnocení	69
Tabulka 14 Vlastnosti nebo schopnosti ideálního manažera ve vztahu ke spolupracovníkům, lidem a společnosti	70
Tabulka 15 Význam vlastností či dovedností ideálního manažera ve vztahu ke spolupracovníkům, lidem a společnosti	71
Tabulka 16 Vlastnosti nebo schopnosti ideálního manažera ve vztahu k práci	72
Tabulka 17 Význam vlastností či dovedností ideálního manažera ve vztahu k práci	72
Tabulka 18 Vlastnosti nebo schopnosti ideálního manažera ve vztahu k vlastní osobnosti	73
Tabulka 19 Význam vlastností či dovedností ideálního manažera ve vztahu k vlastní osobnosti	74
Tabulka 20 Vlastnosti nebo dovednosti ideálního manažera	75
Tabulka 21 Vlastnosti nebo dovednosti ideálního manažera z pohledu respondentů zmíněné v prvních čtyřech dimenzích	78
Tabulka 22 Vlastnosti a dovednosti ideálního manažera uvedené v otázce č. 12	80
Tabulka 23 Kladné vlastnosti a dovednosti vedoucích pracovníků z pohledu respondentů, kteří jsou řadovými zaměstnanci	82
Tabulka 24 Chybějící vlastnosti nebo dovednosti vedoucích pracovníků z pohledu respondentů, kteří jsou řadovými zaměstnanci	83
Tabulka 25 Vlastnosti a dovednosti vedoucích pracovníků z pohledu respondentů, kteří jsou vedoucími pracovníky	84
Tabulka 26 Kruskal-Wallisův test	86

Tabulka 27 Logistická regrese	86
Tabulka 28 Shluky ve skupině 0–4 odpracovaných roků	88
Tabulka 29 Shluky ve skupině 5–10 odpracovaných let	89
Tabulka 30 Shluky ve skupině 11 a více odpracovaných let	90
Tabulka 31 Shluky 4. dimenze	91

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb	27
Obrázek 2 Model 360° zpětné vazby	46
Obrázek 3 Pracovní pozice z hlediska hierarchie společnosti	61
Obrázek 4 Vývoj obyvatel v Pardubickém regionu v letech 2013–2017	62
Obrázek 5 Struktura pohlaví zastoupených v šetření.....	62
Obrázek 6 Věkové složení pracujících obyvatel v Pardubickém regionu	64
Obrázek 7 Věkové složení respondentů.....	64
Obrázek 8 Četnost zastoupení jednotlivých pracovních kategorií.....	66
Obrázek 9 Četnost kategorií počtu odpracovaných let	66
Obrázek 10 Význam vlastností či dovedností ideálního manažera ve vztahu k vlastní osobnosti	74
Obrázek 11 Význam vlastností či dovedností ideálního manažera	76
Obrázek 12 Komparace vlastností a dovedností ideálního manažera z I. dimenze a otázky č. 12	79
Obrázek 13 Vedení ideálním manažerem	81
Obrázek 14 Normální pravděpodobnostní graf počtu odpracovaných let	85

SEZNAM ZKRATEK

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
b	bod
CEO	generální ředitel
č.	číslo
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
HPP	hlavní pracovní poměr
HR	Lidské zdroje
H0	nulová hypotéza
H1	jedničková hypotéza
logit	Logistická regrese
Pozn.	poznámka
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
s.	strana
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tzv.	takzvaně
tj.	to jest
ZOK	Zákon o obchodních korporacích

ÚVOD

Obory řízení lidských zdrojů a management, manažerské funkce leadership a personalistika. Pojmy, které bývají často vzájemně zaměňovány, třebaže významově shodné nejsou. Za nositele hodnot řízení lidských zdrojů a managementu jsou považováni vedoucí pracovníci, tedy manažeři. Za vykonavatele manažerských funkcí jsou chápáni lídři a personalisté. Lídři i personalisté jsou také považováni za vedoucí pracovníky, tedy manažery. Manažer řídí podnik, vede lidi, vykonává personální činnosti. Aby mohly být všechny manažerem vykonávané činnosti vykonávány efektivně, účinně a účelně, musí být manažer vybaven jistými kompetencemi, které mu efektivní, účinný a účelný výkon umožní.

Cílem této práce bude komparace vybraných funkcí vedení lidí a personálního obsazování (personalistiky) u vybraných podniků v určitém regionu.

Komparace vybraných funkcí vedení lidí a personálního obsazování (personalistiky) bude v této práci provedena prostřednictvím vykonavatelů těchto funkcí, tedy manažerů (lídřů a personalistů). Pokud budou nalezeny činnosti, které jsou vykonávány jak ve funkci vedení lidí, tak ve funkci personálního obsazování (personalistiky), budou tyto činnosti komparovány. Každý manažer má jiné kompetence, a z toho důvodu každý manažer vykonává činnosti jiným způsobem. Pokud by však byly nalezeny klíčové kompetence, prostřednictvím kterých by mohly být činnosti manažery vykonávané vykonávány efektivně, účinně a účelně, bylo by možné takovýto výkon prostřednictvím klíčových kompetencí označit za výkon ideální, tedy nejlepší možný. Základem každé stabilní organizace je manažer, který disponuje určitými kompetencemi. Pomocí těchto kompetencí je schopen vykonávat manažerské funkce a prostřednictvím těchto funkcí je schopen zvyšovat výkonnost svých podřízených a tím pádem výkonnost celé organizace. Bez dostatečně kompetentního manažera nebude možné dosáhnout požadovaných výsledků. Naopak dostatečně kompetentními manažery získá podnik vyšší přidanou hodnotu. Vybranými funkcemi budou v této práci proto rozuměny kompetence manažerů.

Tato diplomová práce bude rozdělena do pěti kapitol. V úvodní kapitole budou definovány základní pojmy problematiky, tedy management, manažerské funkce, manažerské profily a manažerské vlastnosti a dovednosti.

Druhá kapitola bude pak zaměřena na komparaci vybraných funkcí vedení lidí a personálních činností (personalistiky). V této kapitole budou nejprve manažerské funkce vedení lidí a personalistka charakterizovány a blíže specifikovány vybrané aspekty těchto

pojmu, poté bude provedena již zmíněná komparace obou manažerských funkcí a tato kapitola bude uzavřena problematikou současného vedení lidí a řízení lidských zdrojů.

Ve třetí kapitole pak bude nastíněna metodika výzkumu prostřednictvím metody dotazníkového šetření. Nejprve bude charakterizován proces tvorby dotazníku včetně vyslovení výzkumné otázky a cíle prováděného výzkumu, poté bude popsán proces výběru respondentů, budou vysloveny hypotézy a posledním bodem určen postup provádění analýzy.

Čtvrtá kapitola této práce pak bude zaměřena na analýzu vlastností a osobnosti manažera v 21. století v českých organizacích. Tato analýza bude provedena na základě získaných dat z dotazníkového šetření. Úvodní část této kapitoly bude věnována analýze všech dotazníkových otázek. V další části budou pak ověřeny vyslovené hypotézy. Poslední část této kapitoly bude věnována shlukové analýze. Touto analýzou bude určeno podobné chování respondentů zúčastněných v dotazníkovém šetření.

Poslední pátá kapitola této práce bude zaměřena na závěry a doporučení plynoucí z této diplomové práce. V této kapitole budou uvedena zjištění, kterých bude autorem této práce v průběhu této práce dosaženo a bude také představen profil ideálního manažera, který bude výstupem provedeného výzkumu.

1 ZÁKLADNÍ POJMY

Úvodní kapitola diplomové práce bude věnována základním pojmům z dané problematiky. Nejprve bude zmíněn pojem management, který je základním stavebním kamenem dané problematiky. Následně bude provedena deskripce pojmů manažerské funkce, profil manažera a manažerské vlastnosti a dovednosti, neboť všechny tyto pojmy jsou nedílnou součástí pojmu management a pro účely této práce je tato deskripce vhodná.

Management

Pojem „Management“ může být chápán v několika rovinách a různou odbornou literaturou je tento pojem definován různě. Z toho důvody budou zmíněny různé definice různých autorů.

Autoři Vodáček a Vodáčková se ve své knize *Moderní management v teorii a praxi* (2009, s. 11) shodují s dvojicí Brodský a Siegl (2004, s. 20) a uvádí, že managementem může být rozuměno vedení lidí, tedy to, jak řídicí pracovník (manažer) deleguje úkoly, nebo specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky při řízení podniku. Specifickými funkcemi jsou myšleny manažerské funkce, tedy plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola. Management je tedy systematický a ucelený soubor názorů, taktik, postupů, přístupů, metod a doporučení, který využívají vedoucí pracovníci (manažeři) k dosahování cílů organizace prostřednictvím zmíněných manažerských funkcí. Svým způsobem je ovládnutí managementu jistý druh umění, neboť vedoucí pracovník (manažer) musí dané manažerské funkce sám ovládat, musí je využívat efektivně a měl by je vyžívat rovnoměrně, tedy zapojovat do svého stylu vedení všechny výše uvedené manažerské funkce.

Jaromír Veber v knize *Základy managementu* (2009, s. 19) doplňuje k výše uvedeným, že smyslem a účelem managementu je vytvářet fungující organizace. Uvádí také, že s formou managementu se lze setkat i jako s vědní disciplínou. Upozorňuje na anglické slovo „manage“ nebo na spojení „to manage“, které se dá přeložit do češtiny slovy jako vést, řídit, zvládnout, dosáhnout, ovládat, hospodařit, disponovat a dalšími. Veber chápe pojem management ve třech skupinách možných definic. První skupinou je podle Vebera (2009, s. 20) myšlena náplň práce vedoucího pracovníka, tedy manažera. Náplň práce se rozumí soubor metod, názorů, zkušeností a dalších, které byly uvedeny výše a které vedoucí pracovníci využívají k ovládnutí manažerských funkcí a dosažení cílů a záměrů organizace. Tato skupinu byla uvedena také Vodáčkem. Druhou skupinou definic Veber rozumí vytvoření smyslnosti managementu. *„Management je umění dosáhnout toho, aby lidé dělali to, co je potřeba ve chvíli, kdy je to potřeba. Je to organizovaná a systematická snaha ovlivnit předmět svého zájmu*

žádoucím způsobem. Tato činnost mobilizuje lidské i věcné činitele při respektování právních norem, nákladů, kvality a dalších činitelů k uskutečnění dané akce.“ Třetí skupinou jsou rozuměny klíčové faktory soudobých manažerských činností. V této skupině hraje roli nakládání s rizikem, smysl pro realizaci změn a dosahování žádoucích efektů.

Profesor Blažek ve své knize Management (2014, s. 12) uvádí mnoho definic managementu. V mnohých se shoduje s těmi, které již byly uvedeny výše v této kapitole. Doplnuje však definici svoji. V této definici profesor Blažek popisuje management jako proces mezi jednotlivcem, případně skupinou, tedy subjektem, který řídí a jednotlivcem nebo skupinou, která je řízena. Prostřednictvím tohoto procesu řízení určuje řídicí subjekt cíle, kterých je za pomoci vzájemných interakcí obou zmíněných skupin (řídicí i řízené) a usměrnění disponibilního chování obou skupin efektivně dosahováno. Management je procesem nesnadně uchopitelným a velmi složitým. Blažek dále také uvádí, že přes nepřehledné množství definic pojmu management vystihuje každá definice jenom část vlastností managementu. Žádná ho nedefinuje komplexně.

Poslední definicí managementu bude uvedena definice Michaela Armstronga z knihy Handbook of Management Practice (2009b, s. 3). Armstrong charakterizuje management jako proces při kterém se vedoucí pracovník musí rozhodnout co udělá a následně toto rozhodnutí uskutečnit prostřednictvím efektivního využití dostupných zdrojů. Manažer definuje cíl a určí zdroje – lidský kapitál, finanční možnosti, pracovní postupy a dostupnou technologii – které vedou k dosažení vytyčených cílů. Základními funkcemi managementu ve fungující společnosti jsou dosažení spokojenosti investorů, tvorba zisku, zvyšování hodnoty společnosti očima akcionářů, výroba hodnotných produktů a zajišťování služeb pro zákazníky, poskytování odměny zaměstnancům a rozvoj dalších zaměstnaneckých příležitostí. Ve veřejném sektoru se na management spoléhá ve věci efektivního zapojení požadavků společnosti do vedení.

1.1 Manažerské funkce

V předchozí podkapitole byl definován pojem management tak, jak je na něj obecně nahlíženo z pohledu jednotlivých autorů, kteří se zabývají touto problematikou. Tato podkapitola se bude zabývat užší částí problematiky managementu, konkrétně pojmem manažerské funkce, neboť na základě těchto funkcí vykonává manažer svoji činnost.

Autoři Martinovičová, Konečný a Vavřina rozlišují ve své knize (2014, s. 81) manažerské funkce na sekvenční a průběžné. Sekvenčními rozumí funkce, které již dříve navrhli Koontz a Weihrich, tedy plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení a kontrola.

Mezi průběžné řadí naopak analyzování problémů, rozhodování o nastalých problémech a komunikaci při rozhodování o řešení problému.

Autoři Dostál, Rais, Sojka uvádí ve své knize (2005, s. 14) manažerské funkce tak, jak je definoval Henry Fayol. Mezi manažerské funkce podle Fayola patří plánování, organizování, příkazování, koordinace a kontrola. Dále stejní autoři uvádí, že jsou tyto funkce uplatňovány postupně, přičemž není vyloučeno, že se mohou v některých částech překrývat nebo upřesňovat již dříve vykonané funkce. Rozdíl mezi těmito (výše uvedenými) funkcemi a funkcemi paralelními, tedy prostupujícími, je ten, že všechny tři paralelní funkce (analyzování problémů, rozhodování, realizace) jsou uplatňovány v každé ze sekvenčních manažerských funkcí.

Václav Cejthamr (2010, s. 130) shrnuje manažerské funkce, jak je definovali jednotliví odborníci, do následující tabulky č. 1.

Tabulka 1 Přehled manažerských funkcí

Manažerské funkce				
podle Druckera	podle Koontze a Wehricha	podle Applebyho	podle Fayola	podle Gullicka
plánování	plánování	plánování	plánování	plánování
organizování	organizování	organizování	organizování	organizování
kontrola	vedení lidí	příkazování	příkazování	výběr a rozmístění lidí
motivace a komunikace	kontrola	kontrola	kontrola	příkazování
rozvoj svůj i ostatních	výběr a rozmístění pracovníků		koordinace	koordinace
				rozpočtování
				kontrola

Zdroj: převzato z Cejthamra (2010, s. 130)

Z tabulky č. 1 vyplývá, že každý autor, který se zabýval definicí manažerských funkcí, je definoval po svém. Žádný z autorů nemá úplně stejné rozdělení manažerských funkcí jako autor jiný, avšak dílčí funkce se u mnohých autorů shodují, třebaže se neshoduje jejich počet nebo pořadí v procesu fungování, respektive manažerského rozhodování.

Za nejpoužívanější rozdělení manažerských funkcí je ovšem bráno rozdělení podle Koontze a Wehricha, tedy plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků (personalistika), vedení lidí a kontrola. Funkce plánování, organizování a kontrola jsou blíže specifikovány níže.

Naopak funkcemi personální obsazování (personalistika) a vedení lidí se bude blíže zabývat kapitola druhá této diplomové práce. Z toho důvodu nebudou tyto dvě zmíněné manažerské funkce ve výčtu těchto funkcí v následujících podkapitolách této kapitoly blíže specifikovány.

1.1.1 Plánování

K plánování uvádí profesor Josef Koubek v knize Řízení lidských zdrojů (2015, s. 93) následující: „Plánování slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou“. Michael Armstrong k plánování uvádí, že je to proces, který by měl definovat změny v rozsahu a typech činností, které jsou danou organizací vykonávány, přičemž cílem je, aby byly rozpoznány hlavní schopnosti, které organizace využívá k dosažení svých cílů (2007, s. 305). Autoři Brodský, Siegl (2004, s. 49) poukazují, že plánování lze rozdělit například z hlediska úrovně rozhodovacího procesu na strategické, taktické a operativní. **Strategické plánování** je plánování, které provádí vedení celého podniku. Mělo by vycházet ze strategických cílů, vize, komplexního přístupu k činnostem a dalších. Plán strategického plánování býval tvořen na 5 a více let. Tvorba strategického plánu doznala ovšem v dnešní době změny v časovém ohledu. Horizont pěti let bývá zachován, ale každý rok se strategický plán upravuje, aby odpovídal požadované realitě. **Taktickým plánováním** je chápáno plánování, které konkretizuje a specifikuje vybrané strategické cíle a prostředky k jejich dosažení, případně se takovéto plánování využívá pro řešení daného problému či funkce. Toto plánování obvykle spadá do kompetence středního managementu, tedy např. divizí. Plán strategického plánování bývá stanoven na dva roky. **Operativní plánování** spadá do kompetence nejnižšího managementu, tedy např. mistrů v dílnách, vedoucího směny apod. Všechny výše popsané druhy plánování nejlépe shrnuje tabulka č. 2 níže.

Tabulka 2 Charakteristika druhů plánování

Faktor	Plánování		
	strategické	taktické	operativní
Období	5 let a více	2 až 5 let	max. 1 rok
Stupeň nejistoty	Extrémně vysoký	Vysoký	Nízky
Prognóza dat	Převážně kvalitativně rámcově strukturováno	Kvantitativně rámcově strukturováno	Kvalitativně přesně strukturováno
Kompetence	Management podniku	Střední management	Nižší úrovně řízení

Zdroj: převzato z C H Beck, Úvod do podnikového hospodářství (2007, s. 86)

1.1.2 Organizování

Ladislav Blažek (2014, s. 34) definuje organizování, resp. organizaci, jako umělý řád, který lidé vytvořili z řádu původního, tedy řádu přirozeného, jehož cílem je dosažení stanoveného cíle. Blažek dále rozděluje organizace na organizace zaměstnanecké, o kterých uvádí, že jsou podnikatelského i nepodnikatelského charakteru. Cílem organizace je tedy dosažení stanovených cílů, jinak řečeno, maximalizace užitku, který se pro organizace podnikatelského charakteru rovná zisku.

Jiří Odcházela (2007, s. 16) uvádí ve své knize o organizování, jako o manažerské činnosti tolik, že tato činnost vede k upořádání prvků, vazeb a vztahů mezi nimi. Vnější projevem organizování je podle Odcházela vnitropodniková organizační struktura. Dalšími projevy, a tedy moderním pojetím organizování jsou chápány útvary organizační struktury, procesní organizační struktury, sdružování organizací do strategických aliancí, virtuálních týmů apod.

Veber (2009, s. 241) volně navazuje na Odcházela a k problematice typu organizačních struktur, respektive vývojových tendencí typu organizačních struktur uvádí několik poznatků. První strukturou, která by se dala nazvat moderní, uvádí Veber strategickou alianci. V užším pojetí to, dle Vebera, znamená spolupráci mezi společnostmi tichou dohodou nebo příležitostnou spoluprací, avšak využití tohoto typu strategické aliance je minimální. V širším pojetí je to naopak velmi obvyklá forma dnešní spolupráce, tedy forma velmi blízkých až úzkých partnerských vztahů, jak mezi malou a střední společností, ale i mezi malou a velkou společností. Posledním typem strategické aliance je tzv. Joint ventures. V tomto případě se už nejedná o spojení pouze formou dohod a smluv, ale o majetkové spojení, jehož účelem je dosažení nějakého přesně stanoveného cíle. Stejný autor dále popisuje např. konsorcium (sdružení subjektů, které potřebují pro dosažení daného cíle nebo podnikatelského záměru větší množství kapitálu a podstupují velké riziko), koncern (sdružení společností, které mají jednotné vedení), trust (sdružení společností, které jsou formálně samostatné, ale věcně svou samostatnost ztrácí), holding (sdružení společností s jednotnou právní subjektivitou – holderem, kde každá má své vlastní vedení, např. matčíná a dceřiná společnost), síť (cíleně vedení dlouhodobé dohody mezi společnostmi, jejichž cílem je získat konkurenční výhody proti společnostem, které do dané sítě nepatří) a virtuální organizace (dočasně trvající sdružení společností z různých oblastí, které využívají moderní informační technologie, aby rychle a efektivně využily podnikatelské příležitosti. V rámci jedné virtuální organizace může být zastoupen neomezený počet společností, avšak cílem není počet společností,

ale poskytnutí toho nejlepšího, co každá zapojená společnost dokáže nabídnout. V rámci virtuální organizace jsou zapojené organizace rovnocennými partnery).

1.1.3 Kontrolování

V knize *Supervision: Concepts and practise of management* (2012, s. 442) je definice kontrolování, jakožto manažerské funkce popsána tak, že tato funkce úzce souvisí s funkcí plánování. Pokud se výkon a standardy odchýlí od očekávané hodnoty dosažení, musí být provedena kontrola a vysvětleno, proč k tomu došlo. V knize je dále uvedeno, že pokud má být kontrolování, resp. kontrola efektivní a efektivně prováděna musí splňovat několik podmínek. První podmínkou je srozumitelnost (všechny kontrolní mechanismy musí být srozumitelné pro manažery, zaměstnance a ostatní, kteří je využívají; kontrolní mechanismy pro vyšší management mohou být více sofistikované, využívat matematických analýz, grafů a detailních reportů apod.), včasnost (kontrola by měla indikovat odchylky okamžitě, bez většího zpoždění, aby se daný manažer mohl reagovat, protože vždy je lepší, když daný manažer může reagovat okamžitě a přizpůsobit se dané nastalé situaci, než pomocí zpětné kontroly po proběhnutí procesu pouze konstatovat odchylku od skutečnosti), vhodnost a hospodárnost (kontrola musí být vhodně postavena k daným činnostem, např. komplikovaný systém kontrolování, který využívají velké korporace nemůže být aplikovaná u organizace malé, malá organizace potřebuje kontrolní systém, který bude odpovídat její velikosti; náklady na kontrolování by neměly nikdy překročit užitek, který kontrola přináší, protože pokud by tomu tak bylo, je nutné, aby byl daný systém kontroly změněn a nahrazen tím, který bude hospodárnější), konkrétní udávání (nestačí, pokud daný kontrolní systém zaznamenává, když je dosaženo odchylky od plánu, správně fungující a nastavený kontrolní systém ukazuje také na toho, kdo je za danou odchylku zodpovědný, případně, kde přesně daná odchylka vznikla) a flexibilita (kontrolní mechanismus musí být schopen reagovat na nutné změny, které se během pracovního procesu dějí a jsou schváleny). Pozn. vlastní překlad

Dle stejného zdroje se kontrola, z hlediska času, dělí na tři typy. Předběžnou, průběžnou a následnou (kontrola zpětnou vazbou). Pod předběžnou kontrolou (preventivní) si lze představit pravidelný systém údržby strojního zařízení, který odhalí jeho technické nedostatky před započítím výroby, aby po jejím započtu nemohlo dojít k zastavení. Průběžnou kontrolou je kontrola, která je prováděna souběžně s výkonem dané kontrolované činnosti. Správným prováděním průběžné kontroly a následnou reakcí na zjištěné odchylky může daný manažer napravit zjištěné nedostatky a zachránit tak vznikající problémovou situaci. Kontrola zpětnou vazbou je posledním typem kontroly. Tato kontrola slouží k vyhodnocení již proběhlé činnosti,

porovnání dosažených výsledků s těmi, které byly naplánovány a přijetí opatření, které v dalším opakujícím se procesu povedou k dosažení požadovaného cíle bez vznikajících odchylek. Pozn. vlastní překlad

1.2 Profil Manažera

V přechodí podkapitole byl nejprve obecně definován pojem management a následně byly charakterizovány i jednotlivé manažerské funkce tak, jak je na ně nahlíženo z pohledů odborníků v dané problematice. Než bude pozornost autora této práce věnována vlastnostem a dovednostem, kterými by měli manažeři, dle odborné veřejnosti, disponovat, bude nejprve charakterizován pojem profil manažera, tedy to, jak by mohlo být na manažera širokou veřejností nahlíženo. Pro účely této práce bude pojmem manažer myšlen vedoucí pracovník a o tomto pojmu bude tak v celé práci uvažováno.

Manažerem je ten, kdo dosahuje výsledků prostřednictvím jiných lidí. Je součástí zaměstnaneckého týmu pracovníků dané organizace, odpovídá za delegování pravomocí nad všemi zúčastněnými zdroji organizace, které vedou k dosažení jejich cílů (finance, materiál, lidské zdroje...). Manažer je odpovědný za řízení lidských zdrojů, šíří, uplatňuje a posazuje hodnoty dané společnosti, její etiku i podnikovou kulturu a provádí řízení změn v rámci dané společnosti. Drucker definoval úlohu manažera jako toho, který odpovídá za plánování, realizaci a kontrolu. Definice manažera dle Australského institutu managementu je taková, že aby daný manažer dosáhl kýžených výsledků, musí motivovat, plánovat, vést, organizovat, delegovat, kontrolovat, hodnotit a sestavovat rozpočet a další (Templar, 2006, s. 15).

Khelerová (2010, s. 78) uvádí k definici profilu manažera následující: „*Manažer je člověk, kterému je svěřen tým spolupracovníků, s jehož pomocí realizuje stanovené cíle. Je-li manažer vnímán pozitivně může získat autoritu na základě znalostí nebo jako osobnost. Manažer je zároveň vyjednaváč a vůdce. Kromě toho, že manažer stanovuje správným lidem správné cíle, měl by udělat maximum pro to, aby lidem zajistil vše potřebné pro splnění jejich úkolů a dokázal je i vhodně motivovat.*“

Autoři Váchal a Vochozka (2013, s. 120) dále uvádějí několik manažerských stylů vedení, kterými si lze blíže specifikovat manažerův profil. Každý z těchto stylů je symbolicky pojmenován a jsou mu přiřazeny jednotlivé rysy, kterými se jeho osobnost vyznačuje. V popisu těchto stylů se shodují s Veberem (2009, s. 45). Mezi tyto styly můžeme zařadit manažera:

- a) **Kilimandžára** – tento typ manažera řeší drobné problémy, kterým přikládá velký význam, čímž poukazuje na závažnost a důležitost své práce. Nechce si připustit, že většina z jeho běžně vykonávaných činností, jsou běžnou záležitostí ostatních manažerů i podřízených pracovníků.
- b) **Sisyfose** – nechce připustit, aby mu někdo s jeho prací pomohl, protože nabývá přesvědčení, že jedině on sám dokáže danou práci vykonat nejlépe, a proto je danou prací zcela zahlcen. Zásadně nedeleguje úkoly ani pravomoci.
- c) **Panikáře** – většinu problémů, které vyřeší, také sám způsobí, protože jeho způsob jednání a rozhodování je zmatečný. Vydává protichůdné příkazy a v dané společnosti bývá značně neoblíben.
- d) **Hnidopicha** – každou maličkost chce dotáhnout k absolutní dokonalosti, což vede k protáhlému řešení daných problémů. Tento typ manažera je velmi pracovitý a svým způsobem perfekcionista.
- e) **Hasiče** – likviduje vzniklé problémy v neustálém spěchu. Hasič se mu říká proto, že neustále hasí vzniklé problémy a maléry a nemá čas dělat nic jiného.
- f) **Cestovatele** – Tento typ manažera neustále hledá cestu úniku ze svých povinností. Nechce nic rozhodovat, nic řešit a časem dojde k tomu, že po něm už nic nikdo nechce. V organizacích se vyskytuje jen zřídka.
- g) **Byrokrata** – k řešení problémů rád využívá vyhlášky, předpisy, zákony nebo nařízení. Striktně se drží jmenovaných předpisů i když dojde ke zjištění, že by daný zákon nebo předpis mohl být nesmyslný. Je to zapřísáhlý odpůrce změn.
- h) **Fantastu** – rád vymýšlí tzv. vzdušné zámky, tedy různorodé varianty a návrhy řešení, které nejsou v reálném světě realizovatelné.
- i) **Mrtvého brouka** – snaží se vyhnout všem vzniklým problémům, rád dělá, jako by se ho netýkaly. Nechává problémy v čase plynout a čeká, až se samy vyřeší.

Michael Maccoby obdobně jako výše uvedení Váchal, Vochozka a Veber také definoval profily manažerů. Kritérii byly ale Maccobym zvoleny role manažerů a jejich odpovědnost. Autoři James McGrath a Bob Bates (2017, s. 104) shrnují pohled Maccobyho na tuto problematiku následujícím způsobem:

- **Mistr v dílně** – očekává, že zaměstnanci budou realizovat jeho nápady.
- **Bojovník v džungli** – pohání ho touha po vítězství, užívá si moci.
- **Loajální pracovník** – vyznává disciplínu a loajalitu, slouží svému zaměstnavateli.
- **Hráč** – podstupuje rizika, miluje nové nápady a výzvy.

1.3 Manažerské vlastnosti a dovednosti

V předchozích podkapitolách byl nejprve obecně definován pojem management, pojem manažerské funkce včetně bližšího zaměření na jeho jednotlivé součásti a následně byl vymezen pojem profil manažera, neboť, dle autora této práce, by měl tento pojem předcházet vymezení manažerských vlastností a dovedností, protože tyto vlastnosti a dovednosti jsou pouze podskupinou tohoto pojmu. V poslední podkapitole této kapitoly proto budou tyto vlastnosti a dovednosti vymezeny tak, jak je na ně nahlíženo odbornou veřejností.

Každý manažer by měl disponovat určitými vlastnostmi a dovednostmi, které by mu měly dopomoci vykonávat činnosti efektivněji než běžní zaměstnanci. Názory autorů odborné literatury na to, které vlastnosti a dovednosti by měly být považovány za ty nejdůležitější však nejsou totožné. Každým autorem jsou tyto vlastnosti definovány jinak, třebaže se jejich názory v nějakých vlastnostech nebo dovednostech shodují.

V knize Podnikové řízení (2013, s. 107) autorů Váchala, Vochozky a kolektivu se lze dočíst o manažerských vlastnostech a dovednostech tolik, že se základně dělí na tvrdé (anglicky hard skills) a měkké (anglicky soft skills). Tvrdými dovednostmi je rozuměno uplatňování manažerských a řídicích praktik včetně znalostí spojených s jejich uplatňováním, technické znalosti (využití výpočetní techniky, práce se stroji...) apod. Dále do tvrdých dovedností může být započítána analýza rizika, kontrola kvality, rozpočetnictví atd. Pokud manažer disponuje měkkými dovednostmi, tak umí pracovat s lidmi a lidi vést. To se týká hlavně oblasti motivace a stimulace lidí, prostřednictvím hmotných či nehmotných nástrojů, komunikování s podřízenými, případně nadřízenými. Měkké dovednosti jsou ze své podstaty těžko měřitelné. Tvrdými i měkkými dovednostmi by měl disponovat každý manažer, protože obě spolu úzce souvisí a bez nich manažerská práce postrádá svůj smysl.

Cejthamr (2010, s. 42) uvádí k dovednostem manažera tolik, že by měl být schopen adaptability (včasná reakce na nové požadavky, tlaky a nečekané události), znalosti nejmodernějších postupů (zvládání rozličných situací a rozmanitých problémů), interkulturních schopností a dovedností (cizí jazyk, tolerance vůči odlišným kulturám...), kritického myšlení (správné využití rozličných myšlenkových technik), kreativity (nutnost při změně existujících postupů, zapojení nových zaměstnanců na nové pozice...) a interpersonálních schopností (vedení pracovníků, spolupráce, týmová práce...).

Autorka Hospodářová (2008, s. 16) dělí problematiku manažerských vlastností a dovedností na čtyři odlišné kategorie. První kategorií rozumí osobnostní předpoklady, tedy sebedůvěru,

sebereflexi, respekt k druhým, vyjasněné postoje a hodnoty, je důvěryhodný, lidé v něj mají důvěru, lidé ví, co od něj mají očekávat atd. Druhou kategorií zastupují manažerské schopnosti, tedy schopnost učit se, motivovat druhé k učení se, předpovídat budoucí vývoj, schopnost komunikace, nadchnout ostatní, stimulovat, rozvíjet a podporovat týmovou práci, zvládání kritických situací, rozhodování a vyhodnocování zpětné vazby. Třetí kategorií, kterou se zabývá, jsou manažerské znalosti, tedy odborné znalosti, znalost druhých i sebe sama apod. Poslední kategorii uvádí jako kategorii obecnou. Do ní patří bezesporu zdravý rozum, umění se rychle učit, vytvářet pohodové klima podporující hodnoty dané organizace, zlepšovat výkon svůj i výkon druhých, předávat zkušenosti, znalosti i dovednosti ostatním lidem, poukazovat na výhody zpětné vazby a přesvědčovat lidi o její důležitosti a další činnosti.

Armstrong ve své knize (2009a, s. 26) uvádí nejprve manažerské dovednosti podle Tamkina. Smyslem manažerské práce, podle Tamkina, a tedy i dovednostmi manažerů je pochopit a rozvíjet lidi (pochopit a doručovat znalosti a dovednosti prostřednictvím zkušeností ostatních lidí), řídit lidi a výkon (zachování morálky při současném maximalizovaném výkonu), spolupracovat s ostatními, pracovat jako člen týmu, přemýšlet o problémech kreativně a hledat jejich řešení a vyvážit technické i všeobecné dovednosti, tedy zvolit dobrou kombinaci technických aspektů řízení a řízení lidských vztahů.

Armstrong (2009a, s. 80) rozšiřuje prvotní poznatky Tamkina a charakterizuje vlastnosti a dovednosti, kterými by měl každý manažer disponovat následujícím způsobem:

- **Schopnost komunikace** – ta je dále rozdělena na vnější a vnitřní. Vnitřní komunikací je reakce sebe sama na situace, pokládání si otázek vnitřně a obecnou vnitřní komunikaci, která je součástí každého jedince. Vnější komunikaci, tedy interpersonální, chápe Armstrong jako vyměňování informací, instrukcí a obsahu mezi lidmi.
- **Schopnost informovat o výsledcích** – každý report výsledků by měl být logicky uspořádán a sepsán tak, aby každý chápal jeho obsah bez dodatečného vysvětlování a především stručný, přesvědčivý a jasný.
- **Prezentační dovednosti** – procesu vlastní prezentace by měla předcházet důsledná příprava. Prezentace by měla obsahovat prvky, které jsou na první pohled pochopitelné a které vytváří obsah shodný s daným tématem prezentace. Využívat by se měly krátké věty a krátká slova. V průběhu prezentace by na daném manažerovi neměla být patrná značná až mimořádná úroveň nervozity.
- **Schopnost motivovat.**

- **Schopnost koučovat.**
- **Rozhodovací schopnosti.**
- **Delegování** – přidělení své pravomoci někomu jinému. Odpovědnost však zůstane na daném manažerovi, protože odpovědnost nelze delegovat. Delegování je vhodné v případech, kdy je daný manažer vytížen více, než je vhodné, chce rozvíjet další členy týmu, věří, že svěřenou pravomocí zvýší zájem jiného člena týmu apod.
- **Schopnost usnadnit práci** – manažer přistupuje ke svým podřízeným a spolupracovníkům tak, aby jim jejich práci usnadnil, pomohl k lepším výkonům, shromažďuje úkoly do skupin, které jsou pro pracovníky více pochopitelné a tím rozvíjí nejen jednotlivce v dané skupině, ale také celý tým.
- **Pracování se zpětnou vazbou** – aby bylo možné poučit se ze situací, které nastaly a přijmout opatření, pokud byl průběh minulého procesu v nesouladu, musí manažer využívat zpětnou vazbu. Musí také dokázat přesvědčit své spolupracovníky, aby pochopili význam zpětné vazby a její zapojení do všech procesů, které jsou vykonávány.
- **Schopnost řešit problémy** – v otázce řešení problémů je vždy nejprve nutné problém definovat, následně určit tvůrce problému, vypracovat hypotézu, získat všechna fakta a informace, analyzovat dostupné informace, identifikovat dostupná řešení, vyhodnotit dostupná řešení, zvážit daná řešení a přijmout rozhodnutí, určit časový plán implementace a implementovat dané řešení. Pozn. vlastní překlad

V úvodní kapitole této diplomové práce byl nejprve zkoumán obecně pojem management z pohledu jednotlivých autorů. Následně byla tato problematika blíže specifikována vymezením pojmu manažerských funkcí a tyto funkce byly dále charakterizovány. V následující části této kapitoly byl přiblížen pojem profil manažera a další aspekty s tímto pojmem související. V poslední části této kapitoly byly vymezeny vlastnosti a dovednosti manažerů tak, jak je definují renomovaní autoři odborné literatury. Tím byly uceleně vymezeny základní pojmy dané problematiky.

2 KOMPARACE VYBRANÝCH FUNKCÍ VEDENÍ LIDÍ A PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ (PERSONALISTIKY)

Předchozí kapitola této práce byla zaměřena na vymezení základních pojmů zkoumané problematiky. Takto byl tedy vymezen pojem management a s ním související charakteristiky, kterými je význam tohoto pojmu vytvářen. Druhá kapitola této práce je zaměřena na komparaci vybraných funkcí vedení lidí a personálních činností (personalistiky). Oba tyto pojmy jsou součástí pojmu management, konkrétně jsou součástí v kapitole 1.1 zmíněných manažerských funkcí. Aby mohly být oba pojmy komparovány, bude nejprve provedena deskripce obou pojmů. Následně bude provedena již zmíněná komparace obou pojmů a v poslední části této kapitoly bude nastíněna problematika současného vedení lidí a personálního obsazování, které spadá do oblasti řízení lidských zdrojů.

2.1 Vedení lidí

Jak bylo zmíněno v úvodu této kapitoly je nejprve nutné definovat pojmy vedení lidí a personální činnosti (personalistika). Tato podkapitola bude proto zaměřena na pojem vedení lidí. V odborné literatuře je tento pojem nazýván nikoliv vedení lidí, ale leadership a pro účely této práce bude proto o tomto pojmu dále hovořeno jako o leadershipu. Člověk, který aplikuje leadership je nazýván leaderem. Pro účely této kapitoly, a tedy i celé této práce bude dále tento pojem počeštěn a bude o něm hovořeno jako o pojmu lídr.

Tato kapitola bude tedy věnována nejprve obecné definici pojmu leadership, Následně bude vymezena teorie motivace, neboť motivace je jedním z klíčových nástrojů lídra. V další části budou vymezeny styly, jakými se lídři prezentují nebo jakými se prezentovat mohou. V kapitole č. 1 byl obdobně definován pojem profil manažera. Návazně na tuto část budou pak uvedeny vlastnosti, jimiž by měl lídr disponovat, čímž bude tato podkapitola považována za uzavřenou.

Autoři Procházka, Vaculík a Smutný (2013, s. 12) a Stýblo (2013, s. 18) uvádí několik definic leadershipu. Leadership lze podle nich chápat například jako proces, při kterém jsou lidé ovlivňováni a motivováni tak, aby byla facilitována, strukturována a směřována činnost skupiny nebo organizace. Může to být chápáno také tak, že se jedná o chování jedince a směřující aktivity skupiny vedoucí ke společnému cíli. Za lídra může být považován ten, kdo interpretuje reálnou situaci a je schopen motivovat ty, kteří ho následují. Tito následovníci jeho interpretaci přijímají a také se podle ní chovají. Dále lze leadership definovat například takto: „Schopnost vytvářet, motivovat a udržovat skupinu, která vzhledem ke svým konkurentům podává relativně dobrý výkon“. Nelze také, dle výše uvedených autorů, chápat a zaměřovat

pojem leadership a lídr za management a manažer. Lídry by měli být lidé, kteří vedou a slouží vyššímu cíli o kterém jsou vnitřně přesvědčeni, naopak manažerem je člověk, který řídí, což může být ředitel, člen top managementu společnosti nebo čistě jen vedoucí pracovník daného oddělení tedy člověk, který dělá to, co dělat musí. Manažerem může být tedy chápán člověk, který má určité postavení v dané organizaci, řízení je náplň jeho práce, jsou mu přiděleny jisté pravomoci a odpovídá za to, co dělá, svým nadřízeným. Lídrem je naopak rozuměna role, kterou člověk zastává v rámci jisté skupiny, vede ji jako celek, lidé za ním jdou, neboť jsou motivováni podstatou jeho osobnosti a on je jim odpovědný za to, jak a kam je vede. Lídr se také většinou řídí vyšším cílem se kterým je on sám ztotožněn.

Steigauf (2011, s. 13) ve své knize uvádí definici leadershipu autora Gardnera: „Leadershipem rozumíme proces přesvědčování, motivování nebo příkladu, kterým jednotlivec nebo tým lídra ovlivňuje skupinu, aby usilovala o cíle držené lídrem nebo sdílené lídrem a jeho následovníky. Je to proces motivování ostatních tak, aby si rozuměli a dohodli se na tom, co je třeba udělat a jak to udělat, a proces usnadnění individuálního a kolektivního úsilí k dosažení sdílených cílů.“

Autorka Ševčíková (2016, s. 32) uvádí ve své knize změny, kterými prošlo chápání leadershipu z 20. do 21. století. Změny jsou zachyceny následující tabulkou.

Tabulka 3 Komparace pojetí leadershipu v 20. a 21. století

Leadership 20. století	Leadership 21. století
Individuální práce a individuální odměny	Týmová práce a týmové odměny
Management má pravdu	Každý je leader
Dělat věci správně	Dělat správné věci
Obsah	Kontext a proces
Vyhýbat se rizikům	Přijímat rizika
Vyprávění a prodávání	Koučování a delegace

Zdroj: převzato z Ševčíkové (2016, s. 32)

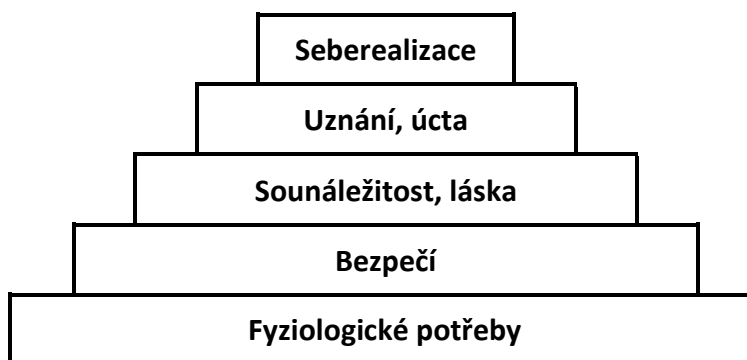
2.1.1 Teorie motivace

V přechodí podkapitole byl obecně charakterizován pojem leadership. Takřka v každé výše uvedené definici byl zmíněn pojem motivace. Proces motivace je jedním z klíčových procesů leadershipu a je-li tento proces daným lídrem aplikován a správně chápán, mohou být následovníci daného lídra prostřednictvím tohoto nástroje usměrňování, ovlivňování a udržování přesně tam, kde by, dle daného lídra, být měli. Důležitost motivace v procesu

leadershipu je nezpochybnitelná a z toho důvodu byly několika autory stanoveny teorie motivace, které jsou blíže popsány níže.

Maslowova pyramida potřeb

Maslowova pyramida potřeb je jednou z nejuváděnějších teorií v souvislosti s pojmem motivace. Od doby jejího vzniku tedy období 40-50. let dvacátého století nedoznala žádných změn a v nezměněné verzi se využívá dodnes. Pyramida je vykreslena na obrázku č.1



Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: Vlastní zpracování

Maslow ve své teorii řadí potřeby hierarchicky tak, jak musí být uspokojovány. Nejprve je nutné uspokojit potřeby fyziologické, tedy potřebu spánku, jídla, dýchání aj. Následují potřeby týkající se bezpečí, tedy ochrana proti nemoci, neočekávaným událostem, úrazem apod. Pokud jsou uspokojeny, může být uspokojována potřeba sounáležitosti a lásky, tedy potřeby sociální, mezi které řadíme potřebu scházet se v kolektivu, navazovat přátelství atd. Pokud jsou uspokojeny i tyto potřeby, nastává čas uspokojit potřeby uznání a úcty. Lidé musí cítit, že jsou ostatními členy dané skupiny vnímání, potřebují uznání od ostatních a aby jim jiní členové prokazovali úctu. Posledním a nejvýše položeným bodem pyramidy je potřeba seberealizace. Je nejvýše, protože k jejímu uspokojení vede z hlediska lidského vývoje nejdelší cesta. Tato potřeba a její uspokojení poskytují člověku pocit úspěšnosti, protože nakonec každý člověk, bez rozdílu pohlaví, profese, vyznání, národnosti apod. potřebuje cítit, že je úspěšný nebo dosahuje, ze svého pohledu, uspokojivé úrovně v tom, co dělá. Pouze v případě, že je Maslowova pyramida správně pochopena a aplikována, může být využita jako nástroj motivace. Nebude-li uspokojena potřeba nižšího řádu, je zbytečné motivovat daného jedince pro účely potřeby řádu vyššího. (Horská, 2009, s. 44)

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzberg uvedl svoji dvoufaktorovou teorii na přelomu 50.-60. let dvacátého století. Profesor Josef Koubek v knize Řízení lidských zdrojů (2015, s. 59) uvádí, že tato teorie zkoumá příčiny vedoucí ke spokojenosti nebo nespokojenosti s prací a popisuje, že tyto dva stavy nejsou přímými protiklady, nýbrž jsou dvěma různými a nezávislými faktory. Faktory, které souvisí s prací a stavem spokojenosti se nazývají motivátory a jsou-li motivátory přítomny, vedou ke spokojenosti s prací, pokud však motivátory přítomny nejsou, nemusí to nutně znamenat, že takový stav vede k pracovní nespokojenosti. Naopak faktory, které přímo souvisí s nespokojeností se nazývají faktory hygienické (též udržovací, či dissatisfactory) a pokud jsou tyto faktory přítomny nevede to nutně ke spokojenosti, nicméně nepřítomnost těchto faktorů vede k nespokojenosti s prací. Příkladem motivátorů může být dosažení cíle, uznání, odpovědnost, pravomoc, možnost osobního růstu a další. Hygienickým faktorem je naopak podniková politika a správa, odborný dozor, vztahy s nadřízenými, vztahy s podřízenými, vztahy s kolegy, mzda/plat, pracovní podmínky a další. Profesor Koubek shrnuje Herzbergovu teorii takto: „Zařadí-li se motivátory (např. uznání, či přidání pravomoci a odpovědnosti) do pracovních úkolů a práce, může se zvýšit (a nejspíš také zvýší) motivace, zatímco hygienické faktory mohou udržet nebo snížit motivaci, ale nikoliv ji zvýšit.“

McGregorova Teorie XY

Douglas McGregor popsal v 60. letech 20. století teorii, která se zabývala motivací zaměstnanců pomocí dvou kontrastních forem. Autoři Vojtovič (2011, s. 85), Křivánek (2013, s. 342) a Pilařová (2016, s. 11) vymezují nejprve Teorii X, poté Teorii Y.

Teorie X vychází z předpokladu, že člověk nemá od narození chuť pracovat. Musí být nucen k tomu, aby vyvinul úsilí a jak je to možné, snaží se práci vyhýbat. Zbavuje se veškeré zodpovědnosti, musí pracovat pod tlakem, přičemž jeho hlavní motivací je strach a nejistota. Člověk, který je popisován Teorií X vyžaduje, aby byl řízen a v případě porušení pravidel musí být provedena přísná sankce, protože jednou z hlavních motivací tohoto člověka k podněcování práce je zvyšování mzdy. Lidem, kteří jsou touto teorií popisováni obvykle chybí tvořivost, ale mají velkou schopnost vyhnout se organizačnímu řádu.

Teorie Y se naopak vztahuje k pracovníkovi, který je aktivní a práce je pro něj od narození přirozená. Jeho motivací je realizace vlastního potenciálu a možnost dalšího osobního růstu právě prostřednictvím vykonávání práce. Tento pracovník je připraven rozvíjet své schopnosti, dosahovat stanovených cílů a nést odpovědnost. Tento člověk také dodržuje nastavená pravidla,

protože jeho vlastní disciplína je pro něho mnohem důležitější. Z toho vyplývá, že není potřeba takového pracovníka neustále kontrolovat, neboť on sám rozvíjí svoji sebekontrolu, tedy přijímá doporučení manažera, resp. vedoucího pracovníka, ale na druhou stranu očekává, že ve stylu řízení vedoucího pracovníka bude uplatňován demokratický styl.

2.1.2 Styly leadershipu

V přechodí podkapitole byly popsány teorie motivace, neboť motivace je klíčovou součástí leadershipu. V rámci minulé podkapitoly byl také často zmíněn pojem styl leadershipu a z toho důvodu je tato kapitola zaměřena na tento pojem. Konkrétně budou vymezeny styly, jakými se lídři mohou prezentovat.

Slavomír Steigauf ve své knize *Vůdcovství* (2011, s. 172) odlišuje několik stylů leadershipu. Steigauf nejprve uvádí dva hlavní styly, z nichž poté vychází další čtyři styly. Steigauf v tomto případě nahrazuje pojem lídr pojmem trenér a s tímto pojmem dále pracuje. Hlavní styly, dle Steigauf, jsou uvedeny níže.

Styl Trenér – diktátor (Autoritativní styl)

Svěřenci daného trenéra se mu snaží vyhovět. Pokud poslouchají jeho pokyny, přicházejí na to, že se jejich úkol stává splnitelným, tedy, v dané hře dochází k jejich zlepšení. Trenér požaduje po svých svěřencích dodržování jasně a přesně definované strategie. Tento styl nedává prostor osobnímu zapojení myšlenek svěřenců daného trenéra. Je-li svěřenec typ člověka, který potřebuje ke svému fungování využívat také své názory a implementovat je do nastolené strategie, dochází ke konfliktu trenéra a svěřence a výsledkem tohoto konfliktu bývá odchod daného svěřence z týmu. Nové pokyny trenéra a současně jeho snaha o zlepšování nastolené strategie vyčerpávají některé svěřence natolik, že nejsou schopni dále pokračovat a odchází také. Tento styl je tak vhodný aplikovat na jedince, kteří neradi zapojují své myšlenky do plnění daného úkolu a jsou oddáni danému trenérovi tak, že splní veškeré jeho požadavky. Pokud je celý tým složen z takovýchto jedinců, může fungovat velice efektivně, třebaže obměna strategie je závislá jedině na daném trenérovi.

Styl Trenér – učitel (Demokratický styl)

Tento styl je charakteristický tím, že každý člen týmu, který je zapojen do řešení úkolu, respektive každý svěřenec daného trenéra, je tím, kdo vytváří dané řešení. Základní strategie fungování celého týmu je nastolena trenérem. Strategie bývá velmi komplikovaná. V rámci strategie je kladen velký důraz na zapojení všech svěřenců a jejich vzájemnou výraznou spolupráci. Postupem času, a tedy postupným chápáním a učením se daného nastoleného

systemu, resp. dané strategie, dává trenér svým svěřencům stále svobodnější možnost volby pro jejich vlastní rozhodnutí. Vychází z předpokladu, že pokud daní svěřenci pochopí, jak v nastavené strategii fungovat a rozumí problematice, kterou řeší v rámci daného úkolu, mohou se v dané problematice postupem času vyznat více než trenér, neboť oni jsou ti, kteří daný problém řeší na rozdíl od trenéra, který zastává spíše poradenskou funkci. Trenér, který takto činí, spoléhá na své svěřence v tom ohledu, že oni sami chápou význam spolehnouti se jeden na druhého a následného rozhodnutí se. Trenér lépe hodnotí, pokud se daný svěřenec při nastalém problému rozhodl sám pro jeho řešení, třebaže není pojata správný směrem, než pokud přijde pro radu a danou situaci sám, či za přispění týmu, neřeší. Smyslem tohoto stylu je, aby se svěřenci naučili zhodnotit danou situaci, flexibilně dokázat reagovat na změny, které daný problém přináší a sami (s celým týmem) se rozhodnout pro řešení. Prvotní nastolená strategie je tedy pouze inspirací pro svěřence a trenér v delším období nevyžaduje její precizní dodržování.

Vedlejšími styly, tedy styly, které vychází z hlavních, rozumí autor Steigauf (2011, s. 180) společně s autorkami Jarošovou, Pauknerovou a Lorencovou (2016, s. 23) následující.

Direktivní styl leadershipu

Lídr komunikuje se zaměřením na provedení práce stylem direktivním a nepodporujícím. Úroveň komunikace podpůrného chování lídra je velmi malá nebo není vůbec žádná. Lídr komunikuje jednosměrně a způsobem, kterým udílí podřízeným jasné příkazy jak, kdy a co udělat (stanovuje cíle, vyjasňuje svá očekávání). Lídr často a důkladně vyhodnocuje výkon svých podřízených a zabývá se komplexním monitoringem. Tento styl bývá uplatňován pro svěřence, kteří jsou vysoce oddaní, ale nemají žádné kompetence.

Podpůrný styl leadershipu

Komunikace lídra je zaměřena na podpůrné chování a vysvětlení nutných dovedností, vedoucích ke splnění daného úkolu, svým podřízeným. Styl komunikace je podpůrný a úroveň direktivnosti je nízká. Denní činnosti spravují podřízení sami, lídr zasahuje pouze za předpokladu, že je požádán podřízenými. Lídr uznává své podřízené a vyjadřuje jim sociální podporu. Tento styl je využíván, pokud daní svěřenci disponují nějakými kompetencemi, ale nejsou dobře motivováni nebo nejsou lídrovi dostatečně oddáni.

Koučink styl leadershipu

Lídr zaměřuje svou komunikaci na splnění zadaného úkolu, ale také bere v potaz sociální a emocionální potřeby svých svěřenců. Styl je charakteristický vysokou direktivitou

a podpůrností. Mezi svěřencem a lídrem probíhá obousměrná komunikace. Podnět často přichází od svěřenců, lídr podporuje vstup svěřenců do problému. Konečné rozhodnutí o tom, co, jak a kdy bude provedeno či splněno ovšem zůstává na lídrovi. Využití tohoto stylu je charakteristické pro svěřence, kteří disponují jistými pravomocemi, ale jejich úroveň oddanosti je proměnlivá.

Delegovací styl leadershipu

Lídr není direktivní ani podporující, a proto je tento styl charakterizován jako styl s nízkou úrovní direktivity a nízkou úrovní podpory. Svěřenci dostávají více důvěry a úroveň jejich motivace je vysoká. Lídr nastaví svým svěřencům požadovaný výsledek stručně a jasně, ale odpovědnost za splnění požadovaného výsledku nechá na svých svěřencích. Svěřenci jsou lídrem kontrolováni, ale lídr jim vyjadřuje pouze nezbytnou sociální podporu. Využití tohoto stylu je vhodné pro svěřence, kteří jsou vysoce oddaní a vysoce zruční při řešení problémů.

Dalšími styly leadershipu mohou být chápány leadership transakční a transformační. Oba tyto styly leadershipu bývají vzájemně zaměňovány i když jsou odlišné. Nejprve bude proto definován leadership transakční, poté leadership transformační.

Transakční leadership

Smyslem transakčního leadershipu je směna hodnot. Lídr, který uplatňuje transakční leadership, poskytuje svým následovníkům přesně to, co potřebují a na oplátku očekává od svých následovníků analogicky obráceně to, co potřebuje on sám. Je-li daná situace převedena na podnik, daný lídr nebo manažer jakožto zástupce vedení podniku poskytuje svým následovníkům (zaměstnancům) mzdu či plat a na oplátku od nich očekává splnění zadaných úkolů, tedy jistý pracovní výkon. Naproti tomu následovník obětuje svůj volný čas na vynaložení pracovního výkonu a splnění zadaného úkolu a jako protislužbu očekává jeho proplacení. Obě strany musí nakonec udělat v tomto ohledu kompromis, neboť cílem obou stran, tedy lídra i následovníka, je maximalizace užitku a minimalizace ztrát, respektive oběti, která musí být pro danou situaci vynaložena.

Transformační leadership

Transformační leadership je od leadershipu transakčního diametrálně odlišný. V případě transformačního leadershipu se jedná nikoliv o směnu hodnot, ale o sjednocení zájmů a nalezení hodnot společných. V tom spočívá veškeré motivační úsilí lídra. Dalším rozdílem je také zapojení vysoké míry emocionálních prvků, nejen pouze prvků racionální povahy, jak tomu bylo u předchozího stylu leadershipu. Osobnost lídra, který uplatňuje transformační

leadership by měla být charismatická, velmi sebevědomá a sebedůvěřivá, oddaná vlastním ideálům a názorům a v neposlední řadě by měla mít potřebu moci. Smyslem transformačního leadershipu je nikoliv uspokojování stávajících potřeb následovníků, jako tomu bylo u leadershipu transakčního, ale navození takových potřeb následovníků, o jakých do té chvíle vůbec nevěděli nebo nevěděli, že je potřebují uspokojit. V tomto ohledu spočívá hlavní úkol lídra aplikujícího tento styl leadershipu. Pokud lídr dokáže svým následovníkům předložit vizi budoucnosti, která dokáže následovníky stimulovat tak, že se její naplnění stane vyšším smyslem, je lídr schopen dosáhnout naprosté oddanosti a nadšení svých následovníků. Pro názornou ilustraci této dané situace může být připomenut slavný výrok Steva Jobse, zesnulého bývalého CEO společnosti Apple, který na toto téma pronesl: „*Lidé nevědí, co chtějí, dokud jim to neukážete*“. Tento výrok shrnuje podstatu transformačního leadershipu a lídra, kterým se jím řídí. Komparace transakčního a transformačního leadershipu je zachycena v následující tabulce.

Tabulka 4 Komparace transakčního a transformačního leadershipu

Transakční leadership	Transformační leadership
Lídrři jsou si vědomi vztahu mezi úsilím a odměnou.	Lídrři vyvolávají emoce u svých následovníků, které motivují jednat nad rámec toho, co lze popsat jako výměnné vztahy.
Leadership je reagující a jeho základní orientace se zabývá problémy současnosti.	Leadership je proaktivní a vytváří nové očekávání u následovníků.
Lídrři se spoléhají na standardní formy pobídek, trestů, odměn a sankcí na řízení následovníků.	Lídrři se vyznačují způsobilostí inspirovat a poskytovat osobní hodnocení, intelektuální stimulaci a idealizovaný vliv na své následovníky.
Lídrři motivují následovníky stanovením cílů a příslibených odměn za požadovaný výkon.	Lídrři motivují následovníky, aby pracovali pro cíle, které přesahují vlastní zájem
Leadership závisí na síle lídra, aby posílil následovníky pro jejich úspěšné dokončení dohody.	Lídrři vytvářejí učící se příležitosti pro své následovníky a stimulují následovníky řešit problémy.
Zaměřené na moc a pozici, zájmy a výhody.	Lídrři mají dobrou představivost – vizionářství, rétorické a manažerské dovednosti, aby rozvíjeli silná emocionální pouta s následovníky.
Ponořené do každodenních záležitostí.	Zaměřené na cíle, hodnoty, morálku, etiku.
Orientované na krátkodobá a pevná data.	Překračuje každodenní příležitost. Zaměřeno na misi a strategii.

Zdroj: převzato od Steigaufa (2011, s. 193)

2.1.3 Lídr a jeho vlastnosti

V předchozích částech této podkapitoly byl nejprve obecně definován pojem leadership, následně byly vymezeny teorie motivace a poté byly deskribovány styly, jimiž se mohou daní lídři prezentovat. Tato část bude zaměřena na poslední aspekt této podkapitoly, tedy na lídra a jeho vlastnosti.

Autor Jo Owen uvádí ve své knize (2006, s. 208) o lídrech několik poznatků. „*Lídři vytvářejí odkaz, na kterém budoucí generace lídrů mohou stavět a který mohou rozmnožovat*“. Takto Jo Owen shrnuje podstatu bytí lídrů. Jistě by bylo možné poznamenat, že by se tato věta dala vztáhnout nejen k lídrům, ale také ke všem lidem, kteří vytváří pro mladší generace základní stavební kameny tím, co dělají. Pro lídry však platí tento výrok zvláště, neboť lídři bývají ti, které spousta lidí následuje, lídři lidi motivují tím, kým jsou a i vším, co sami dělají, a proto je tento výrok zacílený na tuto skupinu lidí zacílený správně.

Autoři Kubičková a Rais (2012, s. 87) chápou lídra jako mistra změny. Lídr je schopen, dle mínění těchto autorů, pružné a přesné reakce na rychle se vyvíjející a měnící podnikatelské prostředí. Tím se daný lídr stává klíčem vnější i vnitřní strany podnikatelské činnosti. Lídr může být chápán také jako konkurenční výhoda organizace, která jím disponuje. Lídr, který plní danou úlohu, disponuje, dle daných autorů, několika vlastnostmi. Je schopen komunikovat, naslouchat, má schopnost entuziasmu, má vlastní vizi a odborné znalosti na vysoké úrovni, věří v lidi, je důvěryhodný a přesvědčený pro danou věc, nebojí se uplatnit moc, je rozhodný a pokud je tomu zapotřebí, dokáže použít sílu pro dosažení vytyčených cílů.

Jan Mühlfeit ve své knize *Pozitivní leader* (2018, s. 35) charakterizuje lídra, který plní svou roli efektivně, jako lídra špičkového. Mühlfeit uvádí, že je nezbytně nutné, aby se lídr dokázal vypořádat s tím, že nemůže ovládat všechny oblasti na 100 procent, tedy, nemůže být ve všem nejlepší na světě. Špičkový lídr si uvědomuje své slabé stránky, ale není to nic, co ho trápí. Chápe, že pokud se stane skutečným odborníkem v jedné nebo dvou oblastech, ve kterých je jedinečný, bude to prospěšnější, než pokud by byl pouze průměrný ve všech dovednostech, kterými disponuje. Energie, kterou by daný špičkový lídr investoval do činností, které jsou v danou chvíli jeho slabými stránkami, by mohla přijít nezmar, neboť vylepšit své slabé stránky na úroveň jedinečnosti je proces, jehož úspěšnost se blíží absolutní nule. Pokud je ale energie investovaná do vylepšování svých jedinečných stránek, je velmi pravděpodobné, že budou dotáhnuty k dokonalosti a tím pádem se z lídra stane lídr špičkový. Takto charakterizuje Mühlfeit proces, který vede k dosažení úrovně lídra, kterou nazývá úrovní špičkovou. Mühlfeit také uvádí několik vlastností jimiž by měl daný špičkový lídr disponovat. Řadí do nich:

- Představivost,
- sebeúctu,
- svědomitost,
- intuitivní uvažování,
- hravost,
- zvědavost,
- přizpůsobivost,
- empatii,
- optimismus,
- schopnost pohledu ze širší perspektivy,
- sociální obratnost.

Steigauf (2011, s. 144) uvádí jako důležitý bod identifikace klíčových vlastností lídrů teorii vlastností. Tato teorie je postavena na zaměření se na vrozené vlastnosti velkých vůdců. Předpokladem teorie je jedinečnost každého lídra, který disponuje vrozenými vlastnostmi na základě, kterých aplikuje svůj styl vedení, jímž je schopen vést. Tato teorie tedy nahlíží na leadership jako na vlastnost, z čehož vyplývá nutnost, aby se tak již člověk narodil.

Steigauf (2011, s. 145) také na základě analyzování různých studií uvádí výčet univerzálních vůdcovských atributů, jejichž podoba je zachycena v následující tabulce.

Tabulka 5 Univerzální vůdcovské atributy

Pozitivní vůdcovské atributy		
důvěryhodný	spravedlivý	čestný
předvídavý	plánuje předem	povzbudivý
pozitivní	dynamický	motivátor
buduje důvěru	motivující	spolehlivý
inteligentní	rozhodný	skutečný obchodník
win-win řešení problémů	komunikativní	informovaný
administrativně zručný	koordinátor	team builder
orientovaný na excelenci		
Negativní vůdcovské atributy		
samotář	asociální	nespolupracující
vznětlivý	nejednoznačný	egocentrický
bezohledný	diktátorský	

Zdroj: převzato ze Steigaufa (2011, s. 146)

2.2 Personální činnosti (Personalistika)

Úvodní část druhé kapitoly této diplomové práce je věnována pojmu leadership. Tato podkapitola bude proto pojednávat o pojmu personalistika, aby následně oba tyto zmíněné pojmy mohly být komparovány. V úvodní části této podkapitoly však bude nejprve definován pojem řízení lidských zdrojů, protože personální činnosti (personalistika) jsou jeho součástí. Následně pak bude pozornost zaměřena právě na pojem personalistika tak, aby byla zachována struktura předchozích podkapitol. Dále budou vybrány dílčí činnosti, na které bude zaměřena pozornost a tyto činnosti budou blíže charakterizovány.

Význam pojmu řízení lidských zdrojů, pro účely této práce zkráceně ŘLZ, je zachycen v definici autorů Tylora a Armstronga (2015, s. 55). Tito autoři hovoří o přístupu nebo systému přístupů, který je ucelený a je součástí všech organizací, které se rozvíjejí a snaží se uspokojit potřeby lidí v nich pracujících, tedy svých zaměstnanců. Pojem ŘLZ může být také chápán jako soubor všech činností, které jsou spojené se zaměstnaneckými vztahy v organizaci. Mezi cíle ŘLZ za využití personálních činností jakožto nástroje, mohou být počítány např. podpora dosahování strategických cílů organizace prostřednictvím strategického ŘLZ, podpora rozvoje kultury pro dosažení požadovaného výkonu, zabezpečení talentovaných, kvalifikovaných a oddaných lidí, využívání etického přístupu při řízení apod. Personální činnosti budou proto dále chápány jakožto nástroj sloužící dosažení cílů v oblasti ŘLZ. Dále bude tedy pozornost věnována pojmu personalistika. Pojem personalistika může být pro účely této práce zaměňován s pojmy výběr a rozmístění pracovníků, personální činnosti nebo personálním obsazováním.

Personalistika, resp. výběr a rozmístění pracovníků (jak je definován tento pojem v kapitole manažerských funkcí) je obdobně jako leadership součástí manažerských funkcí. Manažerské funkce na sebe v mnohých ohledech navazují, prolínají se, ale jsou také v mnohých aspektech odlišné. Proto bude nejprve tento pojem vyjádřen prostřednictvím různých definic autorů odborné literatury. Člověk aplikující činnosti personalistiky bude dále pro účely této práce nazýván personalistou.

Šikýř (2016, s. 14) uvádí, že pojem personalistika, resp. pojem personální práce je pojem, který označuje oblast řízení organizace. Tato oblast úzce souvisí s oblastmi řízení a vedení lidí, jež jsou v této práci nazývány managementem a leadershipem. Šikýř dále uvádí, že pojem personalistika bývá zaměňován s pojmem personální administrativa nebo s pojmem řízení lidských zdrojů. Personální práce a personální činnosti jsou však součástí pojmu ŘLZ a tento pojem jim je nadřazen, jak již bylo zmíněno výše v této podkapitole. Personálními činnostmi bývá také obvykle, dle Šikýře, označována celá oblast, která zahrnuje i vedení a řízení lidí,

z čehož vyplývá, že personalistou by měl být člověk, který disponuje vlastnostmi a dovednostmi manažerů a lídrů, které jsou doplněny o tu část, o kterou se pojmy personalistika, řízení a leadership liší.

Šikýř dále uvádí, jaký je úkol personalistiky. *„Úkolem personalistiky je zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí a s jejich pomocí dosahovat očekávaného výkonu a uskutečňovat strategické cíle organizace. Naplňování tohoto úkolu slouží jednotlivé personální činnosti, které v organizacích zabezpečují především manažeři. V dnešní době se však manažeři o tyto činnosti dělí s personalisty nebo personalisti v těchto činnostech manažery podporují.“* Šikýř ve své definici využívá pojmu „schopný člověk“ resp. „schopní lidé“. Autorem této práce je tento aspekt pochopen tak, že aby bylo možno určit schopného člověka, který bude vykonávat danou činnost, musí být takto označen také manažer nebo lídr, který má člověka určit, neboť má-li být takový člověk označen takovýmto pojmem je zřejmé, že to musí být provedeno člověkem, který význam toho pojmu chápe, je s ním ztotožněn, a především je sám schopen někoho tímto pojmem označit. Aby byl tímto pojmem daný jedinec označen, musí nezbytně nutně disponovat alespoň určitými vlastnostmi, dovednostmi či schopnostmi, které jsou považovány za ty vlastnosti stěžejní. Musí tedy alespoň částečně disponovat alespoň některými vlastnostmi, který byly již zmíněny v rámci definic pojmu leadership nebo management.

Současným pojetím personalistiky jsou však chápány právě činnosti řízení a vedení lidí. Managementem se prostřednictvím personalistiky realizují strategické cíle organizace a zajišťují zdroje potřebné pro jejich realizaci. Leadershipem jsou naopak lidé motivováni k výkonu zajišťujícímu dosažení strategických cílů. Prostředek motivace využívaný leadershipem slouží především k rozvoji schopností pracovníků, jejich udržování, případně přesvědčování. *„Účinné řízení lidí vyžaduje účelné vedení lidí“.* (Šikýř, 2016, s. 15)

Autorka Kocianová ve své knize *Personální řízení* (2012, s. 9) uvádí, že ačkoli je personalistika, resp. personální řízení oblastí specifickou, zároveň je to součástí práce každého manažera. Personální řízení by mělo být řízením takovým, které zvyšuje výkonnost organizace prostřednictvím zvyšování výkonnosti jejích dílčích subjektů, tedy zaměstnanců. Součástí tohoto řízení jsou tedy nejen manažeři, kteří tak vykonávají z podstaty své funkce, ale také lídři, kteří jsou naopak motivátory a kteří tak činí na základě vlastního přesvědčení o dosažení vyšších cílů. Kocianová dále uvádí, že mezi činnostmi, které lze zařadit do činnosti personalistů, respektive personálního řízení mohou být počítány analýza pracovních míst, identifikace kompetencí pracovníků, personální plánování, získávání pracovníků, výběr

a adaptace pracovníků, rozmisťování pracovníků, řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovníků, odměňování, vzdělávání a další činnosti. Pro účely této práce budou autorem této práce z těchto jmenovaných činností vybrány a blíže specifikovány pouze ty, které splňují záměr autora této práce. Než budou však dané vybrané činnosti specifikovány, budou nejprve komparovány pojmy řízení lidských zdrojů, personalistika a personální agenda o kterých bylo hovořeno výše v této kapitole, neboť i pro účely této práce je nutné tyto pojmy vzájemně odlišovat. Problematika je nastíněna v následující tabulce č. 6.

Tabulka 6 Komparace pojmů řízení lidských zdrojů, personalistika a personální agenda

Pojem	Význam pojmu
Řízení lidských zdrojů	Je samostatný vědní obor. Z hlediska úrovně řízení se jedná o strategický přístup k práci a personálním činnostem. Je to soubor všech činností spojených se zaměstnaneckými vztahy.
Personalistika	Souhrn činností, které vedou k dosažení a udržení ideálního počtu kvalifikovaných zaměstnanců. Z hlediska úrovně řízení se jedná o taktickou úroveň.
Personální agenda	Je služba nebo činnost, která zajišťuje administrativní oblast spojenou se zaměstnáváním lidí. Z hlediska úrovně řízení patří personální agenda pod operativní úroveň. Mezi činnosti patří pořídít, aktualizovat a uchovávat zaměstnanecké dokumenty.

Zdroj: převzato z Altaxo (Altaxo.cz, 2019)

V následujících podkapitolách budou blíže specifikovány vybrané personální činnosti, jak bylo již zmíněno výše.

2.2.1 Analýza pracovního místa

V úvodu této podkapitoly byly nejprve obecně definovány pojmy ŘLZ a personalistika z pohledu autorů odborné literatury. V následujících podkapitolách budou postupně definovány vybrané personální činnosti tak, aby bylo následně možné provést již zmíněnou komparaci pojmů leadership a personalistika. První činností, která bude blíže specifikována je analýza pracovního místa včetně identifikace kompetencí pracovníků. Pokud má být účinně zvyšován výkon organizace, musí být nejprve známo, jaká místa jsou k dispozici a jaké práce bude třeba vykonávat.

Analýzou pracovního místa rozumí Dvořáková (2012, s. 142) systematické zkoumání údajů o pracovních místech (především pracovní úkoly a pracovní podmínky) a taktéž požadavky

na zaměstnance, kteří na daných místech vykonávají daný úkol. Pojmem požadavky na zaměstnance jsou myšleny především odborná kvalifikace, znalosti, vlastnosti a dovednosti. Analýza pracovního místa slouží k vytvoření popisu a specifikace dílčích pracovních míst.

Kocianová (2010, s.42) k problematice analýzy pracovních míst uvádí, že tato činnost je činností velmi důležitou, neboť poskytuje zázemí pro realizování ostatních aktivit personalistů. Na správně provedené analýze pracovního místa je závislá tvorba popisu pracovního místa, určení specifických nároků na pracovníky, a především tvorba profilů kompetencí (schopností) pracovníků. Kvalifikační profil pracovníka, tedy profil kompetencí pracovníka je tvořen dosaženým vzděláním, jazykovými předpoklady, odbornými znalostmi, délkou praxe a orientací v problematice, specifickými znalostmi a dovednostmi (co musí umět a znát na daném místě), osobnostními předpoklady (např. odolnost vůči psychické zátěži, empatie), fyzickými předpoklady a dalšími požadavky na ostatní vlastnosti a dovednosti.

Kocianová dále ve své knize (2010, s. 44) uvažuje o metodách, pomocí nichž je analýza pracovních míst prováděna. Metodami jsou, dle Kocianové, metoda rozboru postupu (analýza míry podrobnosti postupu činnosti pracovníka z pracoviště na pracoviště), metoda časové analýzy pracovního postupu (odvození požadavků na činnost člověka za dodržení časového rozložení úkolu), dále síťová analýza (činnosti propojené vazbami tvořící systém), metoda rozhovorů (s bývalými i současnými pracovníky, kteří na daném místě pracovali nebo pracují a s nadřízenými pracovníky daného místa), metoda dotazníků (vyplňují pracovníci na daných místech a ověřují jejich nadřízení, velká vypovídající schopnost v případě ochoty vyplňovat dotazníky), metoda pozorování (sleduje pracovníka při práci a zaznamenává co a jak dělá, kolik to zabírá času, jaké znalosti a dovednosti aplikuje apod.) a další metody.

Z analýzy pracovního místa vychází proces vytváření pracovních míst, kterým jsou již přesně vymezena pracovní místa jak manažerů, tak řadových zaměstnanců. Jsou jim přiděleny úkoly, role a také jsou stanoveny kompetence, kterými musí daní pracovníci nezbytně nutně disponovat. Požadavky na kompetence jsou však spojeny spíše s pracovními místy manažerů než řadových zaměstnanců.

Kompetencemi pracovníků jsou myšleny předpoklady člověka k vykonávání dané činnosti. Do těchto předpokladů patří především vědomosti a znalosti, dovednosti, zkušenosti, vlastnosti osobnosti člověka a jeho motivace. Některé kompetence mohou být označeny kompetencemi klíčovými. Tyto klíčové kompetence bývají označeny za kompetence univerzální a z pravidla se vztahují ke skupině vedoucích pracovníků. Existuje několik modelů klíčových kompetencí

v jejichž rámci byly stanoveny kompetence (vlastnosti a dovednosti), které jsou považovány za zásadní. Autor Hroník rozlišoval dva modely. První model klíčových kompetencí byl postaven na sociálních kompetencích (schopnost týmové spolupráce, komunikace, kooperace aj.), kompetencích ke vztahu k vlastní osobnosti (sebereflexe, vlastní hodnoty, sebe rozvoj aj.) a kompetencích metod (uplatnění odbornosti, kreativitou apod.) Druhému modelu přisoudil opět tři oblasti, kterými byla oblast kognitivních schopností (logické myšlení, intelekt, charisma), oblast vitality (temperament a psychická odolnost) a oblast zaujetí prací (schopnost motivovat, vzdělávat se apod.). Příkladem dalších kompetencí z ostatních modelů mohou být zmíněny cílevědomost, pečlivost, schopnost organizovat a řídit, komunikace, kooperace, empatie, čestnost, logické myšlení, schopnost samostatného rozhodování, psychická odolnost a další. (Kocianová, 2010, s. 54 – s. 64)

2.2.2 Personální plánování

V úvodní části této podkapitoly byl nejprve obecně definován pojem personalistika. Následně byl definován pojem analýzy pracovního místa a byly také zmíněny kompetence, které jsou jeho nedílnou součástí. Tato podkapitola bude proto věnována personálnímu plánování, neboť je-li definováno pracovní místo a určeny příslušné vlastnosti a dovednosti osob pro dané místo, může být započato plánování vedoucích k nalezení potřebné kvantity a kvality lidských zdrojů, kterými by bylo dané místo obsazeno.

Martin Šikýř ve své knize Nejlepší praxe v ŘLZ (2014, s. 91) vymezuje činnost personálního plánování třemi dílčími činnostmi. Za prvé se jedná o plánování potřeby zaměstnanců, druhou činností pak rozumí plánování pokrytí potřeb zaměstnanců a poslední činností je rozuměno plánování personálního rozvoje zaměstnanců.

Plánováním potřeby zaměstnanců je, dle Šikýře, míněna předpověď poptávky po zaměstnancích neboli pravděpodobný počet, jakých zaměstnanců bude daná organizace v krátké i dlouhé době potřebovat, aby splnila dané vytyčené cíle a dosáhla strategických záměrů.

Plánováním pokrytí potřeby zaměstnanců je opak myšlena nabídka zaměstnanců, která bude v krátkém i dlouhém období v dané organizaci pravděpodobně k dispozici, aby byla uspokojena její vlastní poptávka po zaměstnancích a tím zajištěno splnění vytyčených cílů a strategických záměrů organizace. Šikýř dále uvádí, že je nutné brát ohled jak na zdroje vnitřní, tedy na stávající zaměstnance dané organizace, kteří byli uvolněni např. v důsledku provedených technologických změn, tak na vnější zdroje, tedy volné uchazeče o práci na trhu práce apod.

Plánováním personálního rozvoje zaměstnanců je pak myšlen plán kariéry zaměstnanců, jejich postup, možnosti jejich rozvoje, plánování výběru zaměstnanců, jejich vzdělávání, odměňování, rozmisťování apod.

Personálním plánováním je stanovena potřeba lidí vedoucí k dosažení vytyčených cílů organizace. Personálním plánováním rozumíme: „*Proces shromažďování a využívání informací na jejichž základě se rozhoduje o vynakládání zdrojů při personálních činnostech. Je také procesem zabezpečování toho, že budou rozpoznány potřeby organizace v oblasti lidských zdrojů a že budou zpracovány plány směřující k uspokojení těchto potřeb.*“ (Kocianová, 2010, s. 73) Dle stejného zdroje spočívá personální plánování v zajištění budoucí pracovní síly:

- V potřebném množství (kvantita),
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita),
- s žádoucími osobnostními kompetencemi,
- optimálně motivované,
- flexibilní a adaptabilní na změny,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace,
- ve správný čas
- a s přiměřenými náklady.

2.2.3 Získávání zaměstnanců

V předchozích částech této podkapitoly byl nejprve obecně definován pojem personalistika, následně byl nastíněn pojem analýza pracovního místa včetně zaměstnaneckých kompetencí a dále byl charakterizován pojem personální plánování. Nejprve byly tedy určeny možné způsoby nalezení pracovního místa a jeho identifikace a následně byla pozornost věnována plánování zaměstnanců potřebných k obsazení těchto identifikovaných pracovních míst. Z toho důvodu bude dále pozornost věnována pojmu získávání zaměstnanců, a tedy možnosti aplikace plánů personálního plánování na nalezení žádoucích pracovníků na daná pracovní místa.

Zuzana Dvořáková a kolektiv v knize ŘLZ (2012, s. 145) definuje pojem získávání zaměstnanců jako činnost, jejímž cílem je identifikace, přitáhnutí a najmutí kvalifikované pracovní síly. Dle Dvořákové by nemělo být smyslem procesu získávání zaměstnanců oslovení co největšího možného počtu uchazečů, ale spíše oslovení nižšího počtu, aby mohla být zkoumána kvalita jednotlivých uchazečů. Druhým aspektem, proč nemůže být osloven co největší počet uchazečů je vynaložení pevně daných nebo přiměřených nákladů, které tuto

možnost vylučují. Jsou-li osloveni ti uchazeči, jejichž potřeby se shodují s potřebami organizace, roste efektivnost procesu získávání zaměstnanců.

Šikýř (2014, s. 97) k dané problematice uvádí, že účelem procesu získávání zaměstnanců je oslovení a přilákání dostatku vhodných zájemců o zaměstnání, kteří naplňují požadavky na volná pracovní místa stanovená podle vlastních potřeb organizace. Šikýř dále uvádí, že procesu získávání zaměstnanců předchází nejprve proces analýzy pracovního místa a dále proces personálního plánování. Naopak procesy následující po procesu získávání zaměstnanců jsou např. výběr zaměstnance, vzdělávání zaměstnanců, hodnocení pracovního výkonu aj.

Kocianová (2010, s. 83) k dané problematice procesu získávání pracovníků doplňuje zdroje, ze kterých může být čerpáno. Autorka rozlišuje dva možné typy těchto zdrojů, kterými jsou vnitřní zdroje a vnější zdroje. Vnitřními zdroji jsou myšleni pracovníci kterým:

- Bylo v důsledku změny organizačního uspořádání dané organizace nebo v důsledku zavedení nové technologie apod. zrušeno pracovní místo,
- bylo v důsledku ukončení určité činnosti dané organizace zrušeno pracovní místo,
- bylo nabídnuto vykonávání činnosti, která je náročnější než ta, kterou dosud vykonávali, pokud daní pracovníci disponují kompetenci souvisejícími s náročnějším pracovním místem nebo
- současné pracovní místo jim již nevyhovuje a rádi by ho v rámci dané organizace změnili.

Naopak mezi vnější zdroje pracovníků lze zařadit:

- Volné uchazeče o práci na trhu práce,
- absolventy středních nebo vysokých škol, případně dalších vzdělávacích institucí,
- zaměstnance jiných organizací, kteří by o dané místo měli zájem a disponovali by potřebnými kompetencemi
- a ostatní zdroje – např. studenty, důchodce, matky na mateřské dovolené, pracovníky ze zahraničí apod.

Se zdroji zaměstnanců souvisí také metody, jakými se tito zaměstnanci oslovují. Pro vnitřní zdroje lze využít inzerci na intranetu, nástěnku nebo vývěsku, zaslání nabídky volného místa prostřednictvím podnikového mailu, doporučení od manažera pro daného zaměstnance apod. Při využití vnějších zdrojů se jedná hlavně o inzerci prostřednictvím internetu, tisku, televize nebo rozhlasu, dále možnost pověření vyhledání vhodných uchazečů externí společností nebo přímé oslovení vybraného jedince mimo danou společnost.

Nabídka pracovního místa by pak měla obsahovat název pracovního místa, charakteristiku pracovního místa a společnosti, místo výkonu, požadavky na pracovní místo, podmínky pro výkon práce, nezbytné dokumenty, které je třeba dodat a obecně pokyny, kterými je třeba se řídit při ucházení se o zaměstnání. (Šikýř, 2014, s. 100)

2.2.4 Výběr zaměstnanců

V přechodících podkapitolách byl nejprve obecně definován pojem personalistika. Následně byl charakterizován proces analýzy pracovního místa včetně určení klíčových kompetencí, dále byl popsán proces personálního plánování a získávání zaměstnanců. Aby byly tyto procesy dokončeny a byl vybrán ten nejvhodnější kandidát, musí být dále stanoveny možné metody výběru zaměstnanců. Poté, co bude daný adept vybrán a zařazen do pracovního procesu, může být dále vzděláván a také může být hodnocen jeho výkon. Nejprve však musí být stanoveny metody výběru zaměstnanců.

Michael Armstrong ve své knize ŘLZ (2007, s. 361) uvádí dvě metody, které mohou být na výběr zaměstnanců aplikovány. Dle Armstronga se jedná o pohovory nebo výběrové testy. Pohovory mohou být strukturovány v typu 1 + 1 (diskuse mezi čtyřma očima), pohovorovém panelu (skupina dvou a více lidí, která provádí pohovor s uchazečem) nebo výběrovou komisí (aplikace výběrového panelu se zastoupení většího počtu zúčastněných osob). Tyto pohovory mohou obsahovat otázky otevřené (např. co daný člověk o něčem ví), otázky jdoucí do hloubky (konkrétní postoj uchazeče k danému problému), otázky konkretizující (upřesňující to, co bylo), hypotetické otázky (co by se stalo, kdyby...), otázky zaměřené na chování (příklad přesvědčení ostatních), otázky zaměřené na motivaci (dosažení cíle, kariérní postup apod.) a další. Výběrovými testy pak Armstrong (2014, s. 240) rozumí testy inteligence (složitě uchopení testování), testy osobnosti (posouzení osobnosti uchazeče), testy schopností (verbální a neverbální), testy potenciálních schopností (úkolem je předpovědět potenciál uchazeče) a testy získaných schopností (schopnosti získané vzdělání nebo praxí).

Kocianová (2010, s. 98) přiřazuje metodám výběru zaměstnanců následující možnosti:

- Analýza dokumentace uchazečů – životopis a motivační dopis, osobní, firemní či jiný dotazník vyplněný uchazečem, reference uchazeče nebo pracovní posudek, lékařské vyšetření apod.
- Výběrový rozhovor.
- Testy pracovní způsobilosti – kompetenční testy, osobnostní testy.
- Assessment center – soubor výběrových metod.

Autorka Dvořáková (2012, s. 150) doplňuje danou problematiku metodami výběru, kterými jsou, podle dané autorky, hodnocení žádosti o zaměstnání (z vnitřních i vnějších zdrojů přijatý motivační dopis, který je vyhodnocen), hodnocení životopisu (analýza životopisu včetně určení možných potenciálních silných stránek daného adepta, testování uchazeče (testy zaměřenými na mentální nebo kognitivní kompetence, specifické kompetence a osobnostní testy) a assessment center (soubor možných dostupných metod testování a jejich aplikace na dané uchazeče).

2.2.5 Vzdělávání zaměstnanců

V přechodících podkapitolách byl nejprve obecně definován pojem personalistika. Následně byl charakterizován proces analýzy pracovního místa včetně určení klíčových kompetencí, dále byl popsán proces personálního plánování, získávání zaměstnanců a metody výběru zaměstnanců. Pokud by byl danou organizací aplikován postup procesů znázorněný v předchozích podkapitolách, bylo by zjištěno, že zaměstnanci již jsou na svých místech a vykonávají dané činnosti. Nemůže být ovšem opomenut jejich rozvoj a z toho důvodu je rozvoji zaměstnanců, respektive jejich vzdělávání věnována tato podkapitola.

Vzděláváním zaměstnanců rozumí Michael Armstrong (2007, s. 461) proces, do kterého je vtažena osoba, jež má za cíl získat a rozvinout nové znalosti a kompetence a získat nové schopnosti a postoje. Je to tedy činnost orientovaná na cíl, založená na zkušenostech, dále činnost, která ovlivňuje chování a poznávání a přináší změny, jejichž aplikací nastává stabilizace dané situace. Dle Armstronga existují čtyři typy vzdělávání:

- Instrumentální vzdělávání – jak lépe vykonávat danou práci.
- Kognitivní vzdělávání – zlepšení znalostí na základě pochopení dané problematiky.
- Emoční vzdělávání – zlepšení formování postojů a pocitů.
- Sebereflektující vzdělávání – získání nových způsobů myšlení a chování z čehož vyplývají nové znalosti.

Kocianová (2010, s. 170) k problematice vzdělávání uvádí, že činnost vzdělávání by měla zahrnovat aktivity, kterými jsou:

- Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům na pracovní místo – prohlubování pracovních kompetencí.
- Zvyšování použitelnosti pracovníků – rozšiřování pracovních kompetencí.
- Zajišťování rekvalifikačních procesů – přeškolení, kurzy.
- Orientace pracovníků – přizpůsobování kompetencí pro dané pracovní místo.

- Formování pracovních schopností – rozvoj kompetencí pracovníků zejména na úrovni mezilidských vztahů.

Martin Šikýř (2014, s. 124) definuje proces vzdělávání takto: *„Smyslem vzdělávání je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat kompetence (schopnosti, znalosti a dovednosti) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Systematické vzdělávání připravuje zaměstnance na soustavné změny podmínek a požadavků jednotlivých pracovních míst i celé organizace. Připravenost na změny, spojená se schopností a motivací zaměstnanců využít změnu jako příležitost, zajišťuje organizaci potřebnou konkurenceschopnost.“*

Armstrong (2007, s. 477) dále uvádí metody, jimiž může být vzdělávání zaměstnancům poskytováno. Předně se jedná o vzdělávání formou instruktáže (spočívá v analýze dovedností prostřednictvím teorie vzdělávání), přednášky (přenášení informací posluchačům prostřednictvím přednášející osoby a interaktivního obsahu), diskuse (vedení a usměrňování uvažování dané vzdělávací skupiny), případové studie (založeny na rozvoji kompetencí prostřednictvím analýzy skutečných již nastalých problémů), hraní rolí (vžití se do role postav daného problému a jeho vyřešení vlastníma očima) a skupinového cvičení (řešení a zkoumání daného problému v rámci vzdělávací skupiny prostřednictvím případové studie).

Metody, které uvádí autorka Kocianová (2010, s. 173), se v některých aspektech shodují s výše zmíněnými metodami Armstronga, ale v některých aspektech tyto metody výše zmíněné metody rozšiřují. Vzdělávání zaměstnanců může probíhat podle autorky tak, že např. je pozorována práce ostatních, jsou implementovány speciální vzdělávací projekty, pracovníkovi je přiřazen mentor, se kterým se radí a od kterého se učí, pracovník je zapojen i do jiných oblastí a tím jsou rozšiřovány jeho kompetence, pracovník je koučován, pracovník je pověřen specifickým úkolem, který vystupuje nad rámec jeho běžných činností nebo je pracovník vzděláván formou vzdělávacích kurzů apod.

Vzdělávání zaměstnanců může být zaměřeno jak na měkké, tak na tvrdé kompetence. Dosažení určité úrovně vzdělání tvrdých kompetencí, kterými jsou např. odborné dovednosti, jazykové dovednosti, počítačové dovednosti a další, nepředstavuje pro většinu zaměstnanců zásadní problém. Problém naopak nastává při vzdělávání a rozvoji měkkých kompetencí, mezi které patří např., v předchozích podkapitolách zmíněné, vlastnosti a dovednosti manažerů a lídrů, protože velkou část těchto kompetencí tvoří vlastnosti, dovednosti nebo schopnosti vrozené, které se není možné naučit, a je tak možné u daného jedince rozvíjet pouze ty měkké

kompetence, kterými přirozeně disponuje. Z toho důvody by mohly být kompetence měkké označeny za kompetence vzácnější, tedy ty, které vytváří konkurenční výhodu.

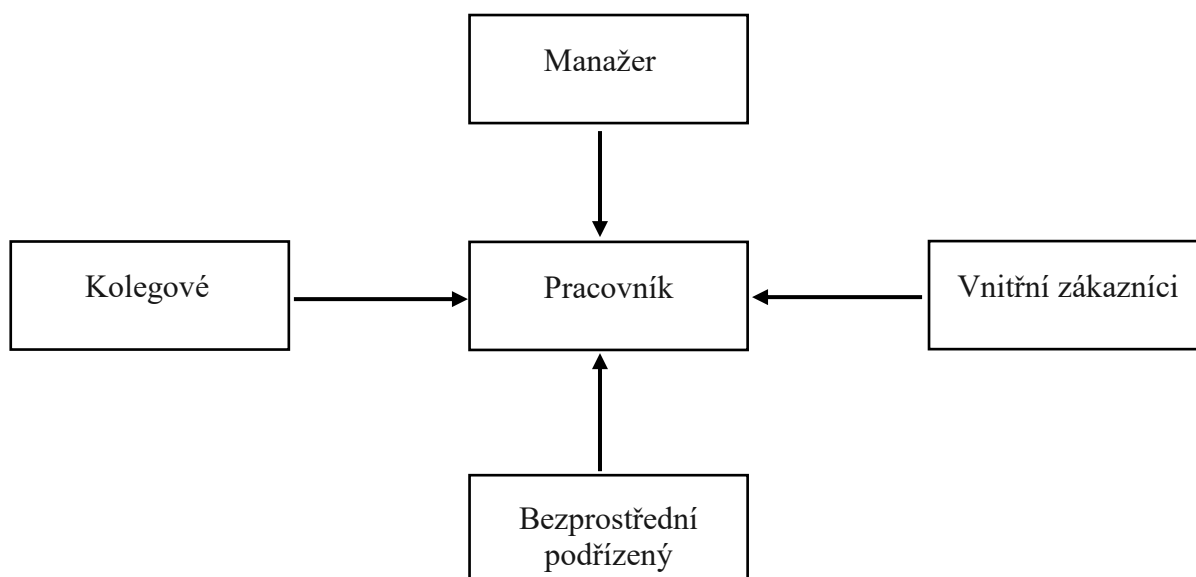
2.2.6 Hodnocení zaměstnanců

V předchozích podkapitolách podkapitoly personálních činností byl nejprve obecně definován pojem personalistika, následně byly definovány vybrané činnosti, kterými jsou analýza pracovního místa, personální plánování, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců a vzdělávání zaměstnanců. Poslední činností, která musí být definována, je hodnocení zaměstnanců, neboť hodnocení zaměstnanců je posledním krokem v celém procesu. Je-li zaměstnanec hodnocen a následně je z hodnocení vytvořen závěr, může být tento závěr použit pro opětovnou analýzu pracovního místa a určení kompetencí zaměstnance, což vede ke spuštění celého procesu, který je definován v podkapitole 2.2.

Autoři Wagnerová a kolektiv uvádí v knize Psychologie práce a organizace (2011, s. 69) že kvalitní hodnocení je nástrojem úspěšné organizace, která je schopna řídit pracovní výkon svých zaměstnanců a hodnocení zaměstnanců je výstupem činností leadershipu. Proto je proces hodnocení pracovníků zařazován mezi základní personální činnosti, které by měli být vykonávány. Zaměstnanci akceptují hodnoty, cíle a strategii organizace jsou schopni vynaložit úsilí v její prospěch. Zaměstnanci však musí být motivováni a udržováni lídrem, protože hodnocení výkonu zaměstnanců je výstupem leadershipu, jak již bylo zmíněno výše. Zaměstnanci by také měli být stimulováni manažerem, aby dosahovali požadované výkonnosti, neboť stimuly a stimulování náleží spíše manažerovi než lídrovi, z podstaty manažerské funkce.

Šikýř (2014, s. 138) k hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců uvádí následující. *„Hodnocení zaměstnanců je nástrojem řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizace strategických cílů organizace. Schopnosti a motivace zaměstnanců (způsobilost a ochota vykonávat sjednanou práci) determinují pracovní výkon zaměstnanců (výsledek práce a chování), který determinuje výsledky podnikání a hospodaření organizace, zejména provozní výsledky, tržní výsledky a finanční výsledky organizace.“* Z pohledu managementu a leadershipu přináší hodnocení zaměstnanců informaci o skutečné úrovni daných činností, tedy o úrovni manažerů a lídrů. Hodnocení zaměstnanců, tedy jejich výkonu je výstupem aplikovaného systému managementu a leadershipu, tedy nástrojů, které aplikují manažeři a lídři dané organizace.

Autoři Kocianová (2010, s. 146), Arthur (2010, s. 51) a Armstrong (2007, s. 433) se shodují v názoru, že nejlepším nástrojem pro hodnocení pracovníků je třistašedesátistupňová zpětná vazba. Výhoda této metody spočívá v poznatku, že může být využita nejen pro řadové zaměstnance, ale mohou jí být hodnoceni hlavně manažeři nebo lídři sami. Metoda je charakterizována systematickým shromažďováním údajů o pracovním výkonu daného jedince, případně skupiny lidí, které byly získány z různých zdrojů. Metoda je tedy metodou vícezdrojovou. Tím je myšleno, že hodnocení je poskytováno větším počtem zúčastněných osob. Fungování třistašedesátistupňové zpětné vazby je zachyceno v obrázku č. 2 níže. Využití tohoto nástroje pro hodnocení je v současné době aplikováno především pro rozvoj lídrů. Tato metoda je jednou z klíčových metod rozvoje lídrů, kteří si po jejím vyhodnocení mohou lépe uvědomit nejen své silné stránky, ale také možnosti svého dalšího rozvoje. Za pomoci této metody mohou také lépe pochopit představy a očekávání svých kolegů, spolupracovníků, podřízených i nadřízeného, kteří jsou do procesu této metody zapojeni. (Legnerová, 2014)



Obrázek 2 Model 360° zpětné vazby

Zdroj: převzato z Armstronga (2007, s. 433)

2.3 Komparace vybraných funkcí vedení lidí a personálních činností

Ve druhé kapitole této práce byl nejprve obecně definován pojem leadership a následně byly blíže charakterizovány oblasti, které s tímto pojmem souvisí. Obdobně byl pak také popsán pojem personalistika, včetně bližší specifikace vybraných personálních činností. Následující podkapitola tak může být zaměřena na komparaci obou zmíněných pojmů, neboť jak již bylo zmíněno v podkapitole výše, jsou některé z činností prováděny jak v rámci leadershipu,

tak v rámci personalistiky, ale některé činnosti jsou naopak zastoupeny pouze u leadershipu nebo pouze u personálního obsazování.

Jak již bylo zmíněno výše, představitelem leadershipu je lídr, vykonavatelem personálních činností je personalista. Michael Armstrong ve své knize (2007, s. 85) však do pozice vedoucího personalistů dosazuje lídra, konkrétně vyjadřuje, že lídr je ten, který vede personální útvar. Pokud jsou, dle Armstronga, chápány činnosti leadershipu a personalistiky jako činnosti, které jsou v rámci řízení podniku součinné, může být člověk nazývaný lídrem zároveň také personalistou a obráceně člověk, který je personalistou může být částečně chápán také jako lídr. Armstrong dále uvádí, že úloha personalistů v organizacích prošla řadou změn. Zatímco personalisté 20. století byli zaměřeni především na tvrdé kompetence, personalisté století 21. musí rozumět také kompetencím měkkým, neboť právě tyto měkké kompetence jsou v tomto století těmi významnějšími.

V odborném článku (effectory.com, 2019) je uvedena spojitost mezi vedením lidí a personalistikou následovně. Každým jednotlivým lídrem je aplikován styl vedení lidí jemu vlastní. V rámci organizace pak proto mohou být lidé vedeni různými styly, které jsou aplikovány různými lídry. Mezi styly vedení jednotlivých lídrů však nemusí působit vzájemná synergie, stejně tak tomu může být mezi stylem vedení lídra a stylem vedení a řízení celé organizace. Naopak je chápána úloha personalistů, kteří by pomocí personálních činností měli sledovat, jak používané styly vedení lidí působí vzájemně, jak působí na organizaci a jestli je mezi nimi vzájemně vytvářena synergie. Personalisté by také měli být schopni na základě aplikovaných stylů vedení připravit podmínky pro vznikající podnikovou kulturu dané organizace. Pozn. vlastní překlad

Dle autora jiného odborného článku (Labournet, 2019) mohou být manažerské funkce vedení lidí a personalistika komparovány kvůli podstatě činností jejich představitelů. Zatímco lídr by měl být prostřednictvím měkkých kompetencí motivátorem svých následovníků, úkolem personalisty by měla být snaha takového lídra získat, protože bez lídra nemůže být dosaženo požadované úrovně motivace zaměstnanců. Posláním lídra je tedy motivovat, posláním personalisty je najít a udržet člověka, který je schopen ostatní motivovat. Dále stejný autor rozumí, že lídr je člověk, který vede své následovníky zejména prostřednictvím svých vrozených měkkých kompetencí. Naopak personalista by měl danému lídrovi vytvořit systém ucelených postupů a procesů, jakými může své měkké i tvrdé kompetence rozvíjet a tím řídit vývoj jeho osobnosti. Pozn. vlastní překlad

Cíle personálních činností by měly v dlouhodobém horizontu vycházet z cílů aplikovaných stylem vedení lidí v dané společnosti. Pokud totiž nebudou personalisty vyhledávány lidské zdroje, které by odpovídaly nastaveným strategiím vedení lidí, nebude možné dosáhnout nastavených cílů vedení lidí. Pokud ovšem budou záměrně vyhledáváni lidé, jejichž potenciální rozvoj by umožnil dosáhnout cílů nastavených činnostmi lídrů, bude obě manažerské funkce vytvářet synergické spojení. Této synergie by mělo být využito i pro činnost vyhledávání nových talentů, neboť talenti by neměli být rozpoznáváni pouze personalisty, ale také lídry. Pravý lídr by měl svým následovníkům rozumět a umět předpovědět jejich možný potenciální talent. (MSG, 2019) Pozn. vlastní překlad

Gunjan Bhatiaová (empxtrack.com, 2019) ředitelka společnosti Saigun Technologies uvádí k dílčí problematice několik poznatků. Dobrým lídrem může být pouze ten, který disponuje těmi měkkými kompetencemi, které jsou následovníky lídra vyžadovány. Lídr nemusí disponovat řadou nejrůznějších kompetencí. Lídr také chápe význam personálních činností a úzce spolupracuje s personalisty, protože prostřednictvím personalistů a metod hodnocení, které jsou personalisty využívány (např. třistašedesátistupňová zpětná vazba) mohou být lídrovi ukázány ty kompetence, které mohou být dále rozvíjeny. Rozvoj těchto kompetencí není nemožný, záleží pouze na odhodlání člověka. Každý lídr by měl rozumět nejprve svým silným a slabým stránkám a teprve poté se snažit porozumět svým následovníkům. Pokud nebude zachována poslušnost těchto činností, nebude možné dosáhnout rozvoje kompetencí lídra. Existuje-li naopak součinnost těchto činností, bude lídrovi umožněno tyto kompetence dále rozvíjet a bude také dosaženo nejlepšího souznění personálních činností a činností vedení lidí. Pozn. vlastní překlad

Fang, lídr oddělení hledání talentů společnosti Tower (WTW, 2019), předvídá situaci ohledně vývoje vedení lidí a personalistiky. Fang uvádí, že budoucnost obou těchto manažerských funkcí je společná. Obě funkce budou spojeny do jedné a již nebude uvažováno o rozdílu mezi vedením lidí a personalistikou. Obdobně Fang uvažuje o úlohách personalistů a lídrů. Lídři budou v budoucnu vykonávat kromě činností vedení lidí také část činností, kterými se dnes zabývají personalisté. Část činností personalistů bude nahrazena v rámci automatizace a průmyslu 4.0 počítači. Ačkoli budou obě manažerské funkce sloučeny, předvídá Fang větší reorganizaci personalistiky, která bude změněna od základního chápání. Dodává ovšem, že je nezbytně nutné, aby byl také leadership alespoň z části reorganizován. Pozn. vlastní překlad

Opačný postoj pro komparaci leadershipu a personalistiky je naopak zastáván autorem článku o úspěšné organizaci založené na kvalitách personalistů (toppr.com, 2019). Autorem tohoto článku je uvedeno, že naopak činnost lídrů bude nahrazena činností personalistů, kteří ovšem budou muset disponovat několika klíčovými měkkými kompetencemi. Tvrdé kompetence, dle tohoto autora, primárně nebudou od personalistů vyžadovány. Je tedy možné, že nastane situace, která již byla nastíněna výše autorem Fangem, tedy že lídři nahradí v některých činnostech personalisty. Ať už bude onou osobou lídr nebo personalista, měl by, dle autora tohoto článku, disponovat schopností empatie, měl by se umět rychle a správně rozhodovat, měl by zachovávat integritu a být trpělivý, měl by být přirozeným lídrem a zvládat činnosti vedení lidí, měl by mít schopnost vnímat společenskou odpovědnost nejen sebe, ale hlavně organizace, pro níž pracuje a v neposlední řadě by měl disponovat velmi dobrými komunikačními dovednostmi. Pozn. vlastní překlad

Výše v této podkapitole byly postupně nastíněny pohledy a argumenty jednotlivých autorů ve vztahu ke komparaci manažerských funkcí leadershipu a personalistiky. V následující tabulce č. 7 bude proto výše zmíněná situace sumarizována a pro jednotlivé vybrané činnosti z obou funkcí bude určeno, zda je daná činnost prováděna v rámci dané funkce či nikoliv a pokud prováděna je, tak jakým způsobem je o ní v dané funkce uvažováno.

Tabulka 7 Komparace leadershipu a personalistiky ve vztahu k vybraným činnostem

Vybraná činnost	Leadership	Personalistika
Hodnocení pracovníků	Výstup činností leadershipu.	Základní personální činnost.
Motivování	Základní a nejdůležitější činnost leadershipu.	Podpůrná činnost, která je využívána např. při řízení pracovního výkonu
Řízení kompetencí	Důraz kladen na měkké i tvrdé kompetence. Měkké jsou však upřednostňovány.	Důraz kladen především na tvrdé kompetence, které jsou doplňovány měkkými.
Personální plánování	Tato činnost není prováděna.	Základní personální činnost.
Tvorba vize	Poslání lídra. Podpůrná činnost k motivování.	Podpůrná činnost.
Řízení klíčových kompetencí	Lídr aktivně vyhledává klíčové kompetence u svých následovníků.	Na základě klíčových kompetencí je sestaven vzdělávací program zaměstnance.
Vzdělávání zaměstnanců	Touto činností se leadership primárně nezabývá, ale lídři jsou vzděláváni.	Základní personální činnost.
Získávání zaměstnanců	Touto činností se leadership primárně nezabývá.	Základní personální činnost.
Rozpoznávání talentů	Úkolem lídra je rozpoznat potenciální kompetence svých následovníků.	Úkolem personalisty je rozpoznat potenciální silné stránky zaměstnanců.
Komunikování	Jedna ze základních měkkých kompetencí lídra.	Kompetence velice důležitá pro výkon činností personalisty.
Řízení pracovního výkonu	Touto činností se leadership primárně nezabývá, ale lídři jsou schopni ovlivňovat výkon svých následovníků.	Základní personální činnost.
Rozvíjení týmové spolupráce	Lídři napomáhají zvyšování výkonu svých následovníků prostřednictvím rozvoje týmové spolupráce.	Tato činnost není prováděna.
Plnění výzev	Cílem činností lídra je zvyšování úrovně všech jím vykonávaných činností.	Tato činnost není prováděna.

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 7 výše je zachycena sumarizace zjištěných poznatků prováděných vybraných činností v daných manažerských funkcích. Pro lepší ilustraci dané sumarizace bude stejná situace zachycena ještě v tabulce č. 8 níže. Je-li daná činnost součástí prováděných činností v dané manažerské funkci tak, jak je uvedeno v tabulce č. 7 výše, bude v tabulce č. 8 níže tato činnost označena v daném řádku písmenem X.

Tabulka 8 Sumarizace komparace leadershipu a personalistiky

Vybraná činnost	Leadership	Personalistika
Hodnocení pracovníků	X	X
Motivování	X	X
Řízení kompetencí	X	X
Personální plánování		X
Tvorba vize	X	X
Řízení klíčových kompetencí	X	X
Vzdělávání zaměstnanců	X	X
Získávání zaměstnanců		X
Rozpoznávání talentů	X	X
Komunikování	X	X
Řízení pracovního výkonu	X	X
Rozvíjení týmové spolupráce	X	
Plnění výzev	X	

Zdroj: vlastní zpracování

Ve výše uvedené tabulce č. 8 jsou shrnuty vybrané činnosti, které mohou být aplikovány u obou zmíněných manažerských funkcí nebo pouze u některé z nich. Jak již bylo zmíněno výše v této kapitole, někteří odborní autoři očekávají, že v budoucnosti nastane spojení zmiňovaných manažerských funkcí. Autorem této práce není zastáván názor, že by byly osoby zastávající obě funkce, tedy lídři a personalisté vzájemně nahrazeni, ale spíše by měla být vyslovena domněnka, že tyto osoby budou muset disponovat jistými klíčovými kompetencemi a z toho důvodu bude možné tyto osoby v budoucnu zaměřovat tak, jak to dnes z pohledu definic daných činností možné není. Pro účely nalezení optimálních klíčových kompetencí byl společností Siemens AG sestaven model Petra. Definice tohoto modelu spočívá v tom, že je určeno pět dimenzí modelu. Každá dimenze je pojmenována a obsahuje vybrané kompetence, které by mohly být nazvány za kompetence univerzální. Následnou aplikací modelu zpravidla prostřednictvím metody dotazníkového šetření a provedením analýzy jsou pomocí vybraných metod stanoveny ty kompetence, které jsou považovány za kompetence klíčové. Autory tohoto modelu je dále uváděno, že do jednotlivých dimenzí lze libovolně zařadit další univerzální kompetence. Tyto kompetence musí ale obsahově souznít s vybranou dimenzí. Pořadí dimenzí lze také libovolně zaměřovat. Charakteristika jednotlivých dimenzí má následující podobu:

- I. dimenze – organizace a řízení práce – univerzální kompetence: cílevědomost, pečlivost, schopnost organizovat a řídit apod.

- II. dimenze – komunikace a kooperace – univerzální kompetence: otevřenost, schopnost empatie, spravedlivost, schopnost ústní i písemné komunikace, loajalita, asertivita apod.
- III. dimenze – aplikace technik učení – univerzální kompetence: ochota využívat technik učení, abstrahování, schopnost transferu, předvídavé myšlení apod.
- IV. dimenze – samostatnost a odpovědnost – univerzální kompetence: spolehlivost, schopnost samostatného rozhodování, schopnost přijímat kritiku aj.
- V. dimenze – snášení zátěže – univerzální kompetence: adaptabilita, vytrvalost a sebeovládání, odolnost vůči stresu a psychické zátěži a další.
(Kocianová, 2010, s. 65)

Výše uvedený model se svým obsahem nejvíce přibližuje účelům této práce. Zároveň je také jediným modelem, kterým je chápána významnost klíčových kompetencí lídrů a personalistů, protože tyto kompetence jsou dále promítány do činností leadershipu a personalistiky. Vhodnou aplikací tohoto modelu je tedy možné určit, kterými kompetencemi by měli disponovat lídři a personalisté. Pokud by byly využity myšlenky autorů ohledně propojení činností leadershipu a personalistiky, bylo by aplikací tohoto modelu možné určit klíčové kompetence osoby, jejíž úloha vznikne při spojení zmiňovaných funkcí. Z pohledu dnešních lídrů a personalistů by pak tato osoba měla disponovat klíčovými kompetencemi obou zmíněných osob a mohla by být tedy osobou „ideální“ vzhledem ke vztahu k dnešním lídrům a personalistům.

2.4 Problematika současného vedení lidí a řízení lidských zdrojů

Druhá kapitola této práce je zaměřena nejprve na obecnou definici pojmu leadership, následně jsou obdobně definovány také pojmy ŘLZ a personalistika a poté jsou pojmy leadership a personalistika komparovány. Poslední podkapitola této druhé kapitoly bude zaměřena na současnou problematiku manažerských funkcí leadershipu a personalistiky. Pojem personalistika bude pro účely této podkapitoly zástupcem pojmu ŘLZ, neboť personalistika je součástí tohoto pojmu. Tato podkapitole bude zaměřena zejména na problematiku obsazování manažerských pozic, neboť aby bylo možné využívat přístupů leadershipu a personalistiky, musí být k dispozici lídři a personalisté, kteří budou disponovat souvisejícími kompetencemi. Jsou-li k dispozici kvalitní lídři a personalisté, mohou aplikovat vybrané funkce leadershipu a personalistiky tak, aby byly tyto funkce využívány účelně a účinně. Prostřednictvím kvalitních lídrů a personalistů může být také navyšován výkon celé organizace. Bez nich tento aspekt nemůže být zajištěn.

Autor Chládek (hrosistavby.cz, 2019) uvádí, že problematika výběru vhodného kandidáta na manažerskou pozici se týká zejména správně zvoleného poměru mezi požadovanými tvrdými a měkkými kompetencemi. Chládek tvrdí, že větší váha by měla být kladena na kompetence měkké, neboť tvrdých kompetencí lze dosáhnout v průběhu dalšího vzdělávání, zatímco většina kompetencí měkkých musí být vrozena. Dle stejného autora je aktuální situace na trhu práce taková, že kandidáti disponují spíše tvrdými než měkkými kompetencemi a z toho důvodu je proces současného obsazování manažerských pozic procesem složitým.

Autoři Keller, Šichtařová, Dlouhý, Kovanda, Kučera a Kartouz charakterizují současnou situaci obdobně jako výše uvedený autor Chládek. Dle zmíněných autorů se problematika obsazování manažerských pozic kandidáty (absolventi vysokých škol nebo jiné osoby na trhu práce) týká v zásadě pouze nedostatku měkkých kompetencí, případně tím, že tyto kompetence daných uchazečů chybí zcela. Tvrdými kompetencemi většina uchazečů disponuje v hojné míře, měkké kompetence by však měly být začít chápány jako ty, které jsou rozhodující a dle těchto autorů by jim měla být věnována zvýšená pozornost například už v průběhu studií na středních či vysokých školách. Bez těchto měkkých kompetencí totiž nelze pochopit, zvládnout a dále rozvíjet činnosti personalistiky a leadershipu. (peníze.cz, 2019)

Společnost Profesia (novinky.cz, 2019) uvádí, že až 37 % českých společností se potýká s nedostatkem schopných manažerů. Daná společnost dále uvádí, že kandidátům často chybí nejen tvrdé kompetence, ale především kompetence měkké. Zejména se pak jedná komunikační dovednosti, schopnost řídit týmovou spolupráci, schopnost adaptability, schopnost dál se vzdělávat a další. Obdobný pohled na danou situaci je uveden prostřednictvím článku společnosti Profimedia. Ta doplňuje, že schopnost dál se vzdělávat souvisí především s jazykovou schopností a obecně je touto společností poukazováno na to, že kandidátům na manažerské pozice, případně samotným manažerům, schází schopnosti lídrů a dané osoby nedokáží propojit důležité personální činnosti se skutečným vedením lidí. (novinky.cz, 2019)

V roce 2018 byla společností Manpower Group (iprosperita.cz, 2019) provedena rozsáhlá studie nazvaná „Nedostatek lidí s potřebným profilem“ v rámci které bylo danou společností zjištěno, že v České republice nemůže trvale obsadit specifické a manažerské pozice 36 % společností. Toto číslo je tedy téměř shodné s číslem, které bylo uvedeno společností Profesia výše. Společnost uvádí, že česká ekonomika posiluje každý rok o několik procent. Především díky tomuto růstu se také vyvíjí i nové technologie, které se mění rychleji, než se mění kvalifikační struktura populace. Z demografického hlediska klesá počet lidí ve vyspělých zemích. Z toho důvodu klesá také počet disponibilních lidí, kteří by mohli být nazváni

kandidáty na dané pracovní pozice. V souvislosti s rychlým vývojem organizací a pracovních pozic je také nutné zmínit zásadně pomalejší vývoj kvalifikace, kompetencí a očekávání daných potenciálních kandidátů na volná pracovní místa. Na základě tohoto rozdílného vývoje přehodnotilo 35 % společností své požadavky na potřebnost tvrdých a měkkých kompetencí. Tvrdé kompetence ustupují a do popředí se dostávají požadavky na kompetence měkké. I vývoj potřebných kompetencí prošel za poslední roky přehodnocením. Společnosti se snaží vybrat pár kompetencí, které jsou jimi považovány za klíčové a na základě nich přijímat nové zaměstnance. Situace zůstává ovšem obdobná, neboť není dostatek vhodných kandidátů, kteří by disponovali těmito měkkými kompetencemi.

Na přelomu let 2016 a 2017 vznikla studie, do které bylo zapojeno 8 velkých českých organizací. Tato studie byla zaměřena na určení těch měkkých kompetencí, které v současné době nejvíce uchazečům o manažerské pozice schází. Danými společnostmi byly zmíněny tyto kompetence – kreativita, efektivní komunikace, schopnost týmové spolupráce, aktivní naslouchání, empatie, prezentační dovednosti, logické řešení, adaptabilita, schopnost dále se vzdělávat, asertivita, odpovědnost a vytrvalost. (EM.cz, 2019)

Úvodní část této kapitoly je zaměřena na zkoumání pojmu leadership, následně jsou obdobně zkoumány také pojmy ŘLZ a personalistika. V další části této kapitoly jsou pak oba pojmy (leadership a personalistika) komparovány. Poslední podkapitola je zaměřena na problematiku současného vedení lidí a ŘLZ. V poslední podkapitole je nastíněn současný trend v oblasti obsazování manažerských pozic, tedy preference měkkých kompetencí před kompetencemi tvrdými a také zvýraznění těch kompetencí, které by mohly být nazvány za kompetence klíčové, neboť právě ty, dle několika výše uvedených autorů, současnému trhu práce, a tedy potenciálním kandidátům na volná pracovní místa, nejvíce schází.

3 METODIKA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

V úvodní kapitole této diplomové práce jsou charakterizovány základní pojmy problematiky. Nejprve je obecně definován pojem management, následně jsou přiblíženy manažerské funkce, určeny možné manažerské profily a také stanoveny manažerské vlastnosti a dovednosti. Druhá kapitola této práce je zaměřena na manažerské funkce leadership a personalistiku. Obě tyto funkce jsou postupně v dané kapitole obecně definovány. Dále jsou obě tyto funkce komparovány a poslední podkapitola druhé kapitoly je věnována problematice současného leadershipu a řízení lidských zdrojů. Tato kapitola bude věnována problematice metodiky dotazníkového šetření, která byla vytvořena pro účely této diplomové práce.

3.1 Tvorba dotazníku

Na základě získaných poznatků z úvodních dvou kapitol této práce byla pro účely splnění cíle této práce, tedy komparace vybraných funkcí vedení lidí a personálního obsazování, zvolena metoda dotazníkového šetření. Ze získaných teoretických poznatků vyplývá, že pokud mají být komparovány funkce, resp. činnosti vybraných manažerských funkcí, musí být nejprve k dispozici schopní vykonavatelé těchto funkcí, tedy lídři a personalisté. Tito vykonavatelé zastávají v organizaci manažerské pozice. Budou-li tedy nalezeni takoví manažeři (lídři a personalisté), kteří by mohli být označeni za schopné, případně ideální, budou moci vykonávat dané činnosti z vybraných manažerských funkcí a tím pádem bude možné tyto činnosti poté komparovat. K nalezení takových manažerů, kteří by mohli být nazváni za ideální je zapotřebí definování klíčových kompetencí (dovedností), kterými by daní manažeři měli disponovat. Nástrojem dosažení cíle této práce, tedy komparace vybraných funkcí vedení lidí a personálního obsazování bude zvolena metoda nalezení klíčových kompetencí vykonavatelů těchto vybraných manažerských funkcí, tedy manažerů, kteří by mohli být nazváni ideálními. Budou-li nalezeny klíčové manažerské kompetence, bude možné pomocí těchto kompetencí určit profil ideálních manažerů, tedy vykonavatelů vybraných manažerských funkcí a tím bude dosaženo cíle této práce, tedy komparace těchto funkcí.

V druhé kapitole této práce byl zmíněn model klíčových kompetencí Petra. Pomocí tohoto modelu je umožněno nalézt klíčové kompetence osob, pro které je daný model vytvořen. Pro účely problematiky nalezení klíčových kompetencí manažerů je tento model jediným možným řešením. Proto byl daný dotazník tvořen na základě poznatků z daného modelu. Tento model obsahuje celkem pět dimenzí. V každé dimenzi je zastoupen určitý počet univerzálních kompetencí. Z hlediska obsahu této diplomové práce však bylo od jedné dimenze upuštěno. Konkrétně se jednalo o dimenzi „aplikace technik“, protože za cíl dotazníku bylo považováno

nalezení klíčových kompetencí, nikoliv zjištění využívání zvolených technik. V dotazníku jsou proto obsaženy pouze čtyři dimenze, které byly doplněny doprovodnými otázkami. Pro účely této práce byly tyto dimenze přejmenovány, aby odpovídaly účelu dané problematiky tak, jak je to doporučeno autory tohoto modelu pro aplikaci tohoto modelu.

Proces tvorby dotazníku byl rozdělen do několika fází. Nejprve bylo nutné určit aspekty, které se týkaly přípravné fáze dotazníkového šetření. Byla tedy formulována východiska výzkumu. Výzkumná otázka byla položena takto: „*Jakými klíčovými kompetencemi by měl disponovat manažer, který může být označen za ideálního?*“ Cílem dotazníkového šetření bylo tedy nalezení takových klíčových kompetencí (vlastností nebo dovedností) manažera, které by, v případě že by jimi daný manažer disponoval, propůjčovali jeho osobě označení „ideální“.

Jak již bylo zmíněno výše, pro účely nalezení klíčových kompetencí manažera, na základě modelu klíčových kompetencí Petra, byla zvolena metoda dotazníkového šetření formou online dotazníku. Tato metoda byla zvolena z toho důvodu, že pomocí této metody může být získáno ucházející množství respondentů, může být cíleno na konkrétní vybranou skupinu respondentů a také se jedná o metodu, která vyžaduje nejmenší možnou finanční a časovou náročnost a možnost shromáždit data promptně. Dotazník byl vytvořen pomocí aplikace Google Formuláře a šířen mezi respondenty pomocí sdílení vygenerovaného odkazu. Dotazník byl anonymní.

První, tedy testovací verze dotazníku obsahovala celkem 10 otázek, které byly všechny uzavřeného typu. Tato verze byla testována na náhodných deseti respondentech. Testování probíhalo 7 dní. Po zmíněném čase bylo testování verze uzavřeno, byly shromážděny respondenty zmíněné nedostatky a doporučení a verze dotazníku byla přepracována tak, aby odpovídala zjištěným poznatkům a postřehům testovací skupiny respondentů.

Druhá a také konečná verze dotazníku čítala 14 otázek. 4 otázky byly otevřeného a 10 otázek uzavřeného typu. V případě otázek uzavřeného typu bylo možné zvolit vždy pouze jednu odpověď. 12 otázek bylo povinných, zbylé dvě otázky povinné nebyly. První dvě otázky byly zaměřeny na vstupní charakteristiku respondentů. Následovalo 9 otázek, které byly sestaveny účelně k danému tématu na základě poznatků z již zmíněného modelu klíčových kompetencí Petra a další dvě otázky se týkaly demografických dat respondentů. Poslední otázkou byli respondenti rozděleni do dvou žádoucích skupin. Konečná podoba dotazníku je přiložena v příloze A.

3.2 Výběr respondentů

Úvodní část třetí kapitoly byla věnována tvorbě dotazníku. Tato část bude zaměřena na výběr vhodných respondentů. Jak vyplývá ze zadání této diplomové práce, dotazníkové šetření mělo být provedeno ve vybraném regionu na území České republiky. Pro účely tohoto šetření byl vybrán region Pardubicko, neboť tento region byl autorem této práce vyhodnocen jako region nejvhodnější. Pro účely této práce byly prostřednictvím Evropské databanky (edb.cz, 2019) shromážděny kontakty na společnosti sídlící v daném Pardubickém regionu. Tyto společnosti byly osloveny prostřednictvím emailového kontaktu. Byl jim sdělen účel a cíl dotazníkového šetření a byly požádány o vyplnění přiloženého dotazníku. V daném oslovení byl kladen důraz na zaručení anonymity dotazníkového šetření. Vzhledem k vysokému počtu oslovených společností, tedy potenciálních respondentů, nebylo možné opakovat výzvu pro vyplnění dotazníku. Celkem bylo prostřednictvím emailové korespondence osloveno 1284 společností, jejichž sídlo se nacházelo v době rozesílání emailu na území Pardubického regionu a svou velikostí odpovídaly středním a velkým společnostem. Dotazníkové šetření trvalo 45 dní. Dotazník byl úspěšně vyplněn celkem 104 respondenty. Návratnost dotazníku tedy činí kolem 8 %. Od 251 respondentů v průběhu doby trvání průzkumu postupně dorazily odpovědi, které by mohly být interpretovány ve smyslu, že daná společnost již v daném regionu nepůsobí, neexistuje, v současnou chvíli nevykonává svou činnost apod. Pokud by tedy byla stanovena druhotná návratnost, tedy původní odeslaný počet emailů očištěný od neexistující respondentů, činila by tato druhotná návratnost hodnotu asi 10 %. Autor tohoto dotazníkového šetření si je vědom nepřilíš vysokého počtu získaných a úspěšně vyplněných dotazníků. Zároveň by však na tomto místě mělo být zdůrazněno, že pro vytvoření vhodných podmínek pro dosažení co nejvyššího možného počtu respondentů z daného regionu bylo autorem tohoto šetření vynaloženo nejvyšší možné úsilí dle jeho nejlepšího vědomí a svědomí.

3.3 Hypotézy

Dříve, než bude nastíněn postup, jakým bude prováděna analýza dotazníkového šetření, budou autorem této práce vysloveny hypotézy, které budou v práci ověřeny. Kromě položené výzkumné otázky v podkapitole 3.1 ohledně manažerských klíčových kompetencí by mohly být vysloveny ještě následující hypotézy. První hypotéza je blíže zaměřena na věk ideálního manažera v kombinaci s počtem odpracovaných let daného respondenta.

Každá hypotéza je složena ze dvou částí. První část je nazvána hypotézou nulovou (H_0), druhá část hypotézou jedničkovou (H_1). Pakliže bude prostřednictvím testování hypotéz nalezena taková p-hodnota, která přesáhne hladinu významnosti alfa, která bude pro účely

testování hypotéz v této práci nastavena na hodnotu 0,05, bude potvrzena hypotéza nulová, v opačném případě bude potvrzena hypotéza jedničková.

První hypotéza může být vyjádřena takto:

H0: Neexistuje závislost mezi počtem odpracovaných let daného respondenta a věkem ideálního manažera tak, jak byl daným respondentem vybrán v daném dotazníku.

H1: Existuje závislost mezi věkem ideálního manažera tak, jak byl daným respondentem vybrán v daném dotazníku a počtem odpracovaných let daného respondenta.

Druhá hypotéza bude zaměřena na možnost odhadu respondentova pohlaví a hierarchického postavení k možnosti, zda byl nebo nebyl veden ideálním manažerem.

H0: Nelze odhadnout, zda byl či nebyl respondent veden ideálním manažerem v závislosti na jeho pohlaví a hierarchickém postavení.

H1: S přesností danou modelem lze odhadnout, zda byl či nebyl respondent veden ideálním manažerem v závislosti na jeho pohlaví a hierarchickém postavení.

3.4 Postup provádění analýzy

V úvodní části této kapitoly je nejprve představen proces tvorby dotazníku včetně vyslovení výzkumné otázky, následně je charakterizován proces výběru respondentů a poté jsou vysloveny hypotézy, které by měly být vyvráceny nebo potvrzeny. V této podkapitole bude zachycen postup, jakým bude analýza dotazníkového šetření prováděna.

Data z vyplněných dotazníků byla sbírána prostřednictvím online aplikace Formuláře, společnosti Google. Po vypršení času určeného pro trvání výzkumu byla sesbíraná data exportována do přehledné tabulky. Data budou zpracována prostřednictvím programu Microsoft Excel. Sesbíraná data budou v tomto programu nejdříve překontrolována, aby byla zjištěna jejich celistvost a zvoleným nastaveným mechanismus pro kontrolu duplicit budou případné duplicity odstraněny. Odpovědi z otevřených otázek budou autorem této práce standardizovány do výrazů, které by korespondovaly s obsahem ostatních otázek, ale způsobem, aby byl zachován daný smysl odpovědi co nejvěrněji. Pro uzavřené otázky bude autorem této práce vymyšlen vlastní systém hodnocení daných otázek. Pokud bude nějaký takový systém pro danou otázku v analýze tohoto dotazníkového šetření využit, pak bude v dané otázce tento systém blíže specifikován. Výstupem analýzy jednotlivých otázek bude obvykle tabulka nebo obrázek. Po provedení analýzy všech dílčích otázek daného dotazníku budou dále potvrzeny či vyvráceny v podkapitole 3.3 vyslovené hypotézy. Ověřování hypotéz

bude probíhat prostřednictvím programu Statistica. Aby bylo lépe pochopeno chování respondentů, bude také prostřednictvím programu Microsoft Excel provedena shluková analýza. Tato metoda byla vybrána právě pro účely nalezení podobného chování respondentů a určení skupin (shluků) do jakých by bylo možné respondenty zařadit, respektive, do jakých respondenti sami sebe, bez vzájemného ovlivňování se, prostřednictvím svých odpovědí na zadané otázky zařadí.

Třetí kapitola této práce je zaměřena na představení metodiky daného dotazníkového šetření. V úvodní části této kapitoly je nejprve charakterizován proces tvorby dotazníku, dále je uveden způsob, jakým byli respondenti osloveni, jsou také vyřčeny hypotézy, které by měly být potvrzeny nebo vyvráceny a v poslední části této podkapitoly je určen postup, jakým bude prováděna analýza dat získaných z daného dotazníkového šetření.

4 ANALÝZA VLASTNOSTÍ A OSOBNOSTI MANAŽERA V 21. STOLETÍ V ČESKÝCH ORGANIZACÍCH

V předchozích kapitolách této práce byly nejprve obecně definovány základní pojmy dané problematiky, tedy management, manažerské funkce, manažerské styly a vlastnosti a dovednosti manažerů. V druhé kapitole byly nejprve obecně definovány pojmy leadership a personalistika, tyto pojmy byly dále komparovány a byla nastíněna problematika současného leadershipu a řízení lidských zdrojů. Třetí kapitola této práce byla zaměřena na metodiku dotazníkového šetření. Úvodní část této třetí kapitoly je věnována deskripci tvorby dotazníku, poté je popsán proces výběru respondentů, dále jsou vysloveny hypotézy a následně je stanoven postup, kterým bude prováděna analýza dotazníkového šetření. Touto podkapitolou je třetí kapitola ukončena. Tato kapitola je tedy zaměřena na analýzu vlastností a osobnosti manažera, tedy na to, jakými kompetencemi by měl manažer (lídr i personalista) disponovat, aby mohl být označen za manažera ideálního. Budou-li tyto kompetence nalezeny, bude také nalezena osobnost manažera, který bude schopen účelně a účinně vykonávat manažerské funkce.

Tato kapitola bude rozdělena do tří částí. V úvodní části budou nejprve analyzovány všechny otázky daného dotazníkového šetření. V druhé části budou potvrzeny nebo vyvráceny vyslovené hypotézy a třetí část bude zaměřena na aplikaci metody shlukové analýzy, a tedy na nalezení shluků, kterými by se dalo určit podobné chování respondentů daného dotazníkového šetření.

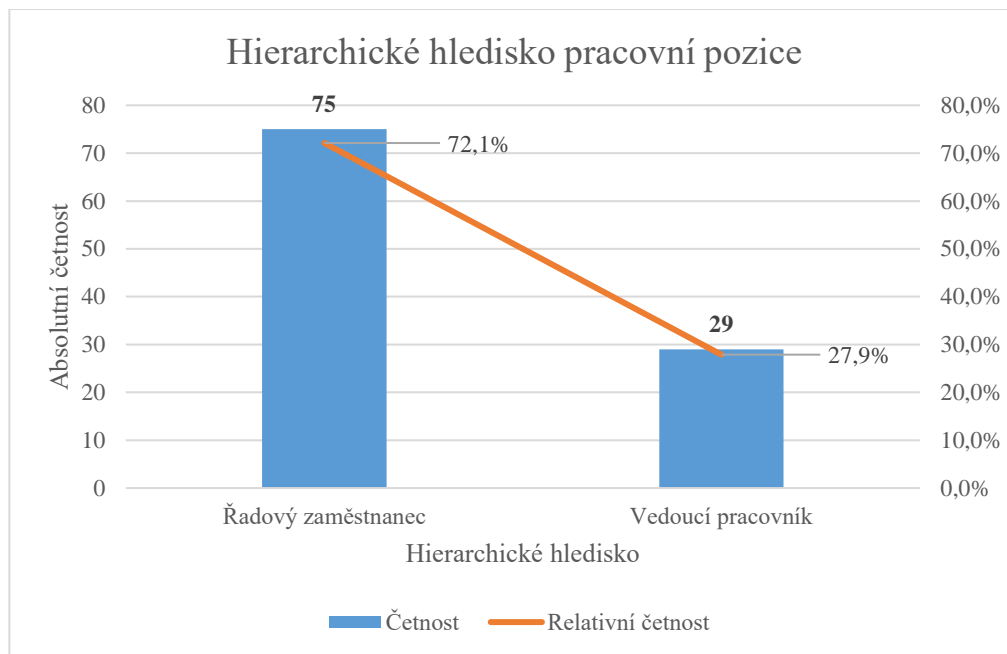
Dříve, než bude přistoupeno k samotné analýze dat, bylo nutné provedení kontroly ohledně nalezení možných duplicit tak, jak to bylo charakterizováno v kapitole 3.4. Po provedené kontrole dat nebyla zjištěna žádná duplicita a z dostupných získaných dat nebyl žádný respondent vyřazen.

4.1 Analýza otázek dotazníku

Nyní bude pozornost věnována analýze všech otázek, které byly prostřednictvím dotazníku položeny. Otázky nebudou analyzovány chronologicky tak, jak byly umístěny v dotazníku. Nejprve budou analyzovány ty otázky, ze kterých vyplyne, kdo byli respondenti provedeného dotazníkového šetření. Poté bude analyzován zbytek otázek.

První analyzovanou otázkou tohoto dotazníkového šetření, byla otázka jejíž smysl byl zaměřen na určení hierarchického hlediska pracovní pozice daného respondenta. Otázka byla uzavřeného typu. Na otázku bylo možné odpovědět odpověďmi, že respondent je „řadovým zaměstnancem“ nebo „vedoucím pracovníkem“. Tato otázka byla do dotazníku zařazena proto,

aby bylo autoru této práce umožněno zjistit, zda daný respondent hodnotil pohled na sebe sama nebo na svého současného vedoucího pracovníka, tak jak to bude analyzováno v dalších otázkách. Výstupy analýzy této otázky jsou shrnuty do následujícího obrázku. V obrázku jsou uvedeny jak relativní, tak absolutní četnosti.

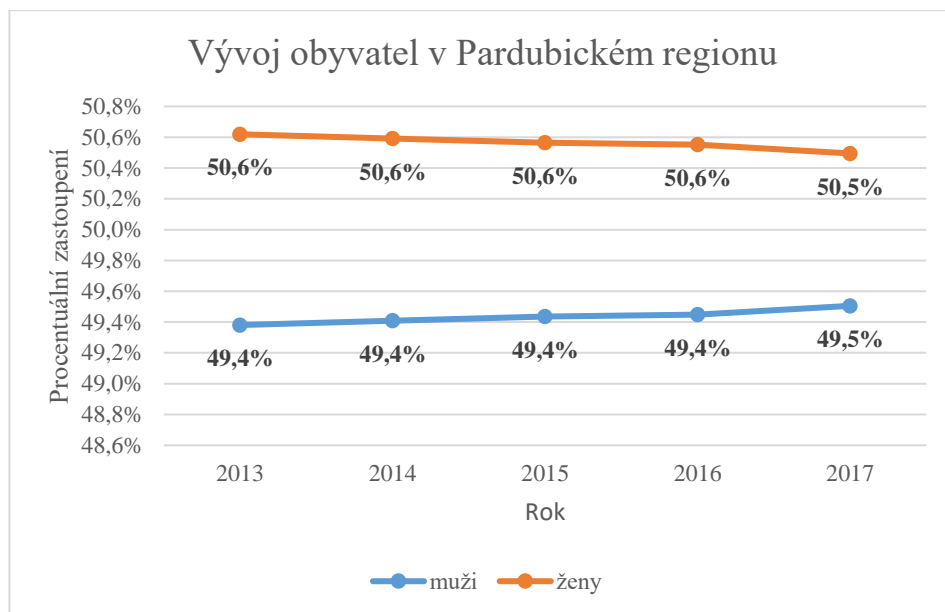


Obrázek 3 Pracovní pozice z hlediska hierarchie společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku č. 3 výše je patrné, že poměr řadových zaměstnanců ku vedoucím pracovníkům je téměř 3:1. Dle autora této práce je tento poměr považován za poměr vypovídající, neboť v pracovním procesu je počet řadových zaměstnanců vůči počtu vedoucích pracovníků zastoupen alespoň tímto poměrem.

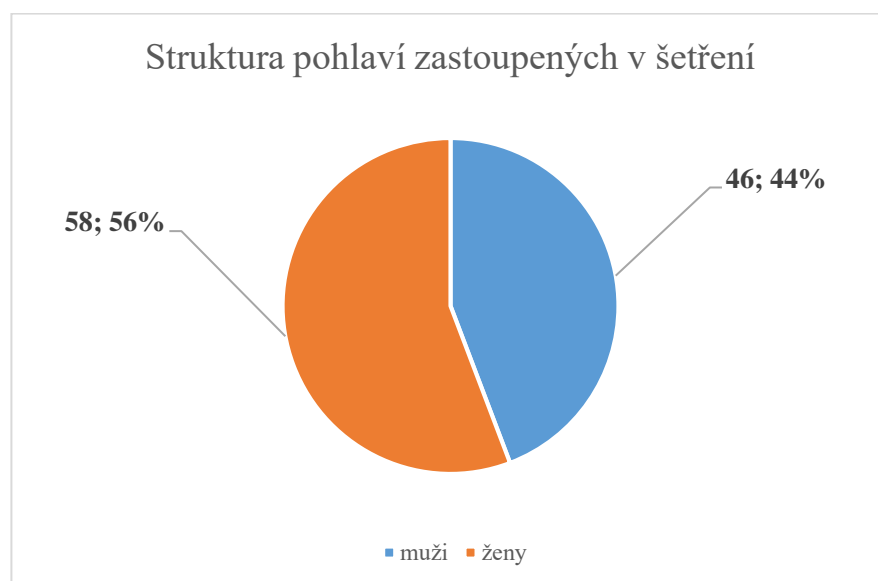
Druhou analyzovanou otázkou byla otázka zaměřena na pohlaví respondenta. Protože bylo dotazníkové šetření aplikováno na Pardubický region, bude nejprve určen vývoj pohlaví v daném regionu. V následujícím obrázku je proto tento vývoj poměru pohlaví obyvatelstva zachycen. Podkladem jsou použita data z Českého statistického úřadu (czso.cz, 2019a) v Pardubickém regionu v letech 2013–2017.



Obrázek 4 Vývoj obyvatel v Pardubickém regionu v letech 2013–2017

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku uvedeného výše může být vyvozeno, že ve vývoji počtu obyvatel jednotlivých pohlaví v Pardubickém regionu převažují ženy nad muži. V rámci daného dotazníkového šetření by mělo být o dané situaci, tedy otázce zastoupení jednotlivých pohlaví, uvažováno stejným způsobem. V následujícím obrázku č. 5 je uvedeno zastoupení jednotlivých pohlaví respondentů v provedeném dotazníkovém šetření. V obrázku jsou současně uvedeny absolutní i relativní četnosti.

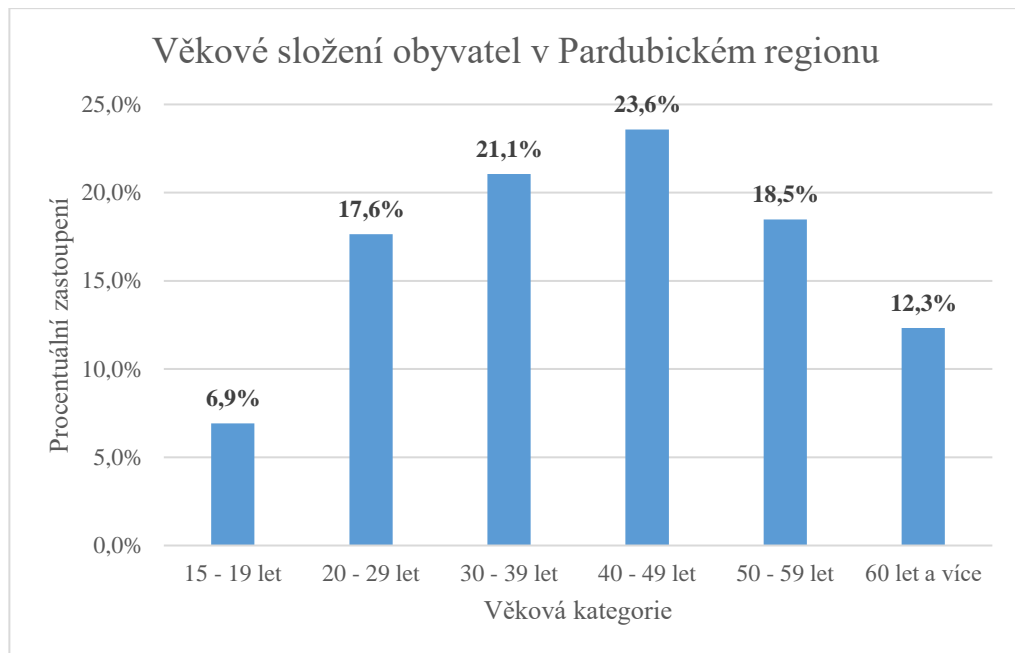


Obrázek 5 Struktura pohlaví zastoupených v šetření

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného obrázku je patrné, že v daném dotazníkovém šetření převládali respondenti ženské pohlaví v zastoupení 56 %, nad respondenty mužského pohlaví, kteří byli zastoupeni 44 %. Pokud je komparován vývoj obyvatelstva v Pardubickém regionu z obrázku č. 4 se strukturou pohlaví zastoupených v šetření v obrázku č. 5 je stanoven závěr, že co do procentuálního zastoupení vývoje obyvatelstva v Pardubickém kraji jsou si dané obrázky č. 4 a č. 5 podobné, třebaže v případě obrázku č. 5, tedy daného dotazníkového šetření, je rozdíl zastoupení mužského a ženského pohlaví nepatrně větší. Tento rozdíl činí 12 % ve prospěch ženského pohlaví, zatímco ve vývoji počtu obyvatel v Pardubickém regionu se daný rozdíl pohybuje v průměru kolem 1 %.

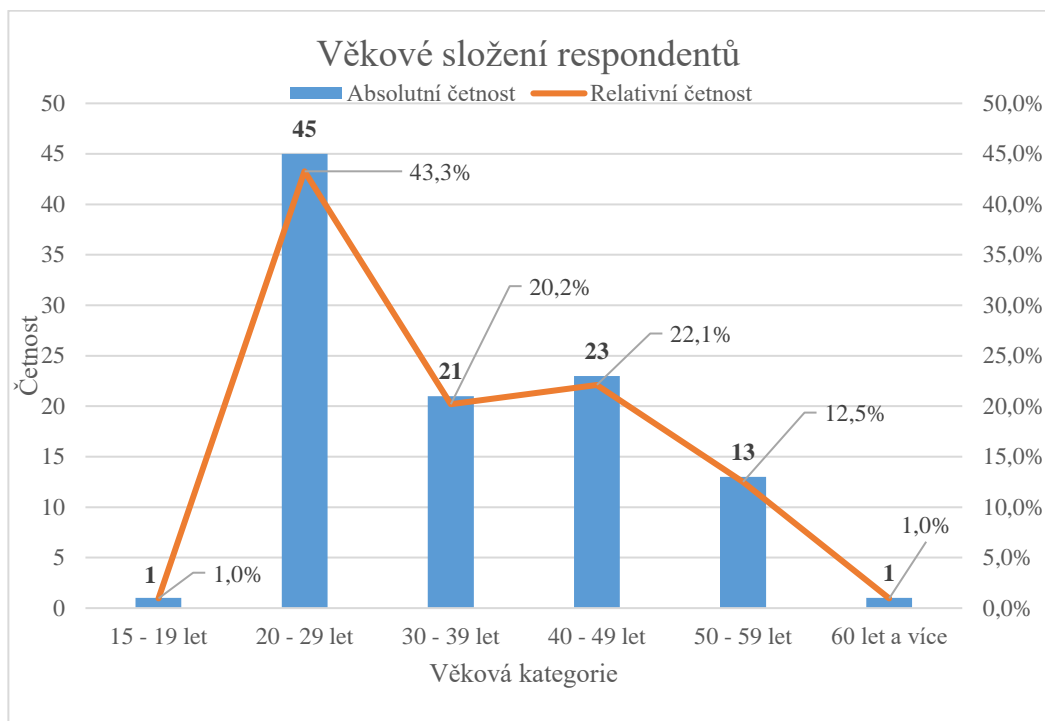
Třetí analyzovaná otázka byla zaměřena na věk respondenta. Otázka byla otázkou uzavřenou a respondent mohl sám sebe zařadit do věkových kategorií navržených autorem tohoto dotazníku, tedy kategorií 15–19 let, 20–29 let, 30–39 let, 40–49 let, 50–59 let a 60 a více let. Otázka byla otázkou povinnou. Podle České správy sociálního zabezpečení (cssz.cz, 2019) byla od 1.1.2018 stanovena hranice pro odchod do důchodu na 65 let. Z toho důvodu bude věková kategorie 60 a více let omezena horní hranicí 65 let. Takto bude o daném intervalu uvažováno pouze pro rozbor věkové struktury obyvatelstva v daném Pardubickém regionu. Aby bylo možné určit podobnost nebo odlišnost zkoumaného vzorku se věkovým složením lidí v Pardubickém regionu, bude nejprve definováno věkové složení obyvatelstva v Pardubickém regionu. Složení obyvatelstva, v absolutní i relativní četnosti, v Pardubickém regionu je k datu 31.12.2017 uvedeno v následujícím obrázku. Relativní četnost je uvedena k počtu všech obyvatel Pardubického regionu, který byl, dle ČSÚ (czso.cz, 2019b), k danému datu 518 337 obyvatel. Tento počet byl očištěn od obyvatel, kteří nepracují, vzhledem k tomu, že daný dotazník byl šířen respondentům, kteří pracují. Z tohoto důvodu byla využita data ze zdroje uvedeného výše a výsledný počet teoreticky pracujících byl, dle dostupných zdrojů, stanoven na 343 106 obyvatel. S tímto číslem je také dále, pro účely této práce, uvažováno. V následujícím obrázku je uvedena zmiňovanou věková struktura složení obyvatel v Pardubickém regionu.



Obrázek 6 Věkové složení pracujících obyvatel v Pardubickém regionu

Zdroj: vlastní zpracování

Dále bude provedena analýza dané otázky z dotazníku, která se týkala již zmíněných věkových skupin. Tato analýza je chycena v obrázku č. 7 níže.



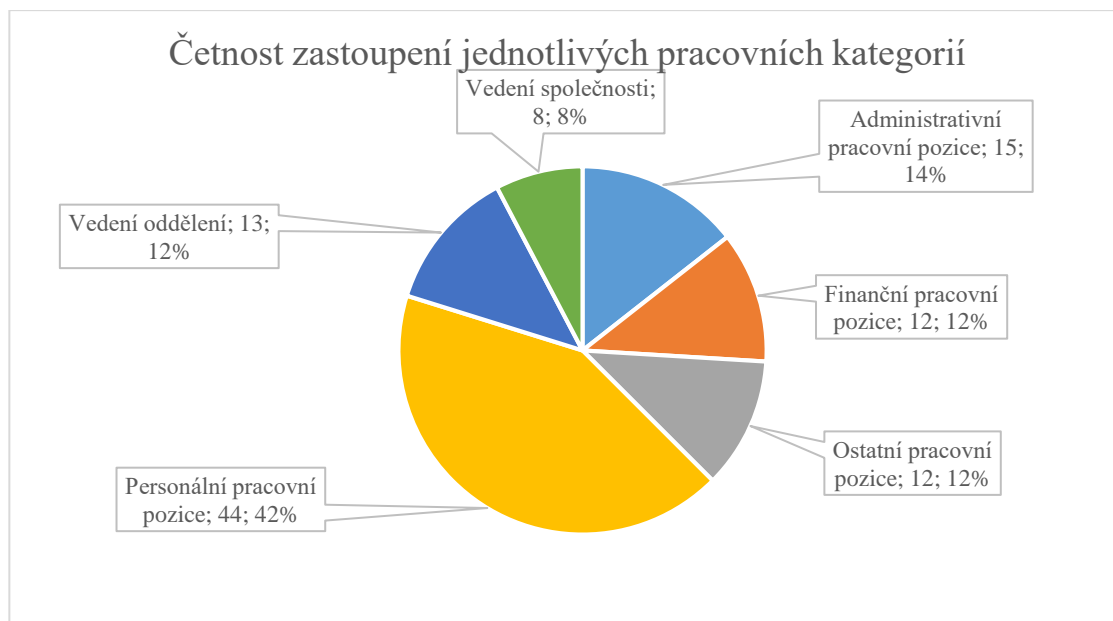
Obrázek 7 Věkové složení respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Jsou-li komparovány obrázky č. 6 a č. 7 výše, je vyvozen následující závěr. V případě věkových kategorií 30–39 let a 40–49 let nastává u obou grafů, pokud se týká procentuálního zastoupení, relativní shoda. Obě kategorie se v obou grafech pohybují kolem hranice 20 %. Věková kategorie 50–59 let je v daném dotazníkovém šetření pod svým potenciálem, neboť tato věková kategorie je v Pardubickém regionu zastoupena 18,5 %, jak to vyplývá z grafu č. 6 výše, zatímco v případě dotazníkového šetření připadá do této kategorie necelých 13 % respondentů. Naopak kategorie 20–29 let je vysoce nad svým potenciálem, neboť, jak vyplývá z dat Českého statistického úřadu, je v Pardubickém regionu tato kategorie zastoupena necelými 18 %. V rámci proběhlého dotazníkového šetření je však tato kategorie zastoupena necelými 44 %, což je více než dvojnásobek. Pro činnosti ŘLZ je takto nadhodnocené zastoupení této kategorie podstatné, neboť tato věková kategorie je kategorií produktivní a jednou z těch, kterou je v daných podnicích nejvíce poskytována přidaná hodnota. Zastoupení ostatních věkových kategorií v proběhlém dotazníkovém šetření bude považováno za nedostatečné, co do počtu respondentů.

Provedením analýzy výše uvedených třech otázek je ukončena část, jejímž smyslem bylo zjistit, jací respondenti se daného průzkumu zúčastnili. Následující část bude proto zaměřena na analýzu otázek z dané problematiky.

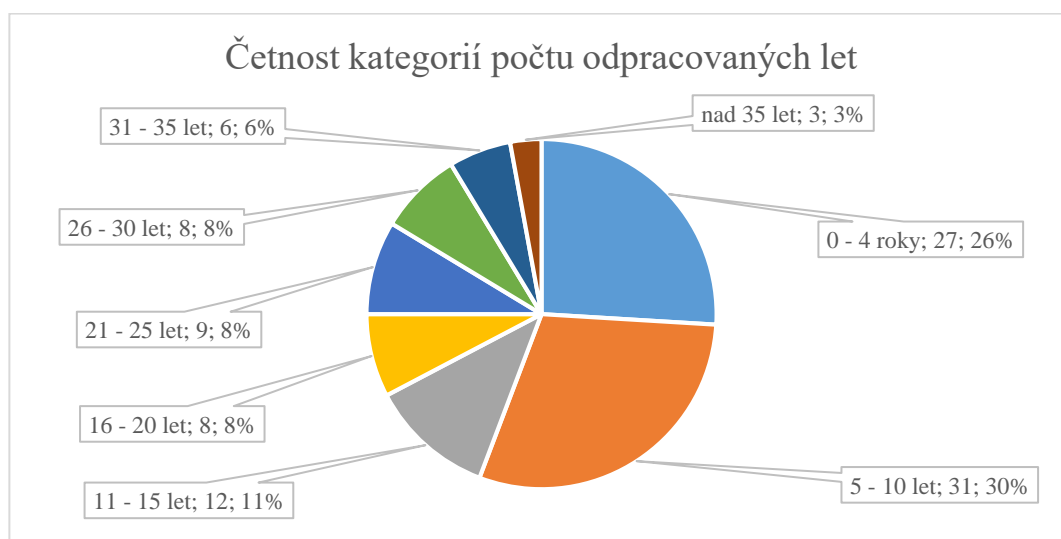
Další otázka byla zaměřena na současnou pracovní pozici daného respondenta. Otázka byla otevřeného typu a byla otázkou povinnou. Dané odpovědi respondentů byly zařazeny do kategorií, které byly vytvořeny autorem této práce. Danými kategoriemi byly určeny kategorie administrativní pracovní pozice (všechny v dotazníku uvedené pracovní pozice týkající se administrativy – asistenti, referenti, sekretářky apod.), finanční pracovní pozice (bankéř, účetní, finanční poradce apod.), ostatní pracovní pozice (do této kategorie byly započítány pracovní pozice, které se svou podstatou nehodily do ostatních stanovených kategorií nebo nebyly blíže popsány např. pilot, letový dispečer, zaměstnanec, pracovník apod.), personální pracovní pozice (HR administrátor, pracovník HR, personalista apod.), vedení oddělení (do této kategorie byly zařazeny pozice vedoucích zaměstnanců např. vedoucí pobočky, stavbyvedoucí, vedoucí oddělení apod.) a vedení společnosti (jednatel, majitel, předseda představenstva apod.). Provedená analýza této otázky je zachycena v obrázku č. 8 níže. V daném obrázku jsou zachyceny jak četnosti absolutní, tak relativní. Tyto četnosti jsou zobrazeny u jednotlivých popisků a odděleny středníkem.



Obrázek 8 Četnost zastoupení jednotlivých pracovních kategorií

Zdroj: vlastní zpracování

Další analyzovaná otázka, pátá v pořadí, byla zaměřena na počet odpracovaných let na HPP. Tato otázka byla otázkou povinnou a otázkou otevřeného typu, na kterou bylo možno odpovědět libovolným číslem. Dolní hranice byla omezena číslem jedna, horní hranice omezena nebyla. I pro účely analýzy této otázky, byly autorem této práce určeny kategorie počtu odpracovaných let. Analyzovaná situace je zachycena v obrázku č. 9 níže. V obrázku jsou v popiskách vypsány jednotlivé kategorie a absolutní a relativní četnosti odpovědí, které jsou odděleny středníkem.



Obrázek 9 Četnost kategorií počtu odpracovaných let

Zdroj: vlastní zpracování

V pořadí šestou analyzovanou otázkou bylo zjišťováno, jaký by měl být věk ideálního manažera. Otázka byla uzavřeného typu a byla povinná. Autorem dotazníku byl věk rozdělen do pěti možných intervalů. V této otázce byla možnost označit pouze jeden interval. V následující tabulce jsou vyobrazeny odpovědi respondentů na danou otázku.

Tabulka 9 Věková kategorie ideálního manažera

Věková kategorie ideálního manažera	Četnost
18-30 let	4
31-40 let	55
41-50 let	44
51-60 let	1
60 let a více	0

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci prováděné analýzy může být odvozeno ještě několik znaků. Mezi tyto znaky lze zařadit modus, medián a aritmetický průměr. Modus lze definovat jako hodnotu, která má nejvyšší četnost. V daném případě může být za hodnotu považován interval věku. Mediánem je pak rozuměna prostřední hodnota daného souboru hodnot. Pokud by byly pod sebe vypsány intervaly uvedené výše v tabulce č. 9 tak, aby odpovídaly daným četnostem, tedy čtyřikrát napsán interval 18–30 let, dále padesát pětkrát napsán interval 31–40 let atd., a daný soubor by měl lichý počet prvků, byla by prostřední hodnota takovou hodnotou, která by dělila soubor na dva stejné zastoupené počty. V daném případě ovšem obsahuje soubor sudý počet hodnot, proto by, dle definice mediánu, měl být medián stanoven jako průměr ze dvou prostředních hodnot. V tomto případě také nelze dělat ze dvou intervalů, pokud by se stalo, že by medián vyšel jednou svou stranou např. v intervalu 31–40 let a druhou např. v intervalu 41-50 let, jejich průměr. Pokud by takováto situace nastala bylo by stanoveno, že medián se nachází na rozmezí těchto dvou intervalů. Aritmetickým průměrem bude v tomto případě uvažován konkrétní věk, který vyplyne z daných intervalů. O postupu zjištění aritmetického průměru bude pro účely této analýzy uvažováno následovně. Budou-li sečteny hodnoty v daném intervalu, např. v intervalu 18–30 let, bude tento součet 312. Následně bude tento součet vynásoben četností, s jakou byl respondenty daný interval označen. Obdobný postup bude aplikován u všech intervalů. Poté bude proveden součet zjištěných hodnot z daných intervalů a výsledné číslo bude vyděleno počtem četností daných intervalů. Tím bude stanoven aritmetickým průměrem zjištěný konkrétní věk. Dané zjištěné znaky jsou vyobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 10 Věk ideálního manažera – modus, medián a aritmetický průměr

Zkoumané charakteristiky	Hodnoty
Modus	31-40 let
Medián	31-40 let
Aritmetický průměr	39,3 let

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 10 vyplývá, že modem i mediánem byl shodně určen interval 31–40 let. Aritmetickým průměrem byla stanovena hodnota věku ideálního manažera na 39,3 let. Aritmetický průměr ovšem není zařazen mezi veličiny, které jsou využívány pro svou vypovídající hodnotu. Proto je nutné brát tento výsledek s rezervou. Z dané analýzy této otázky vyplývá, že věk ideálního manažera lze hledat na intervalu 31–40 let.

Další otázka, v pořadí analýzy sedmá, byla zaměřena na styl řízení, který by měl být uplatňován ideálním manažerem. Otázka byla otázkou povinnou, uzavřenou a nabízela celkem 3 možnosti odpovědí. První možností byla odpověď, že manažer o všem rozhoduje sám a nebere ohled na své podřízené (autokratický styl), druhou možností pak odpověď, že manažer rozhoduje sám, ale dává prostor k zapojení se do problému i svým podřízeným (demokratický styl) a poslední možností bylo možné označit styl liberální, tedy že manažer není schopen učinit rozhodnutí, nechává jej na svých podřízených. Analýza dané otázky je zachycena v následující tabulce.

Tabulka 11 Styl řízení ideálního manažera

Styl řízení	Četnost
autokratický styl	2
demokratický styl	102
liberální styl	0

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 11 je patrné, že 102 ze 104 všech dotázaných, tedy naprostá většina, vybralo možnost demokratického stylu, tedy účast pracovníků nižší úrovně na řízení. Z podstaty zkoumané problematiky je tedy patrné, že tato většina dotazovaných (pokud se nejedná o vedoucí pracovníky, kteří již tak činí) by se ráda podílela na řízení, případně se na něm již podílí a z toho důvodu jimi byla zvolena tato možnost za možnost ideální. Dvěma dotazovanými respondenty byla zvolena možnost, že se řízení účastnit nechtějí, tedy, že na ně nemá být brán vedoucím pracovníkem ohled.

Následující čtyři otázky, které budou analyzovány by mohly být označeny za ony zmiňované dimenze modelu Petra. Dimenze původního modelu byly nahrazeny dimenzemi, které by se obsahově více shodovaly se zvolenou problematikou. Mezi dimenze byly zařazeny – dimenze univerzálních kompetencí ve vztahu ke spolupracovníkům, lidem a společnosti, dále dimenze ve vztahu k práci, ve vztahu k vlastní osobnosti a poslední dimenzí byla dimenze obecná, která byla tvořena univerzálními kompetencemi, které nebylo možné obsahově zařadit do dimenzí předchozích. Slovo kompetence bylo nahrazeno slovy vlastnost nebo schopnost, neboť bylo autorem práce předpokládáno, že tyto dvě slova budou respondenty pochopena spíše. Všechny čtyři otázky byly uzavřeného typu a bylo povinné na ně odpovědět. Každá vlastnost nebo schopnost manažera mohla být respondentem označena možnostmi „Velmi důležitá“, „Spíše důležitá“, „Spíše nedůležitá“ nebo „Zcela nedůležitá“. Respondentům nebylo umožněno jedné vlastnosti nebo schopnosti přiřadit více možností. Pro vyhodnocení těchto otázek byl autorem této práci pro tyto účely vytvořen bodový systém, jehož účelem bylo pomocí stanoveného bodového hodnocení přiřadit každé odpovědi odpovídající počet bodů. Odpověď „Velmi důležitá“ byla v rámci této bodovací stupnice ohodnocena 4b, tedy plným počtem bodů a následně čím méně důležitá byla daná vlastnost ideálního manažera v očích respondenta, tím méně bodů ji bylo autorem přiděleno, vždy o jednotku méně. Odpověď „Zcela nedůležitá“ byla v rámci této bodovací stupnice tedy ohodnocena 1b. Byl také vytvořen systém vyhodnocovací, který byl zaměřen na bodovou sumarizaci jednotlivých vlastností. Oba tyto systémy, jak bodovací stupnice, tak vyhodnocovací systém, jsou autorem této práce shrnuty v následujících dvou tabulkách č. 12 a č. 13.

Tabulka 12 Systém bodovací stupnice

Odpověď respondenta	Počet udělených bodů
Velmi důležitá	4b
Spíše důležitá	3b
Spíše nedůležitá	2b
Zcela nedůležitá	1b

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 13 Systém bodového vyhodnocení

Význam vlastnosti/dovednosti	Bodový rozsah
Zásadní	416b - 382b
Důležitá	381b - 347b
Nepředstavuje výhodu	346b - 312b
Není potřebná	311b a méně

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 13 výše je patrný bodový rozsah významnosti jednotlivých vlastností nebo dovedností, který byl stanoven autorem této práce pro účely této práce. Autorem této práce bylo, pro účely systému hodnocení této práce, využito pravidlo, které je uplatňováno v případě společnosti s ručením omezeným (ZOK, 2019), tedy, aby byla daná vlastnost považována za významnou v dané vybrané kategorii, které jsou vypsány v tabulce č. 12, musí dosáhnout alespoň dvou třetin možného počtu bodů. V každé dané kategorii je tedy snížen daný počet bodů o jednu třetinu.

Nyní již bude pozornost věnována otázce, kterou byly zjišťovány schopnosti nebo vlastnosti ideálního manažera ve vztahu ke spolupracovníkům, lidem a společnosti, tedy I. dimenze modelu Petra. Na základě obsahového určení této dimenze byly vybrány pět vlastností nebo dovedností, které byly do této dimenze zařazeny. Autorem práce byly pro první dimenzi určeny univerzální kompetence, kterými byly stanoveny schopnost empatie (vcítění se do druhého člověka), schopnost organizovat a řídit, spravedlivost, schopnost komunikace (se spolupracovníky i s veřejností) a loajalita. Tyto vybrané kompetence byly vybrány tak, aby korespondovaly s kompetencemi, které jsou potřebné k výkonu činností ŘLZ i leadershipu. Respondent mohl vyjádřit svůj názor pomocí hodnocení, které bylo popsáno výše.

Tabulka 14 Vlastnosti nebo schopnosti ideálního manažera ve vztahu ke spolupracovníkům, lidem a společnosti

Vlastnost či dovednost	Četnost odpovědí			
	Velmi důležitá	Spíše důležitá	Spíše nedůležitá	Zcela nedůležitá
Schopnost empatie	44	55	5	0
Schopnost organizovat a řídit	95	9	0	0
Spravedlivost	54	44	6	0
Schopnost komunikace	88	15	1	0
Loajalita	46	51	7	0
	Relativní četnost odpovědí			
Schopnost empatie	42,3 %	52,9 %	4,8 %	0,0 %
Schopnost organizovat a řídit	91,3 %	8,7 %	0,0 %	0,0 %
Spravedlivost	51,9 %	42,3 %	5,8 %	0,0 %
Schopnost komunikace	84,6 %	14,4 %	1,0 %	0,0 %
Loajalita	44,2 %	49,0 %	6,7 %	0,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 14 výše je patrné, že za nejdůležitější vlastnost této kategorie je respondenty považována schopnost organizovat a řídit, která byla označena jako velmi důležitá téměř 92 % respondentů. Druhou vlastností, která byla hodnocena téměř 85 %, byla označena

schopnost komunikace. Obě tyto kompetence jsou využívány lídry i personalisty v jejich běžných pracovních úkonech. Personalista musí být schopen organizovat a řídit např. pracovní výkon a lídr musí být schopen řídit své následovníky a komunikovat s nimi.

V tabulce č. 15 níže je daná otázka I. dimenze převedena na nastavený bodový systém.

Tabulka 15 Význam vlastností či dovedností ideálního manažera ve vztahu ke spolupracovníkům, lidem a společnosti

Vlastnost či dovednost	Počet bodů	Relativní počet bodů	Význam
Schopnost empatie	351	84,38 %	důležitá
Schopnost organizovat a řídit	407	97,84 %	zásadní
Spravedlivost	360	86,54 %	důležitá
Schopnost komunikace	399	95,91 %	zásadní
Loajalita	351	84,38 %	důležitá

Zdroj: vlastní zpracování

Jsou-li komparovány obě výše uvedené tabulky otázky I. dimenze je patrné, že bodovým systémem vymyšleným pro účely analýzy těchto otázek byly určeny za významné shodné vlastnosti, které byly určeny také v rámci odpovědí respondentů. Za klíčové kompetence této dimenze mohou být tedy označeny schopnost komunikace a schopnost organizovat a řídit. Tyto kompetence jsou zdůrazněny pro možné pozdější využití.

Následující otázka, a tedy II. dimenze, byla zaměřena na vlastnosti a schopnosti ideálního manažera ve vztahu k práci. Autorem této práce bylo pro tuto II. dimenzi zvoleno opět pět univerzálních kompetencí, kterými byly určeny pečlivost a odpovědnost, vize a schopnost motivovat, znalosti na odborné úrovni, schopnost dál se vzdělávat a oddanost. Do této dimenze byl zařazen výběr kompetencí z činností lídra a personalisty pro danou dimenzi. V následujících dvou tabulkách č. 16 a č. 17 jsou nejprve uvedeny absolutní a relativní četnosti odpovědí tak, jak byly respondenty dané vlastnosti a schopnosti označeny a následně byly odpovědi převedeny do systému bodového hodnocení autora této práce.

Tabulka 16 Vlastnosti nebo schopnosti ideálního manažera ve vztahu k práci

Vlastnost či dovednost	Četnost odpovědí			
	Velmi důležitá	Spíše důležitá	Spíše nedůležitá	Zcela nedůležitá
Pečlivost a odpovědnost	77	26	1	0
Vize a schopnost motivovat	80	22	2	0
Znalosti na odborné úrovni	55	39	9	1
Schopnost dál se vzdělávat	46	51	6	1
Oddanost	26	58	20	0
Vlastnost či dovednost	Relativní četnost odpovědí			
Pečlivost a odpovědnost	74,0 %	25,0 %	1,0 %	0,0 %
Vize a schopnost motivovat	76,9 %	21,2 %	1,9 %	0,0 %
Znalosti na odborné úrovni	52,9 %	37,5 %	8,7 %	1,0 %
Schopnost dál se vzdělávat	44,2 %	49,0 %	5,8 %	1,0 %
Oddanost	25,0 %	55,8 %	19,2 %	0,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 17 Význam vlastností či dovedností ideálního manažera ve vztahu k práci

Vlastnost či dovednost	Počet bodů	Relativní počet bodů	Význam
Pečlivost a odpovědnost	388	93,27 %	zásadní
Vize a schopnost motivovat	390	93,75 %	zásadní
Znalosti na odborné úrovni	356	85,58 %	důležitá
Schopnost dál se vzdělávat	350	84,13 %	důležitá
Oddanost	318	76,44 %	nepředstavuje výhodu

Zdroj: vlastní zpracování

Z první tabulky č. 16 může být určeno několik poznatků. V první řadě musí být zmíněno, že z vlastností nebo schopností této dimenze nebyla respondenty označena žádná vlastnost nebo schopnost takovým způsobem, jako tomu bylo u analýzy otázky I. dimenze. Za nejdůležitější vlastnosti byly respondenty v této II. dimenzi označeny pečlivost a odpovědnost a vize a schopnost motivovat. Vlastnost pečlivost a odpovědnost by mohla být přisouzena spíše personalistovi, který musí tuto kompetenci využívat při výkonu personálních činností a vize a schopnost motivovat by měl zase spíše využívat lídr. Oddanost jako vlastnost byla označena za „Velmi důležitou“ pouze 25 % respondentů a téměř 20 % všech respondentů nabylo dojmu, že je tato vlastnost „Spíše nedůležitá“.

V druhé tabulce je zachycen stav, který byl analyzován po aplikaci nastaveného systému na otázku II. dimenze. Vlastnosti pečlivost a odpovědnost a vize a schopnost motivovat jsou však tímto systémem vyhodnoceny jako vlastnosti zásadní. Vlastnost oddanost je naopak

zařazena do kategorie „Nepředstavuje výhodu“. Zmíněné dvě vlastnosti jsou pro další možnou analýzu označeny klíčovými kompetencemi II. dimenze.

III. dimenze, tedy v pořadí desátá otázka, byla zaměřena na vlastnosti a schopnosti ideálního manažera ve vztahu k vlastní osobnosti. Obdobně jako v předchozích dvou dimenzích bylo i této dimenzi přiřazeno pět univerzálních kompetencí. Kompetencemi byly stanoveny sebevědomí a cílevědomost, sebeovládání a vytrvalost, schopnost přijímat kritiku, schopnost adaptability (rychle se přizpůsobit nastalým podmínkám) a asertivita (schopnost nenásilně prosadit svůj názor nebo zájem). Kompetence vybrané pro tuto dimenzi by mohly být označeny za kompetence univerzální, protože všemi těmito kompetencemi by měli disponovat jak personalisté, tak lídři. V činnostech, které běžně vykonávají je zapotřebí tyto kompetence uplatňovat. V následující tabulce č. 18 jsou analyzovány odpovědi respondentů na tuto třetí dimenzi.

Tabulka 18 Vlastnosti nebo schopnosti ideálního manažera ve vztahu k vlastní osobnosti

Vlastnost či dovednost	Četnost odpovědí			
	Velmi důležitá	Spíše důležitá	Spíše nedůležitá	Zcela nedůležitá
Sebevědomí a cílevědomost	54	46	4	0
Sebeovládání a vytrvalost	65	37	2	0
Schopnost přijímat kritiku	58	40	6	0
Schopnost adaptability	61	37	4	2
Asertivita	37	56	8	3
	Relativní četnost odpovědí			
Sebevědomí a cílevědomost	51,9 %	44,2 %	3,8 %	0,0 %
Sebeovládání a vytrvalost	62,5 %	35,6 %	1,9 %	0,0 %
Schopnost přijímat kritiku	55,8 %	38,5 %	5,8 %	0,0 %
Schopnost adaptability	58,7 %	35,6 %	3,8 %	1,9 %
Asertivita	35,6 %	53,8 %	7,7 %	2,9 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 18 výše může být vyvozeno, že klesající trend odpovědi „Velmi důležitá“ byl respondenty opakován i v tomto případě, tedy, že téměř polovinou dotazovaných u všech vlastností nebyla zvolena tato možnost. Touto částí respondentů tedy není považována ani jedna ze zvolených vlastností či schopností manažera za vlastnost či schopnost zásadní. Z této tabulky nemůže být také jasně určena dominance některé z vlastností nebo schopností. Z odpovědí respondentů z toho důvodu nemůže být jasně určeno, která z vlastností by měla být považována za zásadní pro tuto III. dimenzi. Žádná z vlastností nebo dovedností nemůže být ovšem také

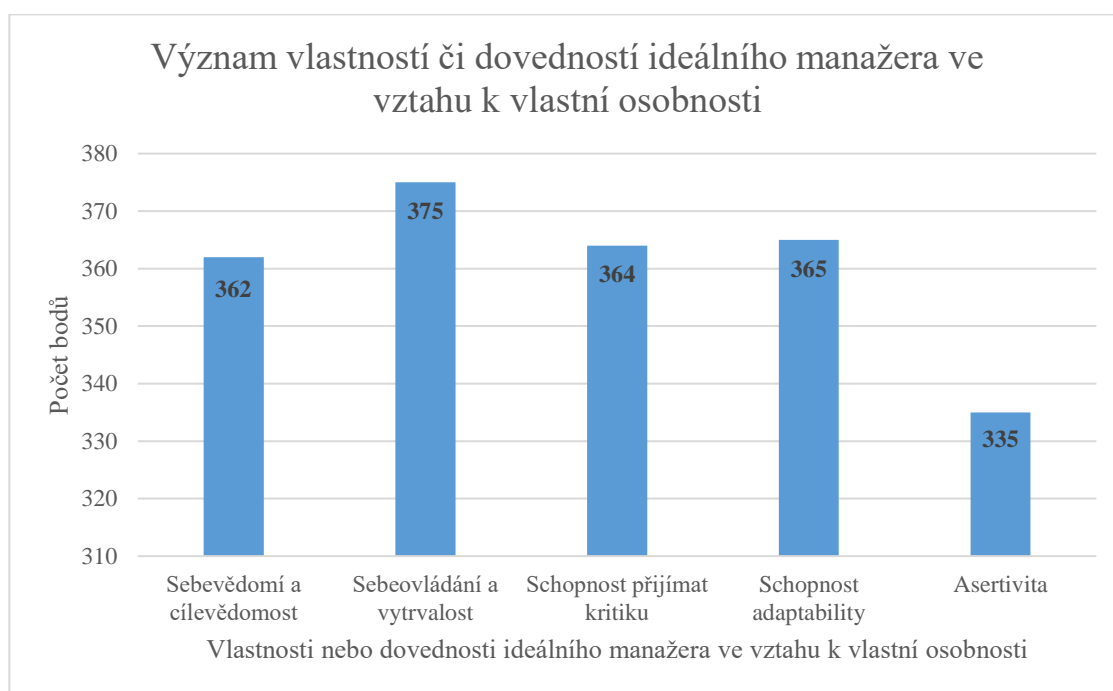
zcela vyloučena nebo označena za nedůležitou. V následující tabulce je zachycena III. dimenze po aplikaci daného systému hodnocení.

Tabulka 19 Význam vlastností či dovedností ideálního manažera ve vztahu k vlastní osobnosti

Vlastnost či dovednost	Počet bodů	Relativní počet bodů	Význam
Sebevědomí a cílevědomost	362	87,02 %	důležitá
Sebeovládání a vytrvalost	375	90,14 %	důležitá
Schopnost přijímat kritiku	364	87,50 %	důležitá
Schopnost adaptability	365	87,74 %	důležitá
Asertivita	335	80,53 %	nepředstavuje výhodu

Zdroj: vlastní zpracování

Jsou-li komparovány výše uvedené tabulky, může být vyvozen závěr, že výsledek analýzy odpovědí respondentů na tuto otázku a výsledek použitého systému hodnocení je odlišný. Avšak ani v druhé tabulce není jasně dominovaná některá z vlastností nebo schopností. Pro lepší ilustraci nastalé situace může být situace znázorněna pomocí následujícího obrázku.



Obrázek 10 Význam vlastností či dovedností ideálního manažera ve vztahu k vlastní osobnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Obdobně jako z tabulky č. 19 výše je i z obrázku výše patrná mimořádně vyrovnaná situace daných kompetencí III. dimenze. Z obrázku může být ovšem lépe určeno, které vlastnosti by měly být označeny za kompetence klíčové. Pro účely další možné analýzy proto budou v rámci této III. dimenze za klíčové kompetence označeny sebeovládání a vytrvalost. Tyto kompetence

by mohla být přisouzeny opět spíše lídrovi. Naopak druhý největší počet bodů byl přidělen schopnosti adaptability. Tato schopnost by naopak zase mohla být přisouzena spíše personalistovi, protože personalista musí být schopen promítnout do činností ŘLZ např. změny, které byly provedeny prostřednictvím změny legislativy daného státu.

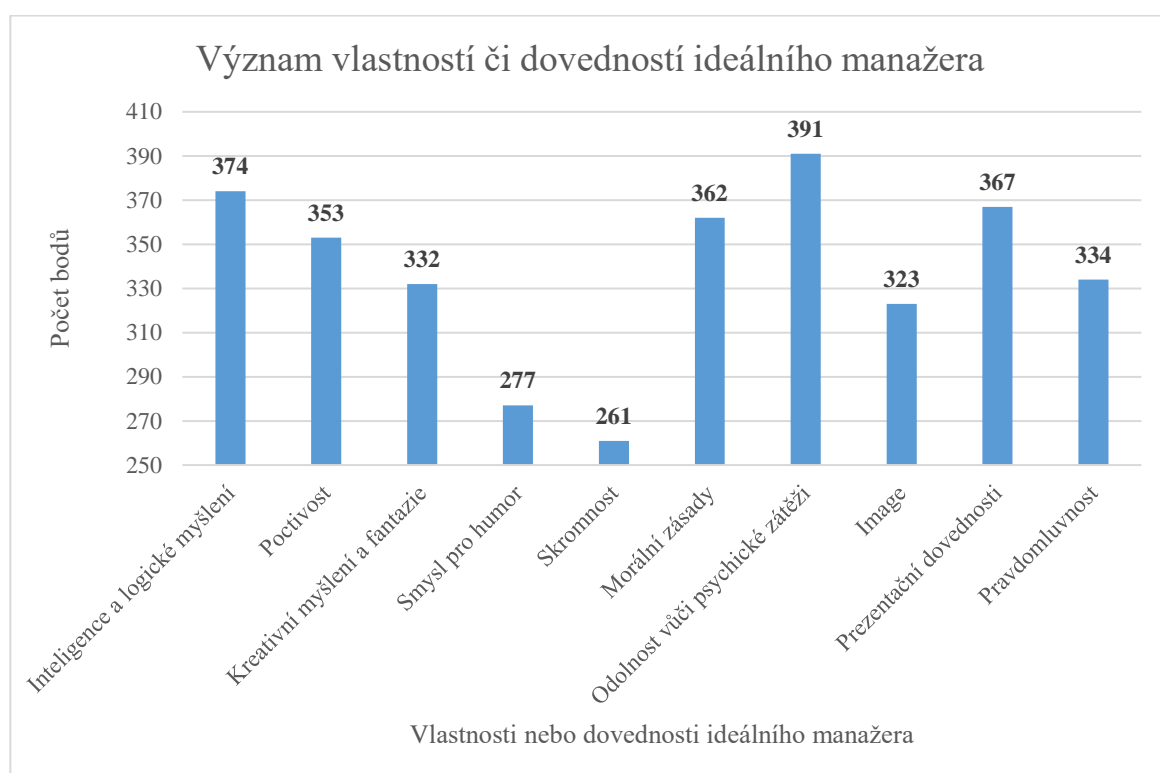
Poslední IV. dimenze, tedy jedenáctá otázka v pořadí, byla zaměřena na kompetence, které obsahově nemohly být zařazeny do předešlých tří dimenzí. Pro danou dimenzi bylo autorem práce určeno deset kompetencí, kterými byly inteligence a logické myšlení, poctivost, kreativní myšlení a fantazie, smysl pro humor, skromnost, morální zásady, odolnost vůči psychické zátěži, image (vnější samoprezentace), prezentační dovednosti a pravdomluvnost. V níže uvedené tabulce je zobrazena situace po provedené analýze odpovědí respondentů.

Tabulka 20 Vlastnosti nebo dovednosti ideálního manažera

Vlastnost či dovednost	Četnost odpovědí			
	Velmi důležitá	Spíše důležitá	Spíše nedůležitá	Zcela nedůležitá
Inteligence a logické myšlení	65	36	3	0
Poctivost	49	48	6	1
Kreativní myšlení a fantazie	33	59	11	1
Smysl pro humor	13	46	42	3
Skromnost	8	44	45	7
Morální zásady	56	43	4	1
Odolnost vůči psychické zátěži	83	17	4	0
Image	27	63	12	2
Prezentační dovednosti	62	35	7	0
Pravdomluvnost	38	52	12	2
	Relativní četnost odpovědí			
Inteligence a logické myšlení	62,5 %	34,6 %	2,9 %	0,0 %
Poctivost	47,1 %	46,2 %	5,8 %	1,0 %
Kreativní myšlení a fantazie	31,7 %	56,7 %	10,6 %	1,0 %
Smysl pro humor	12,5 %	44,2 %	40,4 %	2,9 %
Skromnost	7,7 %	42,3 %	43,3 %	6,7 %
Morální zásady	53,8 %	41,3 %	3,8 %	1,0 %
Odolnost vůči psychické zátěži	79,8 %	16,3 %	3,8 %	0,0 %
Image	26,0 %	60,6 %	11,5 %	1,9 %
Prezentační dovednosti	59,6 %	33,7 %	6,7 %	0,0 %
Pravdomluvnost	36,5 %	50,0 %	11,5 %	1,9 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z vyobrazené tabulky může být zmíněno několik skutečností. První z nich je skutečnost, že dominující vlastností, jak to vyplývá z pohledu respondentů na tuto oblast, může být označena odolnost vůči psychické zátěži. Tato vlastnost je považována za více či méně důležitou přes 96 % všech dotazovaných respondentů. Proto může být autorem této práce označena za dominující vlastnost z dané čtvrté dimenze. Tato vlastnost je nesmírně důležitá pro výkon činností leadershipu i ŘLZ, protože tlak na vykonavatele činností obou těchto funkcí, tedy na lídry a personalisty, bývá enormní. Naopak mezi vlastnosti, které by mohly být označeny za spíše nedůležité lze zařadit smysl pro humor a skromnost. Ostatní z vlastností nebo dovedností nelze označit za velmi důležité, ale taky je nelze označit za nedůležité. I pro čtvrtou dimenzi byl aplikován nastavený systém hodnocení. Situaci je názorně zobrazena v obrázku č. 11 níže.



Obrázek 11 Význam vlastností či dovedností ideálního manažera

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku č. 11 výše může být určena jedna kompetence, která bude nazvána klíčovou pro danou čtvrtou dimenzi. Touto kompetencí je odolnost vůči psychické zátěži. Tato kompetence byla vybrána i respondenty tohoto šetření, jak to vyplývá z tabulky č. 20 výše. Pro účely této práce a další možné analýzy však budou za klíčové kompetence v rámci této čtvrté dimenze označeny ještě intelligence a logické myšlení a prezenční dovednosti. Třebaže tyto

kompetence nejsou těmi zásadně dominujícími, dosaženým počtem bodů byly označeny za druhou a třetí nejdůležitější a budou proto také dále za klíčové považovány. Obě tyto dvě kompetence mohou posloužit při provádění činností jak lídrům, tak personalistům. Lídry mohou být využity prezentační dovednosti k inspiraci svých následovníků, personalisté mohou tuto kompetenci využít například při představování plánování lidských zdrojů vedení společnosti. Inteligencí a logickým myšlením může být naopak výkon všech činností nejen usnadněn, ale především systematizován.

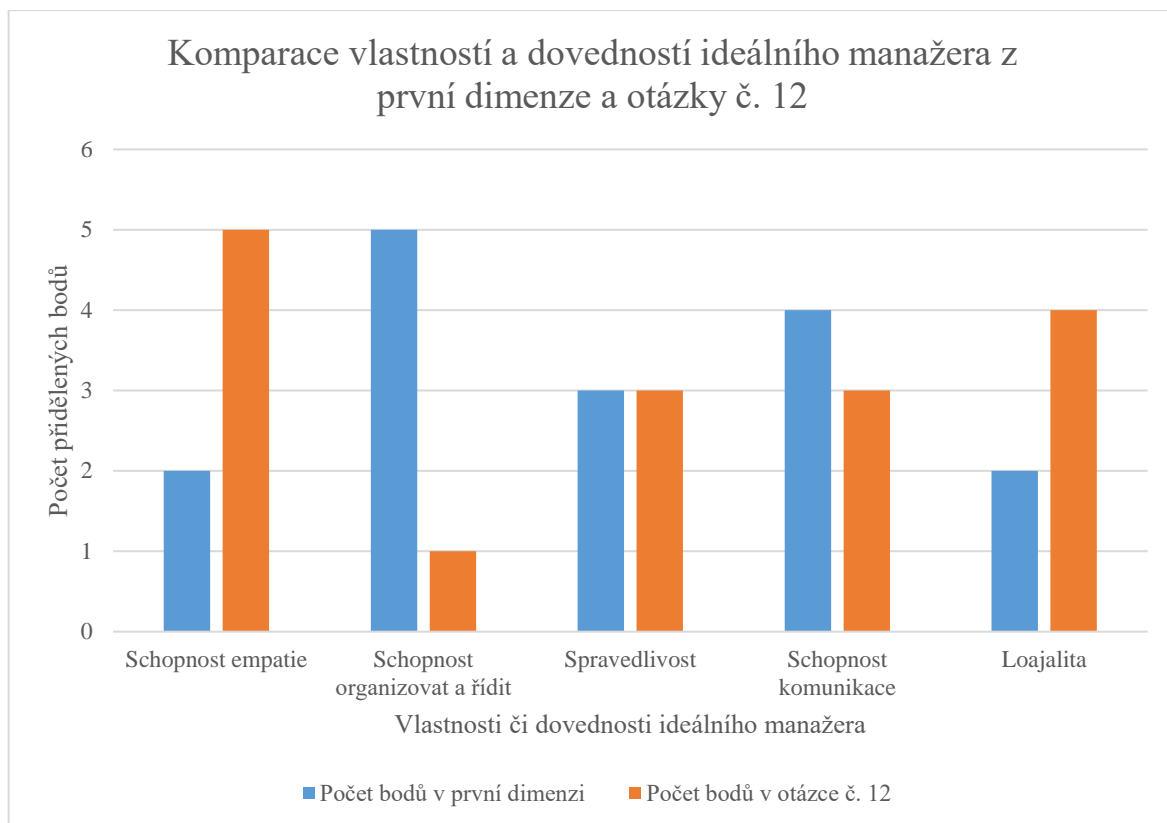
Další analyzovanou otázkou, tedy dvanáctou v pořadí, byla respondentům dána možnost k vyjádření se o vlastnostech nebo dovednostech ideálního manažera jejich vlastními slovy. Smyslem položení této otázky bylo umožnit respondentovi doplnění jeho vlastního pohledu na danou problematiku např. pokud bylo daným respondentem shledáno, že nějaká vlastnost nebo dovednost nebyla v rámci daných čtyř dimenzí zmíněna. Tato otázka nebyla otázkou povinnou, přesto byla tato možnost využita 80 % všech respondentů, tedy 84 respondenty. Každým ze zmíněných 84 respondentů byla prostřednictvím této otázky uvedena alespoň jedna vlastnost nebo dovednost. Autorem této práce byly dané odpovědi na tuto otázku převedeny do podoby, která by lépe korespondovala s podobami kompetencí, které byly součástí výše analyzovaných čtyř dimenzí. Danými respondenty bylo prostřednictvím této otázky uvedeno celkem 37 vlastností nebo dovedností. Z uvedených 37 vlastností nebo dovedností však bylo 19 těch, které již byly zmíněny prostřednictvím výše uvedených dimenzí. Autorem této práce je zastáván názor, že danými respondenty mohly být opakované vlastnosti nebo dovednosti například zdůrazněny a tím podtržena jejich důležitost. Zbylých 18 kompetencí v daných dimenzích uvedeno nebylo. Nejprve budou analyzovány ty kompetence, které byly zmíněny prostřednictvím daných dimenzí. Přehled zmíněných kompetencí včetně četností je vyobrazen v následující tabulce.

Tabulka 21 Vlastnosti nebo dovednosti ideálního manažera z pohledu respondentů zmíněné v prvních čtyřech dimenzích

Vlastnost nebo dovednost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Dimenze
Asertivita	2	2,4 %	III.
Cílevědomost	7	8,3 %	III.
Inteligence	14	16,7 %	IV.
Kreativita	4	4,8 %	IV.
Loajalita vůči podřízeným	17	20,2 %	I.
Morální zásady	5	6,0 %	IV.
Odolnost vůči psychické zátěži	7	8,3 %	IV.
Poctivost	7	8,3 %	IV.
Sebevědomí	6	7,1 %	III.
Schopnost adaptability	3	3,6 %	III.
Schopnost empatie	20	23,8 %	I.
Schopnost motivovat	9	10,7 %	II.
Schopnost organizovat a řídit	10	11,9 %	I.
Schopnost precizní komunikace	13	15,5 %	I.
Schopnost přijímat kritiku	4	4,8 %	III.
Smysl pro humor	7	8,3 %	IV.
Spravedlivost	13	15,5 %	I.
Vize	6	7,1 %	II.
Vnější prezentace sebe sama	8	9,5 %	IV.

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce výše byly označeny ty z kompetencí, jejichž relativní četnost překročila desetiprocentní hranici. Tato hranice byla nastavena autorem této práce. Také je v tabulce uvedeno, v jaké dimenzi byla daná kompetence zmíněna. Z tabulky výše je dále patrné, že ze zvýrazněných sedmi vlastností či dovedností, je pět, které byly uvedeny v první dimenzi. V tomto případě se tedy jedná o vyčerpání kapacity dané dimenze, neboť v této dimenzi bylo obsaženo právě těchto pět kompetencí. Závěrem první dimenze, tedy klíčovými kompetencemi byly stanoveny schopnost organizovat a řídit a schopnost komunikace. V případě provedené analýzy této dvanácté otázky však mohou být za klíčové kompetence označeny i schopnost empatie a loajalita vůči podřízeným. Za zmínku stojí, že schopnost organizovat a řídit byla v první dimenzi označena jako kompetence klíčová. Z výše uvedené tabulky lze vyčíst, že četnost této kompetence byla nejmenší z těch, které byly analyzovány v první dimenzi. Pro lepší přehlednost nastalé situace budou v následujícím obrázku komparovány zachycené odpovědi analyzované v první dimenzi a v rámci této otázky. V obrázku níže je využit upravený systém hodnocení, který byl aplikován při analýze jednotlivých dimenzí. Kompetenci s největší četností bylo přiřazeno 5b, s nejmenší četností 1b.



Obrázek 12 Komparace vlastností a dovedností ideálního manažera z I. dimenze a otázky č. 12

Zdroj: vlastní zpracování

Další kompetencí, která by zde měla být zdůrazněna, neboť její četnost přesáhla hranici 10 % je schopnost motivovat. Tato schopnost byla ve druhé dimenzi označena za kompetenci klíčovou a touto otázkou je tato kompetence potvrzena. Poslední kompetencí, která překročila hranici 10 % byla inteligence. I tato kompetence byla v rámci provedené analýzy ve čtvrté dimenzi označena za kompetenci klíčovou.

V druhé části této otázky budou prostřednictvím níže uvedené tabulky shrnuty kompetence, které nebyly zmíněny prostřednictvím daných čtyř dimenzí. Situace je zachycena v následující tabulce.

Tabulka 22 Vlastnosti a dovednosti ideálního manažera uvedené v otázce č. 12

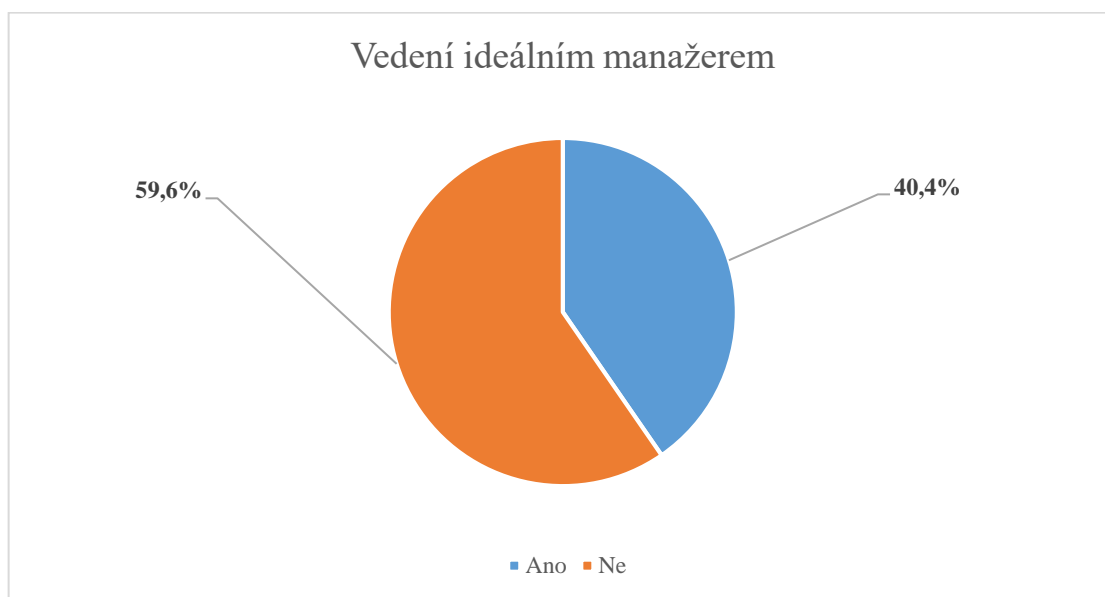
Vlastnost nebo dovednost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Dokonalá znalost pracovního prostředí	3	3,6 %
Emoční inteligence	4	4,8 %
Charisma	7	8,3 %
Schopnost být ostatním příkladem	5	6,0 %
Moudrost	5	6,0 %
Odpovědnost	3	3,6 %
Orientace v problematice	17	20,2 %
Praxe v daném oboru	5	6,0 %
Přirozená autorita	7	8,3 %
Přirozený lídr	17	20,2 %
Schopnost dosáhnout stanovených cílů	6	7,1 %
Schopnost samostatného rozhodování	11	13,1 %
Schopnost věcné argumentace	2	2,4 %
Schopnost získat si respekt	5	6,0 %
Stálost svých postojů	5	6,0 %
Umění naslouchat	15	17,9 %
Vnímavost	7	8,3 %
Vzdělanost	9	10,7 %

Zdroj: vlastní zpracování

Obdobně jako v případě přechozím bylo rozhodnuto autorem práce i pro tento případ zvolit podrobnější analýzu pouze těch vlastností či dovedností, které dosáhly v relativní četnosti hodnoty 10 % a více. Tyto vlastnosti či dovednosti byly v dané tabulce zvýrazněny. Shodný a zároveň nejvyšší počet absolutních četností byl dosažen kompetencemi orientace v problematice a přirozený leader. Výraz „orientace v problematice“ by měl být pochopen nikoliv ve smyslu odborných znalostí či praxe v daném oboru (oba tyto pojmy byly autorem práce zařazeny v samostatné podobě), ale spíše ve smyslu, aby daný manažer disponoval smyslem pro přehled, chápal problematiku jako celek, ve kterém je nutné zaměřit se na zásadní otázky a nezabývat se detaily a v případě rozhodování v souvislosti s daným problémem a porozuměl důsledkům svého rozhodnutí. Tato kompetence by mohla být využita opět jak personalisty, tak lídry. Personalista by měl chápat důsledky, které budou vyvozeny např. z provedeného hodnocení, lídr by měl být schopen naopak chápat důsledky svých rozhodnutí a svých činů, protože jeho činy motivují jeho následovníky a jeho následovníci jsou poté hodnoceni v rámci řízení pracovního výkonu personalistou. Výrazem „přirozený lídr“ je v tomto případě myšlen skutečný vůdce, který má tuto vlastnost vrozenou, jehož smyslem pracovní i životní dráhy je vést lidi, za nímž lidé jdou v jakékoliv situaci apod. Třetí vlastností, resp. schopností je schopnost naslouchat, v daném případě nazvaná pojmem „umění

naslouchat“. Tímto pojmem je myšleno umět naslouchat svým podřízeným v pozitivních i v negativních připomínkách a pochopit, jak dosáhnout toho, aby bylo umožněno toto umění aplikovat. Touto kompetencí by měl disponovat lídr, který chce porozumět svým následovníkům, ale také pracovník ŘLZ, jehož úkolem je rozvíjet kompetence zaměstnanců dané organizace. Posledními dvěma kompetencemi, které překročily hranici 10 % byla schopnost samostatného rozhodování a vzdělanost. Schopností samostatného rozhodování je v tomto případě myšlena schopnost rychle a bez zbytečného odklad učinit rozhodnutí, za které je ovšem nutné nést odpovědnost. I tato kompetence je kompetencí nesmírně důležitou pro výkon činností vedení lidí i ŘLZ. Pojmem vzdělanost je v tomto případě myšlen spíše všeobecný přehled na adekvátní úrovni než dosažená akademická hodnota v rámci dílčí specializace. Pro účely další možné analýzy budou z této otázky určeny za klíčové kompetence umění naslouchat, orientace v problematice a přirozený lídr.

V další otázce, tedy třinácté v pořadí, bylo zkoumáno, zdali byli daní respondenti někdy vedeni ideálním manažerem (dle jejich mínění o ideálním manažeru). Otázka byla otázkou uzavřenou a také otázkou povinnou. Respondent měl k dispozici možnosti odpovědi typu ano a ne. Odpovědi na tuto otázku jsou ve své relativní podobě zachyceny v následujícím obrázku.



Obrázek 13 Vedení ideálním manažerem

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného obrázku vyplývá, že 60 % respondentů nebylo nikdy vedeno ideálním manažerem, dle jejich mínění o ideálním manažerovi.

Poslední, tedy čtrnáctá otázka, byla zaměřena na popis současného vedoucího pracovníka. Pokud byl daný respondent sám vedoucím pracovníkem, pak byla tato otázka zaměřena na hodnocení respondenta samého. Tato otázka byla otázkou nepovinnou a otevřenou. Na tuto otázku odpovědělo celkem 72 ze 104 respondentů, což je necelých 70 %. I v případě této otázky byly autorem této práce převedeny charakteristiky současných vedoucích pracovníků do podoby, která by lépe vyhovovala kompetencím, které byly zmíněny v prvních čtyřech dimenzích. Tato otázka byla autorem této práce rozdělena do tří částí. V první části budou uvedeny ty kompetence, kterými disponují současní manažeři z pohledu řadových zaměstnanců a tyto kompetence jsou považovány za kladné. Druhá část bude naopak zaměřena na ty kompetence, které současným manažerům nejvíce chybí. Poslední část je pak zaměřena na kompetence manažerů, kteří sami sebe za manažery označili. Tato poslední část je tedy sebehodnocením daných zúčastněných manažerů. První část je zachycena v následující tabulce.

Tabulka 23 Kladné vlastnosti a dovednosti vedoucích pracovníků z pohledu respondentů, kteří jsou řadovými zaměstnanci

Kladná vlastnost a dovednost současného vedoucího pracovníka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Cílevědomost	7	13,2 %
Důslednost	2	3,8 %
Charisma	5	9,4 %
Inteligence	7	13,2 %
Loajalita vůči podřízeným	13	24,5 %
Orientace v problematice	10	18,9 %
Pravdomluvnost	2	3,8 %
Praxe v oboru	7	13,2 %
Přátelskost	5	9,4 %
Přirozená autorita	6	11,3 %
Přirozený leader	4	7,5 %
Schopnost adaptability	1	1,9 %
Schopnost být ostatním příkladem	8	15,1 %
Schopnost empatie	11	20,8 %
Schopnost organizovat a řídit	4	7,5 %
Schopnost precizní komunikace	6	11,3 %
Schopnost samostatného rozhodování	7	13,2 %
Schopnost týmové spolupráce	3	5,7 %
Smysl pro humor	5	9,4 %
Spravedlivost	9	17,0 %
Umění naslouchat	11	20,8 %
Vnější prezentace sebe sama	2	3,8 %
Vnímavost	7	13,2 %
Vytrvalost	2	3,8 %

Zdroj: vlastní zpracování

Ve výše uvedené tabulce byly zvýrazněny opět ty kompetence, jejichž relativní četnost přesáhla hodnoty 10 %. Tyto kompetence by mohly být označeny za ty, kterých si současní řadový zaměstnanci na svých manažerech nejvíce považují. Celkem bylo takto řadovými zaměstnanci označeno 13 kompetencí. Obdobně jako u předchozích případů, klíčovými kompetencemi z první části této otázky by mohly být označeny loajalita vůči podřízeným, schopnost empatie a umění naslouchat.

I pro druhou část otázky byly využito ono pravidlo alespoň 10 % relativní četnosti pro kompetenci, která bude zvýrazněna. Situace je zachycena prostřednictvím následující tabulky.

Tabulka 24 Chybějící vlastnosti nebo dovednosti vedoucích pracovníků z pohledu respondentů, kteří jsou řadovými zaměstnanci

Chybějící vlastnost nebo dovednost vedoucího pracovníka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Důslednost	2	3,8 %
Emoční inteligence	2	3,8 %
Loajalita vůči podřízeným	5	9,4 %
Morální zásady	5	9,4 %
Praxe v oboru	2	3,8 %
Schopnost být ostatním příkladem	5	9,4 %
Schopnost empatie	4	7,5 %
Schopnost motivovat	4	7,5 %
Schopnost organizovat a řídit	9	17,0 %
Schopnost precizní komunikace	2	3,8 %
Schopnost přijímat kritiku	6	11,3 %
Schopnost samostatného rozhodování	8	15,1 %
Schopnost týmové spolupráce	4	7,5 %
Spravedlivost	3	5,7 %
Umění naslouchat	8	15,1 %
Vize	3	5,7 %

Zdroj: vlastní zpracování

Pro účely pozdějšího možné využití by z výše uvedené tabulky měly být zapamatovány kompetence, které jsou současnými řadovými zaměstnanci na daných manažerech nejvíce postrádány. Těmito kompetencemi jsou schopnost organizovat a řídit, přijímat kritiku, samostatně se rozhodovat a umění naslouchat. Tyto kompetence nemohou být označeny kompetencemi zásadními z podstaty logiky této části otázky.

Poslední částí této otázky byly uvedeny kompetence, kterými sami sebe označili manažeři daného dotazníkového šetření. Z počtu 29 respondentů, kteří uvedli, že jsou vedoucími

pracovníky, byla tato otázka vyplněna 19 respondenty. Relativní četnost je tedy počítána k počtu 19. I v případě této poslední části je autorem této práce dodrženo pravidlo 10 % relativní četnosti pro významnost kompetence. Analýza této poslední části je zobrazena následující tabulkou.

Tabulka 25 Vlastnosti a dovednosti vedoucích pracovníků z pohledu respondentů, kteří jsou vedoucími pracovníky

Vlastnost a dovednost vedoucího pracovníka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Inteligence	1	5,3 %
Loajalita vůči podřízeným	3	15,8 %
Pracovitost	1	5,3 %
Praxe v daném oboru	1	5,3 %
Schopnost empatie	4	21,1 %
Schopnost motivovat	3	15,8 %
Schopnost organizovat a řídit	2	10,5 %
Schopnost precizní komunikace	6	31,6 %
Schopnost přijímat kritiku	1	5,3 %
Schopnost relaxovat	1	5,3 %
Schopnost samostatného rozhodování	1	5,3 %
Schopnost vzdělávat se	1	5,3 %
Smysl pro humor	1	5,3 %
Umění naslouchat	1	5,3 %
Vize	3	15,8 %
Vnější prezentace sebe sama	1	5,3 %

Zdroj: vlastní zpracování

Pro účely možného pozdějšího využití kompetencí manažerů, kterými sami sebe daní manažeři označili, mohou být za klíčové kompetence uznány loajalita vůči podřízeným, schopnost empatie, schopnost motivovat, organizovat a řídit, precizně komunikovat a mít vizi. Tyto kompetence byly určeny nastavenou hranicí a vyplývají z výše uvedené tabulky.

Analýzou výše uvedené otázky, čtrnácté v pořadí, je ukončena tato podkapitola, neboť cílem této podkapitoly bylo provedení analýzy všech otázek z daného dotazníku.

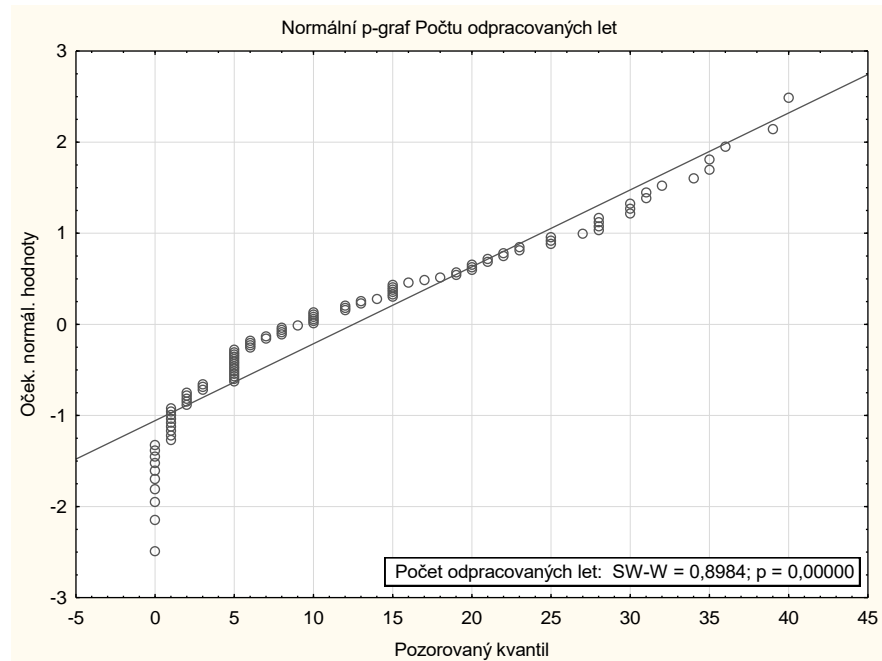
4.2 Analýza hypotéz

V úvodní části této čtvrté kapitoly byly analyzovány všechny otázky obsažené v daném dotazníku. Tato podkapitola bude proto zaměřena na potvrzení či vyvrácení v kapitole číslo 3.3 vyslovených hypotéz. Než bude daná první hypotéza potvrzena nebo vyvrácena, bude nejprve připomenuta. První vyslovená hypotéza se týkala možné závislosti mezi počtem odpracovaných let respondenta a tím, jaký by měl být věk ideálního manažera. Pro potvrzení

dané hypotézy byla zvolena hladina významnosti $\alpha = 0,05$. Pro potvrzení či vyvrácení hypotézy o výše zmíněné závislosti je nejprve nutné určit, zda mají daná data normální rozdělení pravděpodobnosti. (statsoft.cz,2019) Z toho důvodu bude vyslovena podpůrná hypotéza, jejíž podoba bude mít následující tvar.

H0: Data pochází z normálního rozdělení pravděpodobnosti.

H1: Alespoň některá z dat porušují normalitu.



Obrázek 14 Normální pravděpodobnostní graf počtu odpracovaných let

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu je patrné, že p-hodnota je rovna nule. Pokud je p-hodnota menší než α , v daném případě než hodnota 0,05, nulovou hypotézu zamítáme. Z toho důvodu je potvrzena hypotéza H1, tedy, že data nemají normální rozdělení pravděpodobnosti. Pro potvrzení či vyvrácení již dříve vyslovené první hypotézy, která bude pro účely provedení analýzy zopakována znovu níže, musí být v tomto případě, kdy daná data nespĺňují požadavky normálního rozdělení pravděpodobnosti, využita neparametrická obdoba Kruskal-Wallisova testu. (statsoft.cz,2019) Již dříve vyslovená první hypotéza v kapitole 3.3 má následující podobu.

H0: Neexistuje závislost mezi počtem odpracovaných let daného respondenta a věkem ideálního manažera tak, jak byl daným respondentem vybrán v daném dotazníku.

H1: Existuje závislost mezi věkem ideálního manažera tak, jak byl daným respondentem vybrán v daném dotazníku a počtem odpracovaných let daného respondenta.

Tabulka 26 Kruskal-Wallisův test

Závislá: Počet odpracovaných let	Kruskal-Wallisův test - p-hodnota = ,0002			
	Kód	Počet platných	Součet pořadí	Prům. Pořadí
41 - 50 let	101	44	2915,500	66,26136
31 - 40 let	102	55	2339,500	42,53636
18 - 30 let	103	4	114,500	28,62500
51 - 60 let	104	1	90,500	90,50000

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 26 výše je uveden výsledek testování hypotéz pomocí Kruskal-Wallisova testu. P-hodnota v tomto testu byla stanovena na hodnotě 0,0002. I v tomto případě je daná p-hodnota nižší než zmiňovaná hladina významnosti. Z toho důvodu bude opět zamítnuta nulová hypotéza, a naopak potvrzena hypotéza jedničková. Výsledkem tohoto prvního testu je tedy fakt, že se podařilo dokázat závislost mezi počtem odpracovaných let daného respondenta a tím, jaký věk ideálního manažera byl daným respondentem určen jako věk ideální.

Pro potvrzení či vyvrácení druhé vyslovené hypotézy bude použit model logistické regrese. Nejprve bude však i tato druhá hypotéza zopakována.

H0: Nelze odhadnout, zda byl či nebyl respondent veden ideálním manažerem v závislosti na jeho pohlaví a hierarchickém postavení.

H1: S přesností danou modelem lze odhadnout, zda byl či nebyl respondent veden ideálním manažerem v závislosti na jeho pohlaví a hierarchickém postavení.

Tabulka 27 Logistická regrese

N=104	Model: Logistická regrese (logit) Proc. správně: 70,62 % Chi 2 (2) =,03885 p=,9807		
	Konst.B0	X1	X2
Odhad	0,429191	-0,06113	-0,04496
Odds ratio(jedn.zm.)	1,536015	0,940697	0,956028
Odds ratio(rozsah)		0,940697	0,956028

Zdroj: vlastní zpracování

Ve výše uvedené tabulce je zachycen výsledek ověřování vyslovené druhé hypotézy. Výsledek může být interpretován následovně. Pravděpodobnost, že respondent nebyl veden ideálním manažerem a tímto respondentem byla žena je 0,94 pravděpodobnosti že daným respondentem byl muž. Obdobně lze interpretovat druhou proměnnou. Pravděpodobnost, že respondent nebyl veden ideálním manažerem a tento respondent je současně řadovým zaměstnancem je 0,96 pravděpodobnosti zaměstnance vedoucího. Celková správnost odhadů tohoto modelu byla vypočítána na hodnotu 70,62 %. Modelem tedy dokáže být správně určeno 70,62 % všech analyzovaných případů. Výše uvedenými výsledky analyzované situace je potvrzena hypotéza jedničková, tedy že s přesností na 70,62 % může být daným modelem predikováno, zda byl respondent stanoveného pohlaví a hierarchické pozice veden ideálním manažerem či nikoliv.

V úvodní části této kapitoly byly nejprve rozebrány všechny otázky obsažené v daném dotazníku. V této části pak byly potvrzeny nebo vyvráceny vyslovené hypotézy z podkapitoly 3.3. V následující části bude tedy provedena v úvodu této práce zmíněná shluková analýza.

4.3 Shluková analýza

Čtvrtá kapitola této práce je v úvodní části zaměřena na analýzu všech otázek obsažených v daném dotazníku. Následně jsou potvrzeny či vyvráceny v kapitole třetí vyslovené hypotézy. Poslední část této čtvrté kapitoly je proto zaměřena na analýzu chování respondentů daného dotazníkového šetření prostřednictvím metody shlukové analýzy. Cílem této poslední části je nalezení odpovídajícího počtu skupin respondentů, kterými by mohlo být vysvětleno chování respondentů při jejich účasti na daném dotazníkovém šetření. Skupiny respondentů budou dále v této práci nazývány shluky. Shluková analýza bude zobrazena prostřednictvím následujících tabulek. Zvoleným určujícím kritériem dané shlukové analýzy bylo autorem práce určeno kritérium počtu odpracovaných let. Pro toto kritérium bylo uvažováno o třech skupinách. Do první analyzované skupiny byly zařazeni respondenti s počtem odpracovaných let 0–4. Druhou skupinou byl pak určen počet odpracovaných let 5–10. Pro třetí skupinu byl za charakteristický znak zvolen počet odpracovaných let 11 a více. Tyto skupiny byly určeny proto, že bylo autorem práce předpokládáno rozdílné chování respondentů mladých a starších. Struktura následujících tabulek má tuto podobu. V každé tabulce je daný nalezený shluk nejprve pojmenován, následně je určeno rozmezí počtu bodů přidělených respondenty, průměrná hodnota počtu bodů a poté jsou určeny vlastnosti shluku, tedy to, jak bylo danými respondenty v daném shluku na dané otázky odpovídáno. Stěžejními otázkami daného dotazníku byly stanoveny zmíněné čtyři dimenze. Proto je chování respondentů určování

prostřednictvím analýzy těchto vybraných 4 otázek. Systém bodového hodnocení, který byl vymyšlen pro tuto shlukovou analýzu má následující podobu.

V tomto systému bylo každé z vlastností či dovedností daných dimenzí na základě odpovědí respondentů přiřazeno bodové ohodnocení, kde 1 bodem byla ohodnocena odpověď „Velmi důležité“ a dále vzestupně až k odpovědi „Zcela nedůležité, která byla ohodnocena 4b. Následně bylo dané bodové ohodnocení dílčích vlastností či dovedností sumarizováno a dílčí sumarizace byly, dle podobnosti dosažené bodové výše, zařazeny do jednotlivých shluků pravidlem minimalizačním (čím méně, tím lépe). Protože v prvním třech dimenzích bylo uvedeno dohromady 15 univerzálních kompetencí a ve čtvrté dimenzi bylo uvedeno těchto kompetencí deset, bylo autorem práce rozhodnuto zkoumat chování respondentů nejprve v rámci odpovědí na první tři dimenze, poté pro odpovědi na čtvrtou dimenzi.

4.3.1 Shluky I. - III. dimenze

V rámci zkoumání těchto dimenzí byly respondenti rozřazeni do třech skupin, které byly blíže specifikovány výše.

Skupina 0–4 odpracovaných roků

Do této skupiny bylo zařazeno celkem 27 respondentů ve věku 15–29 let. V rámci této kategorie a zvoleného systému byly autorem této práce určeny dva shluky. Deskripce obou shluků je uvedena v následující tabulce.

Tabulka 28 Shluky ve skupině 0–4 odpracovaných roků

Identifikace	Součet bodů	Průměr bodů	Vlastnosti shluku
Shluk 1	15–22	18	<ul style="list-style-type: none"> • 19 respondentů (70 %), z nich 40 % mužů. • Důležitost vlastností a dovedností v daných otázkách byla průměrně v 80 % případů ohodnocena 1 bodem. • Ohodnocení 3b a 4b není zastoupeno vůbec. Ohodnocení 2b může být průměrně zastoupeno do výše 45 % všech udělených hodnocení důležitosti.
Shluk 2	23–30	25	<ul style="list-style-type: none"> • 8 respondentů (30 %), z nich 75 % žen. • Důležitost vlastností a dovedností v daných otázkách byla průměrně v 55 % případů ohodnocena alespoň 2 body. • Ohodnocení 4b není zastoupeno. Ohodnocení 3b může být zastoupeno maximálně v četnosti 2 případů pro jednotlivého respondenta.

Zdroj: vlastní zpracování

Z provedené analýzy dané kategorie by mohlo být stanoveno následující zjištění. Většinou (více, než 66 %) daných respondentů jsou považovány všechny kompetence v prvních třech dimenzích za velmi důležité. Tento výsledný stav mohl být způsoben především získanými poznatky z dob studií, tedy převahy naučených teoretických poznatků nad prakticky získanými zkušenostmi, které budou respondenty získány v průběhu jejich pracovní dráhy.

Skupina 5–10 odpracovaných let

V dané skupině bylo shromážděno celkem 31 respondentů ve věku 20–39 let. 2 respondenti nebyli zařazeni ani do jednoho shluku, neboť struktura jejich odpovědí nespĺňovala vlastnosti ani jednoho z daných shluků. Pro tuto danou kategorii byly autorem práce určeny 3 shluky, které jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 29 Shluky ve skupině 5–10 odpracovaných let

Identifikace	Součet bodů	Průměr bodů	Vlastnosti shluku
Shluk 1	15–22	20	<ul style="list-style-type: none"> • 17 respondentů (55 %), z nich 55 % žen. • Důležitost vlastností a dovedností v daných otázkách byla průměrně v 67 % případů ohodnocena 1 bodem. • Ohodnocení 4b a 3b není zastoupeno vůbec. Ohodnocení 2b může být průměrně zastoupeno do výše 33 % všech udělených hodnocení důležitosti.
Shluk 2	23–26	24	<ul style="list-style-type: none"> • 6 respondentů (20 %), ve věku 20–29 let, z nich 70 % žen. • Důležitost vlastností a dovedností v daných otázkách byla průměrně v 60 % případů ohodnocena alespoň 2 body. • Ohodnocení 4b není zastoupeno vůbec. Ohodnocení 3b může být zastoupeno maximálně v četnosti 1 případu pro jednotlivého respondenta.
Shluk 3	27–36	32	<ul style="list-style-type: none"> • 6 respondentů (20 %), ve věku 30–39 let, z nich 70 % žen. • Důležitost vlastností a dovedností v daných otázkách byla průměrně v 30 % případů ohodnocena alespoň 3 body. • Ohodnocení 4b může být zastoupeno maximálně v četnosti 2 případů pro jednotlivého respondenta.

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky může být shrnuto, že stále více než polovinou respondentů bylo považováno více než 65 % kompetencí za kompetence zásadní. Menší polovina respondentů

byla ovšem schopna označit některé kompetence za důležitější než jiné. Náznornost situace může být podtržena např. shlukem č. 3. Do tohoto shluku byly zařazeni respondenti, kteří byli schopni určit 30 % kompetencí z prvních dimenzí kompetencemi méně důležitými.

Skupina 11 a více odpracovaných let

Do poslední zvolené skupiny bylo zařazeno 46 respondentů. 2 respondenti nemohli být svým chováním zařazeni ani do jednoho stanoveného sluku. Shluky jsou uvedeny následující tabulkou.

Tabulka 30 Shluky ve skupině 11 a více odpracovaných let

Identifikace	Součet bodů	Průměr bodů	Vlastnosti shluku
Shluk 1	15–22	20	<ul style="list-style-type: none"> • 20 respondentů (43 %), z nich 55 % ve věku 40–49 let a 60 % žen. • Důležitost vlastností a dovedností v daných otázkách byla průměrně v 67 % případů ohodnocena 1 bodem. • Ohodnocení 4b a 3b není zastoupeno vůbec. Ohodnocení 2b může být průměrně zastoupeno do výše 33 %.
Shluk 2	23–26	24	<ul style="list-style-type: none"> • 14 respondentů (30 %), z nich 65 % mužů. • Důležitost vlastností a dovedností v daných otázkách byla průměrně v 45 % případů ohodnocena alespoň 2 body. • Ohodnocení 4b není zastoupeno vůbec. Ohodnocení 3b může být zastoupeno maximálně v četnosti 2 případů pro jednotlivého respondenta.
Shluk 3	27–39	29	<ul style="list-style-type: none"> • 10 respondentů (22 %), z nich 70 % mužů ve věku 40 a více let. • Důležitost vlastností a dovedností v daných otázkách byla průměrně v 25 % případů ohodnocena 1 bodem. • Ohodnocení 3b je průměrně zastoupeno v četnosti 3 případů pro jednotlivého respondenta.

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky může být zmíněn hlavně sluk číslo tři. V tomto shluku byly, dle autora této práce, respondenty označeny za zásadní skutečně pouze ty kompetence, bez kterých by se, dle mínění jednotlivých respondentů, daný ideální manažer neobešel. Průměrně byly každým respondentem takto označeny 4 kompetence ze všech jmenovaných v prvních třech dimenzích.

4.3.2 Shluky IV. dimenze

V této podkapitole je zkoumáno chování daných respondentů také pro zmíněnou VI. dimenzi. Pro účely vytvoření shluků této dimenze bude využita pouze jedna tabulka. Budou brány v potaz pouze ty shluky, ve kterých bude shromážděno alespoň deset respondentů na základě podobnosti jejich chování pro dané určení kompetencí čtvrté dimenze.

Tabulka 31 Shluky 4. dimenze

Identifikace	Součet bodů	Průměr bodů	Vlastnosti shluku
Shluk 1	15-19	17	<ul style="list-style-type: none">• 14 respondentů (13,5 %), s počtem odpracovaných let 0–4, převážně ženy.• Dvěma vlastnostmi, které byly nejčastěji hodnoceny 3b byly skromnost a smysl pro humor. Naopak mezi nejlépe hodnocené vlastnosti byly zařazeny prezentační dovednosti a odolnost vůči psychické zátěži.
Shluk 2	10-16	14	<ul style="list-style-type: none">• 11 respondentů (10,5 %) s počtem odpracovaných let 5–10, převážně ve věku 30–39 let.• K vlastnostem a dovednostem, kterým byl udělen největší počet bodů patří „prezentační dovednosti“ a „inteligence a logické myšlení“.
Shluk 3	18-27	21	<ul style="list-style-type: none">• 19 respondentů (18,5 %) s počtem odpracovaných let 5–10, převážně žen ve věku 20–29 let.• Nejdůležitějšími vlastnostmi a dovednostmi byly označeny „odolnost vůči psychické zátěži“ a „prezentační dovednosti“. Nejméně důležitou vlastností pak byla označena „skromnost“.
Shluk 4	18-27	21	<ul style="list-style-type: none">• 21 respondentů (20,5 %) s počtem alespoň 11 odpracovaných let, převážně muži ve věku alespoň 40 let.• Nejdůležitější vlastností byla označena „odolnost vůči psychické zátěži“. Nejméně podstatnou vlastností byla označena „skromnost“.

Zdroj: vlastní zpracování

Shluky ve výše uvedené tabulce jsou si podobny vlastnostmi, které byly považovány respondenty daných shluků za důležité nebo nedůležité. V těchto vlastnostech a přiřazení jejich významu může být nalezeno podobné chování respondentů, což bylo cílem této podkapitoly.

Čtvrtá kapitola této práce byla zaměřena ve své úvodní části na analýzu všech otázek uvedených v daném dotazníku. Následně byly ověřeny v kapitole 3.3 vyslovené hypotézy. V poslední části této kapitoly byla provedena shluková analýza a byly nalezeny shluky, kterými bylo určeno podobné chování respondentů daného dotazníkového šetření.

5 ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

V předchozích částech této práce byl nejprve v první kapitole obecně definován pojem management, dále manažerské funkce, manažerské styly a manažerské vlastnosti. Druhá kapitola pak byla zaměřena nejprve na obecnou definici pojmu leadership, následně na obdobnou definici pojmů ŘLZ a personalistiky, dále byly pojmy leadership a personalistika komparovány a v neposlední řadě byl věnován prostor také současné problematice leadershipu a ŘLZ. Ve třetí kapitole je nastíněna metodika dotazníkového šetření, které bylo sestrojeno za účelem provedení výzkumu dané problematiky. Čtvrtá kapitola této práce je pak zaměřena na provedení analýzy daného dotazníkového šetření nejprve prostřednictvím analýzy všech otázek daného dotazníku, poté jsou potvrzeny nebo vyvráceny vyslovené hypotézy a na závěr je provedena shluková analýza k určení podobného chování respondentů daného dotazníkového šetření. Poslední pátá kapitola této práce bude věnována vyvozeným závěrům a doporučením.

V úvodních dvou kapitolách této práce jsou podrobně rozebrány vybrané aspekty základních pojmů této problematiky, tedy pojmy management, leadership a personalistika. Cílem této práce byla komparace vybraných funkcí vedení lidí a personalistiky u vybraných podniků v určitém regionu. Vykonavateli těchto funkcí jsou lídři a personalisté. Pro účely splnění cíle této práce byly nejprve obě dvě manažerské funkce komparovány a byly určeny činnosti, které jsou vykonávány prostřednictvím obou těchto funkcí. Aby mohly být dané činnosti vykonávány účinně a účelně, musí vykonavatelé těchto činností disponovat jistými kompetencemi. Vybranými funkcemi vedení lidí a personalistiky jsou tedy kompetence, kterými by měli vykonavatelé těchto činností disponovat. Pro splnění cíle této práce bylo tedy nutné komparovat kompetence lídrů a personalistů, tedy jak vyplývá z první kapitoly této práce kompetence manažerské, a určit z nich ty klíčové kompetence, bez kterých by činnosti vybraných manažerských funkcí nemohly být danými osobami účelně a účinně vykonávány. Osoba, která by disponovala danými klíčovými kompetencemi, by mohla být nazvána osobou univerzální, neboť by mohla vykonávat jak funkce leadershipu, tak personalistiky. Tato osoba by mohla být tedy nazvána osobou ideální, v daném případě ideálním manažerem.

Teoretickým pohledem na problematiku manažerských kompetencí není možné stanovit kompetence klíčové. Autory tematických článků není určen rozdíl v důležitosti dispozice jimi uváděných kompetencí. Teoretickými základy dané problematiky je proto stanoveno, že univerzální osoba, která by měla vykonávat obě zmíněné manažerské funkce, by měla disponovat všemi kompetencemi, které jsou odbornými autory uváděny. Z toho důvodu bylo nutné komparovat teoretické poznatky s poznatky osob, které jsou manažery vedeny, případně

osob, které jsou sami manažery. Pro účely dosažení dat vedoucích k možnému provedení dané komparace bylo proto stanoveno provést výzkum. Výzkumnou metodou byla vybrána metoda dotazníkového šetření. Výzkumná otázka daného dotazníkového šetření byla stanovena takto: „*Jakými klíčovými kompetencemi by měl disponovat manažer, který může být označen za ideálního?*“ Cílem dotazníkového šetření bylo tedy nalezení klíčových kompetencí manažera. Podkladem vytvoření dotazníku byl stanoven model Petra, který byl autory tohoto modelu sestaven právě pro určení klíčových kompetencí manažerů. Tento model bývá využíván především v běžných činnostech personalistů, kteří využitím tohoto modelu mohou například vyhodnotit, kam má být daný pracovník zařazen v pracovním procesu nebo jak má být hodnocen. Ze zjištěných poznatků personalistů vychází pak ve svých činnostech i lídři. Ze zmíněného modelu byly do dotazníku zařazeny čtyři z pěti dimenzí, jejichž prostřednictvím bylo respondenty tohoto dotazníkového šetření určováno, které kompetence jsou jimi považovány za klíčové a které by naopak danými respondenty za klíčové označeny nebyly. V souvislosti s daným dotazníkovým šetřením byly také vysloveny dvě hypotézy.

Analýza otázek dotazníkového šetření je uvedena v kapitole č. 4 této diplomové práce. V této kapitole bude však dále uvedeno, jakými kompetencemi jsou definovány současné profily manažerů z pohledu jejich podřízených, dále z pohledu manažerů samých a v neposlední řadě bude také uveden profil ideálního manažera založený na klíčových kompetencích, které byly stanoveny prostřednictvím provedeného výzkumu, čímž bude nalezena odpověď na výzkumnou otázku.

Respondenty provedeného výzkumu byly určeny kompetence, kterými disponují současní manažeři. Mezi tyto kompetence byly zařazeny cílevědomost, inteligence, loajalita vůči podřízeným, praxe v daném oboru, schopnost komunikace, spravedlivost, empatie a schopnost jít ostatním příkladem. Kompetencemi, které jsou naopak řadovými zaměstnanci u jejich nadřízeným nejvíce postrádány, jsou organizační a řídicí schopnosti, schopnost přijímat kritiku, schopnost samostatného rozhodování a umění naslouchat. V charakteristice těchto kompetencí může být pozorován jistý rozkol. Konkrétně se jedná o přítomnost kompetence empatie, a naopak nepřítomnost kompetence umění naslouchat. Autorem této práce je zastáván názor, že obě tyto kompetence musí být buď přítomny nebo nepřítomny a z toho důvodu je zastáván názor, že schopnost empatie by, do portfolia kompetencí současných manažerů, být zařazena neměla.

Současnými manažery byla jejich osoba definována prostřednictvím kompetencí loajality, empatie, uměním motivovat, schopností organizovat a řídit a schopností komunikovat. Kromě

schopnosti organizovat a řídit nastává soulad kompetencí, které byly uvedeny řadovými zaměstnanci a současně vedoucími pracovníky.

Výstupem daného výzkumu bylo určení profilu manažera včetně jeho klíčových kompetencí. Určením klíčových kompetencí bylo dosaženo také cíle této práce. Profil manažera, který je výstupem daného výzkumu má následující podobu. Manažer by měl být ve věku 40 let. Manažerem je aplikován demokratický styl řízení. Klíčovými kompetencemi manažera jsou schopnost organizovat a řídit, schopnost precizně komunikovat, pečlivost a odpovědnost, vize a schopnost motivovat, sebeovládání a vytrvalost v dosažení vize, schopnost empatie a loajalita vůči podřízeným, inteligence a logické myšlení a odolnost vůči psychické zátěži.

Výstupem výzkumu byly určeny klíčové kompetence vykonavatelů manažerských funkcí personalistiky a vedení lidí, tedy manažerů. Jak bylo definováno v úvodních dvou kapitolách této práce, pojmem manažer je v této práci nahrazen pojem vedoucí pracovník. Lídři a personalisté, kteří jsou vykonavatelé manažerských funkcí jsou vedoucími pracovníky, tedy manažery. Z toho důvodu jsou nalezené klíčové kompetence kompetencemi lídrů a personalistů a dispozice těmito kompetencemi umožňuje účinný a účelný výkon činností ŘLZ a vedení lidí. Tyto kompetence mohou být využity ve všech činnostech, které byly nalezeny prostřednictvím komparace obou manažerských funkcí, provedené v kapitole 2.3 této práce, tedy leadershipu a personalistiky. Jsou-li komparovány kompetence lídrů a personalistů, jsou prostřednictvím těchto kompetencí zároveň komparovány i vybrané funkce vedení lidí a personalistiky.

Ve čtvrté kapitole této práce jsou potvrzeny vyslovené hypotézy. Závěrem těchto hypotéz může být stanoveno, že ve výše uvedeném profilu ideálního manažera je položka týkající se jeho věku položkou diskutabilní, neboť první vyslovenou hypotézou byla potvrzena závislost mezi počtem odpracovaných let a určením věku ideálního manažera. Potvrzením této vyslovené hypotézy může tedy vyvstat hypotéza další, která by mohla být potvrzena nebo vyvrácena dalším výzkumem. Tato hypotéza by mohla být charakterizována takto: *„Může být stanoven shodný věk ideálního manažera různými generacemi jeho podřízených?“*

Daný výzkum byl prováděn pro Pardubický region. Profil ideálního manažera včetně jeho klíčových kompetencí je proto stanoven pro zmíněný Pardubický region. I v tomto případě mohou být však z nalezeného řešení dané problematiky vyvozeny další otázky a další hypotézy, které by mohly být podrobovány další analýze. Příkladem takové otázky může být stanoveno např.: *„Může být profil ideálního manažera Pardubického regionu aplikován i na regiony*

ostatní? Pokud ne, jaké jsou mezi profily ideálních manažerů jednotlivých regionů odlišnosti? Může být nalezen univerzální profil ideálního manažera pro všechny regiony?“

Výše uvedené vyslovené otázky jsou jenom příkladem toho, jak by mohlo být na nalezení profilu ideálního manažera nahlíženo pro účely využití tohoto profilu pro další analýzu. Nalezením řešení jednoho problému je nalezeno několik nově vzniklých problémů, jejichž řešení nemůže být danou prací poskytnuto. Nově vzniklé problémy mohou být však využity pro účely dalšího zkoumání v dalším výzkumu.

V souvislosti s nalezeným profilem ideálního manažera pro organizace v Pardubickém regionu může být také vyslovena otázka ohledně toho, jestli je možné daného manažera na současném trhu práce nalézt. Současný trh práce v České republice by mohl být charakterizován trhem vylidněným. Eurostatem (Eurostat.cz, 2019) je uváděno, že míra nezaměstnanosti činila na českém trhu práce k lednu 2019 2,1 %. Stejným zdrojem je také uváděna průměrná nezaměstnanost v Evropské unii, které ke stejnému měsíci činila 6,5 %. V závislosti na velikosti trhu bývá obvykle za ideální úroveň míry nezaměstnanosti označena hodnota 5 %. Je-li komparována hodnota míry nezaměstnanosti v České republice s ideální mírou nezaměstnanosti nebo mírou nezaměstnanosti v Evropské unii může být vyvozen závěr, že současná situace na českém trhu práce není organizacím, které vyhledávají nové nebo jiné pracovníky, nakloněna. Aby ovšem nebyla situace posuzována pouze podle jednoho kritéria, může být zmíněna také statistika počtu volných pracovních míst vůči počtu nezaměstnaných osob. Počet volných pracovních míst byl v únoru 2019 spočítán v hodnotě 333 111 míst. Počet nezaměstnaných osob pak ve stejném měsíci činil 241 417 osob. (kurzy.cz, 2019) Jednoduchou matematickou operací může být z daných čísel stanoven závěr, že pro jednu nezaměstnanou osobu je k dispozici asi 1,4 volného pracovního místa. I toto druhé kritérium je důkazem, že momentální situace na českém trhu práce není pro organizace hledající nové pracovníky situací ideální. Volných pracovních míst je hodně, volných lidských zdrojů málo. Vykonavatelé činností ŘLZ jsou proto v současnou chvíli ve velmi obtížné situaci, pokud jimi mají být řízeny lidské zdroje v požadované kvantitě a kvalitě.

Ze současné situace na českém trhu práce by mohl být tedy stanoven závěr, že profil manažera včetně klíčových kompetencí tak, jak byl definován výše v této kapitole je profilem budoucnosti. Za současné situace nebudou organizace, které jsou zastoupeny pracovníky ŘLZ, schopny nalézt vhodný počet kandidátů, ze kterých by mohlo být vybíráno. V závislosti na budoucím vývoji českého trhu práce by mohly být danými organizacemi vysloveny další otázky, které mohly být vytvořeny nalezením profilu ideálního manažera v souvislosti

s aktuální situací na českém trhu práce. Za tyto otázky by mohly být považovány následující otázky: „*Jaká přidaná hodnota by byla ideálním manažerem do organizace přivedena? Mohou být u současných manažerů nalezeny potenciální skryté klíčové kompetence?*“ Tyto dvě otázky a mnoho dalších otázek by mohlo být danými společnostmi zkoumáno v souvislosti s nalezením manažera s ideálním profilem. Dříve, než bude situace na českém pracovním trhu pro organizace prohlášena za situaci příznivější, však mohou být organizacemi, které hledají ideální manažery, provedeny výzkumy, které by jim odpovědi na tyto a mnohé další otázky pomohly vyhledat. Tyto otázky by mohly být zkoumány prostřednictvím oboru ŘLZ, neboť činnostmi tohoto oboru je zkoumána kvalita lidských zdrojů a lidské zdroje jsou i plánovány. Lídrem by tedy měla být nalezena osoba se skrytými kompetencemi a personalistou by měl být nalezen způsob, jak tyto skryté kompetence rozvinout. Spolupráce těchto dvou vykonavatelů, a tedy provázanost činností ŘLZ a vedení lidí je nesmírně důležitá a její význam pro organizace je zásadní.

Posledním závěrem, který by zde měl být uveden je budoucnost vývoje obou analyzovaných manažerských funkcí, tedy budoucnost vývoje leadershipu a personalistiky. Začátkem může být řečeno, že budoucnost vývoje obou manažerských funkcí jako funkcí samostatných je velmi nejistá. Různými autory, uvedenými např. v kapitole 2.4 této práce, je zastáván názor, že v blízké budoucnosti dojde ke spojení obou funkcí do funkce jedné. Tím by byly samozřejmě otřeseny základy tradičního přístupu k manažerským funkcím. Pokud by ovšem k takové situaci došlo, byly by lídry i personalisty vykonávány shodné nebo velmi podobné činnosti. Jistě je možné si v tuto chvíli představit lídra, který je zároveň i personalistou a tato představa není nikterak nereálná. Opačná situace ovšem nastává v případě, že by se daný personalista měl vžít do osoby pravého lídra. V tu chvíli by byl jistě zvýrazněn střet tvrdých a měkkých kompetencí, neboť kompetence tvrdé není problém po nějakém čase ovládnout, ale většinu kompetencí měkkých nelze získat, pokud jimi již daná osoba není obdařena. V blízké budoucnosti pak bude jistě podtržen rostoucí význam měkkých kompetencí. I v současnou chvíli, jak již bylo zmíněno několikrát v této práci, jsou tyto kompetence chápány jako ty, kterými je přinášena přidaná hodnota. Pokud tedy skutečně v budoucí době dojde ke spojení zmiňovaných manažerských funkcí, nebude záležet pouze na tom, jaký dopad bude mít daná situace na lídry a personalisty, ale rozhodujícím aspektem bude, jaký dopad by dané sloučení mělo na organizace jako celek.

Budoucnost vývoje těchto funkcí je nejistá obdobně jako vývoj trhu práce. Než bude nastolena situace, ve které by byly všechny organizace vedeny ideálními manažery, je třeba se zaměřit na vyhledávání a rozvoj pracovníků s měkkými kompetencemi. Je tedy třeba,

aby byly analyzované manažerské funkce vedení lidí a personalistika ještě více propojeny, protože vykonavatel funkce vedení lidí je tím, kterým mohou být vyhledáni a určeni pracovníci disponující požadovanými měkkými kompetencemi. Poté je naopak do situace zapojen vykonavatel činností ŘLZ, tedy personalista, jehož úkolem je vymyslet způsob, jakými budou nalezené kompetence dále rozvíjeny a jakými činnostmi ŘLZ toho bude dosaženo, protože pouze dostatečný počet osob s dostatečným počtem měkkých kompetencí může vést k nalezení dostatečného počtu ideálních manažerů s profilem a klíčovými kompetenci, které byly určeny výše v této kapitole. Bez rozvoje měkkých kompetencí nemůže být dosaženo požadované situace.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce byla rozdělena do pěti kapitol. V první kapitole byly uvedeny základní pojmy problematiky, tedy obecná definice pojmu management, dále manažerské funkce, manažerské styly a vlastnosti a dovednosti manažerů.

Druhá kapitola pak byla zaměřena na komparaci vybraných funkcí vedení lidí a personálních činností (personalistiky). V této kapitole byly nejprve manažerské funkce vedení lidí a personalistka charakterizovány a blíže specifikovány vybrané aspekty těchto pojmů, poté byla provedena již zmíněná komparace obou manažerských funkcí a tato kapitola byla uzavřena problematikou současného vedení lidí a řízení lidských zdrojů.

Ve třetí kapitole pak byla nastíněna metodika provedeného výzkumu prostřednictvím metody dotazníkového šetření. Nejprve byl charakterizován proces tvorby dotazníku včetně vyslovení výzkumné otázky a cíle prováděného průzkumu, poté byl popsán proces výběru respondentů, byly vysloveny hypotézy a posledním bodem byl určen postup provádění analýzy.

Čtvrtá kapitola této práce pak byla zaměřena na analýzu vlastností a osobnosti manažera v 21. století v českých organizacích. Tato analýza byla provedena na základě získaných dat z dotazníkového šetření. Úvodní část této kapitoly byla věnována analýze všech dotazníkových otázek. V další části pak byly ověřeny vyslovené hypotézy. Poslední část této kapitoly byla věnována shlukové analýze. Touto analýzou bylo určeno podobné chování respondentů zúčastněných v dotazníkovém šetření.

Poslední pátá kapitola této práce byla zaměřena na závěry a doporučení plynoucí z této diplomové práce. V této kapitole byla uvedena zjištění, kterých bylo autorem této práce v průběhu této práce dosaženo a byl také představen profil ideálního manažera, který byl výstupem provedeného výzkumu.

Cílem této práce byla komparace vybraných funkcí vedení lidí a personálního obsazování (personalistiky) u vybraných podniků v určitém regionu.

Pro účely dosažení tohoto cíle byl na základě teoretického modelu klíčových kompetencí Petra proveden výzkum metodou dotazníkového šetření. V dotazníku byly pomocí čtyř z pěti možných dimenzí modelu Petra definovány univerzální kompetence manažerů a respondenty dotazníkového šetření byly vybírány ty kompetence, které jimi byly považovány za kompetence klíčové. Výstupem provedeného výzkumu bylo nalezení profilu ideálního manažera včetně klíčových kompetencí, prostřednictvím kterých by mu bylo umožněno vykonávat všechny činnosti efektivně, účinně a účelně, tedy nejlépe možným způsobem. Skrze tyto kompetence

tak mohli být také komparováni vykonavatelé manažerských funkcí, tedy lídři a personalisté, resp. jejich kompetence používané při vykonávání vybraných činností vedení lidí a personalistiky. Lídři a personalisté jsou vedoucími pracovníky, tedy manažery. Cíle této práce bylo dosaženo prostřednictvím analýzy kompetencí manažerů, tedy nalezením profilu ideálního manažera včetně jeho klíčových kompetencí.

Současně s nalezením řešení k problematice klíčových kompetencí manažerů bylo ovšem autorem práce vysloveno několik dalších otázek. Hledání odpovědí na další vyslovené otázky však nemohlo být obsahově zařazeno do této práce. Proto by mohl být výzkum těchto otázek proveden prostřednictvím práce jiné nebo práce na tuto práci obsahově navazující. Přínos této práce tak spočívá nejen v nalezení profilu a klíčových kompetencí ideálního manažera pro Pardubický region, ale také ve vyslovení dalších otázek, které by mohly být součástí dalších výzkumů. Nalezením odpovědí na tyto otázky by pak mohly být rozšířeny poznatky dané problematiky.

V závěrech této práce byl také autorem této práce nastíněn možný vývoj manažerských funkcí leadershipu a personalistiky. Pokud by byly v blízké budoucnosti obě tyto funkce spojeny do funkce jedné, bylo by nutné oba tyto pojmy redefinovat. Bylo by také nutné určit, jaké kladné a záporné aspekty by spojení těchto funkcí přineslo a jaký by to mělo dopad nejen na vykonavatele těchto funkcí, ale také na organizace jako celek.

POUŽITÁ LITERATURA A OSTATNÍ ZDROJE

- 1 Altaxo.cz [online]. [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/personalni-administrativa-rizeni-a-rizeni-lidskych-zdroju-v-kostce>
- 2 ARMSTRONG, Michael a Michael ARMSTRONG. *Armstrong's handbook of management and leadership: a guide to managing for results*. 2nd ed. Philadelphia: Kogan Page, 2009a. ISBN 9780749454173.
- 3 ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th edition. Kogan Page, 2014. ISBN 9780749469641.
- 4 ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024752587.
- 5 ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11. Kogan Page, 2009b. ISBN 9780749457389.
- 6 ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024714073.
- 7 ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 9788024729374.
- 8 BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- 9 CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 9788024733487.
- 10 DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 9788024721491.
- 11 DOSTÁL, Petr. *Pokročilé metody manažerského rozhodování: konkrétní příklady využití metod v praxi*. Praha: Grada, 2005. ISBN 9788024713380.
- 12 Důchodové pojištění. *Česká správa sociálního zabezpečení* [online]. [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: https://www.cssz.cz/NR/rdonlyres/F53DE31A-0105-4C7E-BE81-00267111B47F/19845/np_1_2018_9_14.pdf
- 13 DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003479.
- 14 Edb.cz. *Evropská databanka* [online]. [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://www.edb.cz/List.aspx?L=CZ&Region=PAR&Popis=Pardubicky-kraj>

- 15 Effectory.com [online]. [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://www.effectory.com/knowledge/blog/the-role-of-hr-in-leadership/>
- 16 Em.cz [online]. [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://www.em.muni.cz/student/8056-osm-personalistu-o-jake-mekke-dovednosti-je-na-trhu-nejvetsi-zajem>
- 17 Empxtrack.com [online]. [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://empxtrack.com/blog/hr-leadership-guidelines-be-a-good-leader-not-only-a-boss/>
- 18 Eurostat.cz. *Nezaměstnanost* [online]. [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=une_rt_m&lang=en
- 19 HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada, 2009. Pedagogika (Grada). ISBN 9788024724508.
- 20 HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Grada Publishing, 2008. ISBN 9788024761220.
- 21 Hroší stavby [online]. [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://www.hrosistavby.cz/data/Files/pages/59fb3a8d6c7f658.pdf>
- 22 Iprosperita.cz [online]. [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://www.iprosperita.cz/z-nasich-rozhovoru/9138-kdo-chybi-na-trhu-prace-proc-a-co-s-tim>
- 23 JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Grada Publishing, 2013. ISBN 9788024788586.
- 24 JAROŠOVÁ, Eva, Daniela PAUKNEROVÁ a Hana LORENCOVÁ. *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-479-0.
- 25 KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 9788024735665.
- 26 KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 9788024724973.
- 27 KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 9788024732695.
- 28 KONEČNÝ, Miloš, Dana MARTINOVIČOVÁ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Grada, 2014. ISBN 9788024794105.
- 29 KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 9788072612888.
- 30 KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 9788024745640.

- 31 Kurzy.cz. *Volná pracovní místa* [online]. [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?G=4&A=3&page=2>
- 32 *Labournet* [online]. [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://www.labournetblog.com/single-post/2018/05/09/HRE28099s-Role-in-Leadership-and-Management-Development>
- 33 LEGNEROVÁ, Kateřina. VEDENÍ GENERACE Y. *Relik* [online]. 24.11.2014, , 10 stran [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://relik.vse.cz/2014/sbornik/download/pdf/1-Legnerova-Katerina-paper.pdf>
- 34 LEONARD, Edwin C. *Supervision: concepts and practices of management*. 12th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, c2013. ISBN 9781111969790.
- 35 MCGRATH, James a Bob BATES. *89 nejdůležitějších manažerských teorií*. Management Press, 2007. ISBN 9788024794105.
- 36 *MSG* [online]. [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://www.managementstudyguide.com/role-of-hrm-in-leadership-development.htm>
- 37 MÜHLFEIT, Jan. *Pozitivní leader*. Albatros Media, 2018. ISBN 9788026506102.
- 38 OWEN, Jo. *Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi*. Praha: Grada, 2006. ISBN 9788024717265.
- 39 *Penize.cz*. *Co chybí absolventům škol* [online]. [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/zamestnani/300030-ocima-expertu-co-chybi-absolventum-nasich-skol>
- 40 PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Grada Publishing, 2016. ISBN 9788027191239.
- 41 *Profesia* [online]. [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/429631-firmam-chybi-schopni-sefove.html>
- 42 *Profimedia* [online]. [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/467339-problemem-ceskych-manazeru-jsou-nedostatek-praxe-i-jazykova-vybavenost.html>
- 43 PROCHÁZKA, Jakub, Martin VACULÍK a Petr SMUTNÝ. *Psychologie efektivního leadershipu*. Grada Publishing, 2013. ISBN 9788024786902.
- 44 SIEGL, Milan a Zdeněk BRODSKÝ. *Management pro kombinované studium*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004. ISBN 80-7194-680-x.
- 45 *Statsoft.cz*. *Neparametrická anova* [online]. [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: http://www.statsoft.cz/file1/PDF/newsletter/2013_06_04_StatSoft_Neparametricka_anova.pdf

- 46 STEIGAU, Slavomír. *Vůdčovství: aneb Co vás na Harvardu nenaučí*. Grada Publishing, 2011. ISBN 9788024772233.
- 47 STÝBLO, Jiří. *Leadership v organizaci*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-5-0.
- 48 ŠEVČÍKOVÁ, Jana. *LEADERSHIP A MANAGEMENT* [online]. Brno, 2016 [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: https://www.vutbr.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=126314
- 49 ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 9788024752129.
- 50 ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Grada Publishing, 2016. ISBN 9788027195275.
- 51 TEMPLAR, Richard. *100 zlatých pravidel úspěšného manažera*. Praha: Grada, 2006. ISBN 9788024713878.
- 52 *Toppr.com* [online]. [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://www.toppr.com/guides/business-management-and-entrepreneurship/human-resource-management/qualities-of-hr-manager/>
- 53 VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- 54 VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 9788072612000.
- 55 Věkové složení obyvatelstva Pardubického kraje v roce 2017. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2019a-04-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xe/vekove-slozeni-obyvatelstva-pardubickeho-kraje-v-roce-2017>
- 56 Věková struktura obyvatelstva. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2019b-04-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-2017>
- 57 VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.
- 58 VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024739489.
- 59 WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace - Nové poznatky*. Grada Publishing, 2011. ISBN 9788024773872.
- 60 WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Přeložil Zuzana MAŇASOVÁ. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2.

- 61 WTW [online]. [cit. 2019-04-19]. Dostupné z:
<https://www.willistowerswatson.com/en/insights/2018/07/the-future-of-work-trends-in-human-resource-management>
- 62 Zákon č. 90/2012 Sb. ZOK [online]. [cit. 2019-04-19]. Dostupné z:
<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A DOTAZNÍK Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	106
---	-----

Příloha A DOTAZNÍK Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Vlastnosti, dovednosti a osobnost manažera 21. století

Vážená respondentko, vážený respondente,

tento dotazník bude sloužit jako podklad analýzy k diplomové práci, jejíž cílem bude komparace vybraných funkcí vedení lidí a personálního obsazování u vybraných podniků ve vybraném Pardubickém regionu. Cílem dotazníkového šetření je nalezení manažerských klíčových kompetencí a profilu ideálního manažera.

Děkuji Vám za jeho vyplnění.

*Povinné pole

1. Jaká je Vaše současná pracovní pozice? *

2. Kolik máte odpracovaných let na hlavní pracovní poměr? **

Uveďte, prosím, konkrétní číslo.

3. Jaký by, podle Vašeho názoru, měl být věk ideálního manažera? *

Označte jen jednu elipsu.

- 18 - 30 let
 31 - 40 let
 41 - 50 let
 51 - 60 let
 61 let a více

4. Jaký styl řízení by, podle Vašeho názoru, měl uplatňovat ideální manažer? *

Označte jen jednu elipsu.

- manažer o všem rozhoduje sám, nebere ohled na názor svých podřízených
 manažer rozhoduje sám, ale dává prostor k zapojení se do problému i svým podřízeným
 manažer za sebe nechává rozhodovat své podřízené, není sám schopen učinit rozhodnutí

5. Dle Vašeho názoru určete, kterými z následujících schopností nebo vlastností by měl ideální manažer disponovat ve vztahu ke spolupracovníkům, lidem a společnosti. *

Ke každé vlastnosti, prosím, uveďte důležitost, s jakou by měl daný manažer touto vlastností disponovat.

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Velmi důležitá	Spíše důležitá	Spíše nedůležitá	Zcela nedůležitá
Schopnost empatie (vcitění se do druhého člověka)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schopnost organizovat a řídit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spravedlivost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schopnost komunikace (se spolupracovníky i veřejností)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Loajalita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Dle Vašeho názoru určete, kterými z následujících schopností nebo vlastností by měl ideální manažer disponovat ve vztahu k práci. *

Ke každé vlastnosti, prosím, uveďte důležitost, s jakou by měl daný manažer touto vlastností disponovat.

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Velmi důležitá	Spíše důležitá	Spíše nedůležitá	Zcela nedůležitá
Pečlivost a odpovědnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vize a schopnost motivovat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Znalosti na odborné úrovni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schopnost dál se vzdělávat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oddanost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Dle Vašeho názoru určete, kterými z následujících schopností nebo vlastností by měl ideální manažer disponovat ve vztahu k vlastní osobnosti. *

Ke každé vlastnosti, prosím, uveďte důležitost, s jakou by měl daný manažer touto vlastností disponovat.

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité
Sebevědomí a cílevědomost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sebeovládání a vytrvalost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schopnost přijímat kritiku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schopnost adaptability (rychle se přizpůsobit nastalým podmínkám)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asertivita (schopnost nenásilně prosadit svůj názor nebo zájem)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Dle Vašeho názoru určete, kterými z následujících schopností nebo vlastností by měl ideální manažer disponovat. *

Ke každé vlastnosti, prosím, uveďte důležitost, s jakou by měl daný manažer touto vlastností disponovat.

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité
Inteligence a logické myšlení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poctivost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kreativní myšlení a fantazie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Smysl pro humor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skromnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Morální zásady	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odolnost vůči psychické zátěži	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Image (vnější prezentace sebe sama, gestikulace...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prezentační dovednosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pravdomluvnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Popište svými slovy, jak by měl vypadat a jakými vlastnostmi či dovednostmi by měl disponovat ideální manažer, dle Vašeho mínění.

10. Vedl Vás někdy ideální manažer? (podle Vašeho mínění o ideálním manažerovi) *

Označte jen jednu elipsu.

Ano

Ne

11. Popište svými slovy Vašeho současného nadřízeného (vedoucího pracovníka), případně, pokud jste vedoucím pracovníkem (manažerem), popište sebe sama.

12. Jaké je Vaše pohlaví? *

Označte jen jednu elipsu.

Žena

Muž

13. Do jaké věkové skupiny patříte? *

Označte jen jednu elipsu.

15 - 19 let

20 - 29 let

30 - 39 let

40 - 49 let

50 - 59 let

60 let a více

14. Z hlediska hierarchie společnosti jste? *

Označte jen jednu elipsu.

Vedoucí pracovník

Řadový zaměstnanec