

POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE

Fakulta bezpečnostně právní
Katedra managementu a informatiky

Práce manažera s jednotlivci a skupinami

Diplomová práce

A manager's work with individuals and groups

Master thesis

VEDOUCÍ PRÁCE

JUDr. Zdeněk Kropáč, Ph.D.

AUTOR PRÁCE

Bc. Jan Jiřinec

PRAHA

2023

Čestné prohlášení

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

V Praze, dne 9. 3. 2023

.....

Bc. Jan JIŘINEC

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat svému vedoucímu diplomové práce JUDr. Zdeňku Kropáčovi, Ph.D. za vedení mé práce, množství cenných a inspirativních rad, připomínek a doporučení během konzultací a v rámci zpracovávání této diplomové práce.

ANOTACE

Záměrem této diplomové práce je zejména poukázat na význam problematiky efektivního managementu v podniku zejména z hlediska efektivního dosahování stanovených cílů jedince i organizace jako celku. Práce akcentuje na osobnost manažera konkrétně v oblasti řízení personálních zdrojů ve vybrané organizaci poskytující hotelové služby. Zjištěné poznatky se mohou stát také cenným zdrojem informací pro vedení organizace za účelem přijetí možných žádoucích změn a opatření. Teoretická část definuje poznatky z oboru managementu, získané rešerší odborné literatury, které je nutné znát pro další zpracování tématu této práce. V praktické části se autor práce zabývá zejména primárním výzkumem, vytvořeným v prostředí vybrané organizace, pomocí sběru dat prostřednictvím dotazníkového šetření mezi jednotlivými manažery v rámci sítě hotelových poboček. V poslední třetí části autor shrnuje získané poznatky a formuluje doporučení pro zefektivnění řízení v rámci dané organizace, zejména v souvislosti s dosahováním vytyčených cílů.

KLÍČOVÁ SLOVA

manažer * motivace * efektivita * komunikace * personální manažer * hotel *
personální řízení * kompetence manažera * role manažera * úkoly managementu
* styl řízení * leadership

ANNOTATION

The purpose of this major thesis is to point out the importance of the issue of efficient management in a company, especially from the point of view of the effective and efficient achievement of the set goals of the individual and the organization as a whole. The thesis focuses on the personality of the manager, specifically in the field of personnel resource management in a selected organization providing hotel services. The findings can also become a valuable source of information for the management of the organization in order to adopt possible desirable changes and measures. The theoretical part defines knowledge

from the field of management, obtained by researching the scientific literature, which is necessary for further elaboration of the topic of this thesis. In the practical part, the author of the thesis deals mainly with primary research, created in the environment of a selected organization, using data collection through a questionnaire survey among individual managers within the network of hotel branches. In the last third part, the author summarizes the knowledge gained and formulates recommendations for streamlining management within the given organization, especially in connection with achieving the set goals.

KEYWORDS

manager * motivation * efficiency * communication * personnel manager * hotel *
personnel management * manager's competence * manager's role *
management tasks * management style * leadership

Obsah

Úvod	7
1 Teoretická východiska	10
1.1 Vymezení pojmu managementu	10
1.2 Manažerská profese a její specifika	11
1.2.1 Manažer a jeho úkoly v organizaci	12
1.2.2 Styly řízení lidí	13
1.2.3 Leadership a inovativní přístupy	15
1.2.4 Mužský a ženský přístup k managementu	17
1.3 Úrovně manažerů v organizaci a jejich kompetence	18
1.3.1 Manažerské kompetence	18
1.3.2 Manažerské úrovně a související kompetence	20
1.4 Personální management a jeho role v organizaci	22
1.4.1 Role a práce managementu v oblasti personálního řízení	25
2 Výzkumné šetření	27
2.1 Charakteristika vybrané organizace	27
2.1.1 Organizační struktura vybrané organizace	29
2.1.2 Personální management ve vybrané organizaci	33
2.2 Dotazníkové šetření	34
2.2.1 Metodika šetření a jeho cíl	35
2.2.2 Výzkumný vzorek respondentů	36
2.2.3 Výsledky šetření	37
3 Diskuze	47
Závěr	51
Seznam použité literatury	53
Monografie	53
Seznam příloh	57
Přílohy	58

Úvod

Práce manažera je velice důležitá bez ohledu na konkrétní odvětví, v němž organizace působí. Manažer by měl být schopen zejména podřízené osoby vést takovým způsobem, aby to vedlo k naplnění požadovaných cílů. Obecně může být management orientován na různé oblasti fungování a chodu podniku, díky tomu sehrává také významnou roli v oblasti lidských zdrojů. Schopnost efektivně řídit lidské zdroje umožní růst jejich hodnoty pro samotnou organizaci a její výslednou konkurenceschopnost. Personální řízení obecně zahrnuje pestrou škálu různorodých činností, které bývají označovány termínem personálních činností. Jednotlivé personální činnosti jsou přitom v organizaci vzájemně propojeny a dochází k jejich vzájemnému podmiňování a ovlivňování. Proto je důležité, aby byly veškeré personální činnosti v podniku vykonávány maximálně efektivně.

Pokud jde o podnikový management, je možné se setkat s různorodými úrovněmi, na kterých manažeři v podniku působí. Obecně je rozlišováno mezi třemi základními úrovněmi managementu, kam patří nižší management, střední management a nakonec na vrcholu této hierarchie spočívá vrcholový neboli top management. Vrcholový management přitom představuje takové manažery, kteří odpovídají za chod a výsledky celé organizace. Jedná se jinak řečeno o takzvanou strategickou úroveň, což ukazuje na skutečnost, že úkolem top managementu je vykonávání strategického řízení organizace. Sestává se ze zástupců vlastníků, a nejvyšších manažerů organizace, kam spadá ředitel společnosti a další vrcholoví manažeři. Jeho hlavním úkolem je tedy vykonávání plánování, rozhodování a řízení v dlouhodobém horizontu, zabývá se tvorbou strategických plánů a celkovou koordinací organizace. Proto je zřejmé, že role top managementu v podniku je velmi důležitá a nenahraditelná.

Motivem pro volbu tohoto tématu diplomové práce se stala zejména neustálá aktuálnost tohoto tématu společně s významem efektivně prováděného managementu pro dosahování cílů a zajištění konkurenceschopnosti a prosperity každé organizace. Základním cílem této diplomové práce je rozebrat blíže práci manažera v organizaci, a to se zaměřením na význam jeho práce pro dosahování

cílů podniku. Vzhledem k šíři tématu se autor této práce rozhodl zaměřit blíže na otázku personálního manažera v organizaci. Problematika přitom bude zkoumána i z praktického hlediska, kdy je na příkladu zvolené organizace blíže analyzován význam a úkoly managementu organizace v oblasti personálního managementu.

Nejprve jsou v rámci části teoretické představena, za účelem porozumění tématu této práce, teoretická východiska vztahující se ke zvolenému tématu. Definován je tedy v úvodu práce samotný pojem managementu, aby bylo zřejmé, jaké úkoly a cíle v podnicích management plní. Následně je představena samotná manažerská profese z hlediska hlavních úkolů manažera, také jsou specifikovány základní styly manažerské práce s podřízenými pracovníky, představena jsou v návaznosti na to také základní východiska moderního leadershipu, který se od prostého řízení lidí v mnoha ohledech odlišuje. Krátce je zmíněna také otázka odlišností v mužském a ženském přístupu k vedení podřízených pracovníků v organizaci. Následně je pozornost věnována základním manažerským úrovním, se kterými je možné se setkat v organizaci, a to společně s důležitými kompetencemi manažerů. Specificky je s ohledem na téma této práce pozornost věnována také konceptu personálního řízení v moderních organizacích a roli personálního manažera. V navazující analytické části práce jsou uvedeny závěry provedeného dotazníkového šetření ve zvolené organizaci, a to na téma úkolů a významu managementu v oblasti personálního řízení této organizace. Doplňující metodikou pro zpracování analytické části práce se také stal sekundární kvalitativní výzkum ve formě analýzy dostupných interních dokumentů. V závěru práce jsou veškeré zjištěné informace shrnuty a uceleny.

Zdrojem umožňujícím zpracování této diplomové práce jsou zejména odborné monografie a další odborné zdroje, které se problematice moderního managementu a personálního řízení věnují. Při zkoumání problematiky je v textu této práce z metodického hlediska aplikována metoda literární rešerše, která je využita zejména za účelem získání a sjednocení dostupných názorů a stanovisek odborníků na téma, kterým se zabývá tato diplomová práce. Dále je zde aplikována také metoda analytická, a to zejména za účelem hlubšího proniknutí do vybraného tématu a patřičného prozkoumání jednotlivých souvislostí. Také je využita metoda popisu, v závěru práce pak ze všech využitých metod následně

vychází také metoda syntézy, jejímž záměrem je zejména nalezení odpovídajících souvislostí mezi zjištěnými informacemi a vytvoření systematického souhrnu. Primární výzkum je založen na dotazníkovém šetření uskutečněném ve zvolené organizaci.

1 Teoretická východiska

V následující teoretické části této diplomové práce budou vymezeny základní termíny vztahující se k vybranému tématu práce. Definován bude pojem managementu, aby bylo zřejmé, jaké úkoly a cíle v podnicích management plní. Budou rovněž uvedeny základní styly manažerské práce s podřízenými pracovníky, představena budou také základní východiska moderního leadershipu. Krátce bude zmíněna také zajímavá problematika, kterou je mužský a ženský přístup k vedení lidí. Následně budou představeny základní manažerské úrovně v organizaci společně s důležitými kompetencemi manažerů. Specificky bude pozornost věnována také konceptu personálního řízení v moderních organizacích a roli personálního managementu a manažera v organizaci.

1.1 Vymezení pojmu managementu

Nejprve je vhodné představit pojem managementu, jelikož jde o základní pojem zkoumaného tématu. V totožném kontextu je přítom v tuzemském prostředí využíván pojem řízení. Nicméně například Blažek poukazuje na skutečnost, že toto pojetí není zcela správné, jelikož podle názoru autora je termín řízení ve srovnání s pojmem managementu termínem širším.¹ Je vhodné uvést, že základní principy managementu byly v určité podobě využívány již v dávné minulosti, nejedná se proto o záležitost moderní doby.² Navzdory tomu do dnešních dnů nebyla ze strany odborníků přijata jednotná a univerzálně platná definice managementu.

Termín managementu definuje například Holešinská, která uvádí, že jde o systematický proces, který zahrnuje principy plánování, organizování, vedení a

¹ BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2, s. 12

² WITZEL, Morgen. *A history of management thought*. Routledge, 2016. ISBN 9781317433354

kontroly, které mají směřovat k dosažení určitých vytyčených cílů.³ Jiný přístup zvolil například Blažek, který management pokládá za takový proces, který se uskutečňuje mezi jednotlivcem (skupinou), který na jedné straně řídí (řídící subjekt), a jednotlivcem (skupinou), který je řízen (řízený objekt). V každém případě autor vymezuje management jako složitý proces, což je samo o sobě příčinou existence mnoha různých definice a pojetí tohoto pojmu.⁴

Za krátkou zmínku stojí rovněž názor Bělohlávka, který se na řízení dívá coby na určitý systematický proces, v jehož rámci by měl být zejména vnášen do uskutečňovaných aktivit určitý řád. Tyto aktivity by přitom měly být odsouhlaseny k vykonávání také dalšími členy příslušné organizace.⁵ Podle názoru Bartáka by měl management vyzdvihovat zejména maximálně účinné a účelné využívání a rozvoj způsobilostí pracovníků, proto sehrává roli také otázka motivace pracovníků, dále také jejich intelektuální, emoční a tvůrčí rozvoj.⁶ Z uvedeného tedy plyne, že v moderní literatuře jsou k dispozici různé definice termínu managementu, což však nutně neznamená, že jsou tyto definice ve vzájemném rozporu, daleko spíše se jedná o mírně odlišné pohledy na totéž.

1.2 Manažerská profese a její specifika

V následující podkapitole této diplomové práce bude pozornost zaměřena na specifika manažerské profese, jelikož jde o profesi, která se v mnoha ohledech odlišuje od profesí jiných. Proto budou uvedeny základní úkoly a činnosti manažera, manažerské styly vedení lidí, postavení manažera jako leadera a nakonec bude krátce zmíněna také zajímavá problematika odlišností v mužském a ženském způsobu vedení podřízených pracovníků.

³ HOLEŠINSKÁ, Andrea. *Destinační management: umění rozvíjet destinaci*. [Brno]: MUNI, 2022. Manažer. ISBN 978-80-271-3218-8, s. 50

⁴ BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2, s. 12

⁵ BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8, s. 23-24

⁶ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

1.2.1 Manažer a jeho úkoly v organizaci

Dále je třeba krátce vymežit také specifika samotné manažerské profese. Manažer odpovídá za to, aby byly vhodnými cestami dosahovány cíle, které byly stanoveny ke splnění podřízené organizační jednotce. K tomuto manažer využívá dostupné zdroje, schopnosti a síly podřízených pracovníků. Základem práce každého manažera jsou přitom takzvané manažerské funkce⁷:

- **Plánování** – v rámci této důležité manažerské funkce dochází k definování příslušných cílů, stanovení možných variant a s tím spojených termínů. Žůrková přitom dodává, že obecně se proces plánování liší s ohledem na velikost a organizační strukturu organizace, dále pak také vzhledem k oboru podnikání, ekonomickému prostředí a dalším aspektům.⁸
- **Organizování** – v rámci navazující manažerské funkce jsou úkoly přiděleny daným osobám a dochází k určení souvisejících pravomocí, odpovědností a organizační struktury. Jedinák jednoduše shrnuje, že v rámci organizování má docházet zejména k tomu, aby byly zajištěny veškeré nutné zdroje a další předpoklady pro dosažení stanovených cílů.⁹
- **Vedení** – v rámci této manažerské funkce jsou stanoveny styly a přístupy k vedení pracovníků, aby mohly být dané cíle naplněny. Proto je důležité pracovníky vhodně ovlivňovat, motivovat a také podle zásluh odměňovat.¹⁰
- **Rozhodování** – manažerská funkce rozhodování je založena zejména na zvažování dostupných alternativ a následném výběru vhodného rozhodnutí.¹¹

⁷ DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7, s. 130

⁸ ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada, 2007. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-1844-6, s. 24

⁹ JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: Verbum, 2012. ISBN 978-80-87500-26-2, s. 36

¹⁰ JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: Verbum, 2012. ISBN 978-80-87500-26-2, s. 36

¹¹ ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2494-2, s. 44

- **Kontrola** – poslední základní manažerskou funkcí je kontrolování, kdy dochází k měření daných výsledků, stanovení případných odchylek od plánu, jejich rozbor a také stanovení opatření pro splnění cílů.¹²

Aby mohl výše uvedené funkce manažer efektivně vykonávat, potřebuje k tomu také jisté kompetence a pravomoci. Pracovní náplň manažera se do jisté míry liší rovněž s ohledem na manažerskou úroveň v organizaci. Blíže bude problematice úrovně manažerů a souvisejících kompetencí věnována pozornost v podkapitole 1.3 této diplomové práce. Manažerské funkce tedy v praxi obvykle vycházejí z potřeby dosažení stanovených cílů, s tím je spojena nutnost tyto zdroje získat a následně co nejefektivněji využívat za účelem plnění cílů. Tyto zdroje mohou být charakteru materiálního, finančního, technologického i lidského.¹³

1.2.2 Styly řízení lidí

Za účelem plnění stanovených úkolů a vykonávání činností manažeri v praktické rovině běžně užívají rozdílné styly vedení lidí. Každý z těchto stylů je přitom specifický a jsou s ním spojeny určité *výhody* i *nevýhody* z hlediska využívání. Odborníci rozlišují tyto tři základní styly manažerského vedení¹⁴:

- **Autokratický styl** – základem autokratického stylu vedení jsou zejména příkazy a autoritativní rozhodování manažera. Pracovníci obvykle podávají vysoký pracovní výkon, nevýhodou však je, že je významně potlačena jejich iniciativa a odpovědnost. Pracovníci nejsou vedeni k tomu, aby byli samostatní, proto tento styl vede mnohdy k pasivitě. Mezilidské vztahy mohou být provázeny napětím, což nadále vede často k nespokojenosti pracovníků. Autokratický styl může vést k tomu, že je v organizaci kladen důraz na kvantitativní výsledky na úkor kvality, panuje

¹² MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5316-4, s. 98-99

¹³ SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5, s. 120 a dále

¹⁴ VODÁČEK, Leo. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

v ní nedostatek kreativity a zaostává rovněž diskuze, pracovníci se často obávají vedoucího, který v nich může vyvolávat pocit strachu, což nadále vede k lhostejnosti a v některých případech až k agresivitě.

- **Demokratický styl** – demokraticky laděný vedoucí veškeré důležité kroky a rozhodnutí konzultuje s pracovníky, kteří díky tomuto přístupu často a rádi nabízejí vlastní nápady a náměty. Nevýhodou však je vyšší časová náročnost daných rozhodovacích procesů. Možnost spoluúčasti pozitivně ovlivňuje u pracovníků plnění pracovních úkolů i jejich spokojenost a motivaci. Manažer se snaží být pro pracovníky vzorem, klade důraz na jejich návrhy, je vždy otevřený debatě. Produktivita je obvykle na průměrné úrovni, ale vyznačuje se kvalitou a dlouhodobostí. Zainteresovanost lidí je adekvátně využita, ti jsou schopni v případě potřeby podávat vysoké výkony. Mezi dopady tohoto stylu vedení pak patří zejména pocit zodpovědnosti za výsledky, dále pak vysoká kvalita prováděných činností, kreativní přístup, diskuze; spokojenost a pozitivní atmosféra, respekt.
- **Volný (liberální) styl** – pracovníci mají v případě tohoto stylu velkou volnost z hlediska rozhodování a jednání, nicméně úskalí může nastat tehdy, kdy si sami nejsou schopni poradit. Důležité je, aby byli pracovníci schopni přijmout individuální odpovědnost. Aplikace tohoto stylu je proto doporučována pouze u vysoce kvalifikovaných a samostatných lidí s velkou motivací. Vedoucí omezuje zásahy, vztahy mezi členy jsou spíše vyrovnané. Mezi dopady neefektivně prováděného volného stylu vedení pak spadají zejména proměnlivost v kvalitě, možná agresivita a nespokojenost, neproduktivní diskuze a přítomnost nedostatku respektu.

Pokud jde o rozhodnutí o zvolení optimálního stylu, který by měl být využíván, pak mezi důležitá hlediska patří mimo jiné typ a charakter podřízených pracovníků, orientace vedeného týmu a další aspekty charakteru personálního, organizačního i jiného. Laufer například doporučuje, aby byl autokratický styl využíván v případě

rutinních rozhodnutí, demokratický styl pak naopak v případě potřeby přijetí strategičtějšího rozhodnutí.¹⁵

1.2.3 Leadership a inovativní přístupy

Důležité je uvést, že v současnosti je kladen stále větší důraz na vedení lidí namísto jejich řízení, kdy prosté řízení stále častěji ustupuje do pozadí zájmu. Vše souvisí s tím, že praktické zkušenosti z managementu ukazují, že namísto řízení se stává efektivnějším způsobem právě vedení lidí (leadership), kdy je pracovníkům poskytována určitá žádoucí míra volnosti a autonomie v rámci výkonu jejich pracovní činnosti. Efektivní manažer v současné době uplatňuje v rámci vedení lidí stále častěji osobní vliv, stále důležitějším aspektem se proto stává jeho odborná úroveň, a tedy zejména jeho znalosti, zkušenosti a dovednosti, dále pak rovněž osobnostní úroveň, přičemž by se mělo jednat o charismatickou osobnost, která je schopna skrze své vystupování a přístup zapálit podřízené pracovníky pro věc, získat si jejich důvěru, respekt a jednoduše pro ně být vzorem. Důležité také mimo jiné je, aby byl vedoucí pracovník schopen své podřízené pracovníky vhodnými způsoby zapojovat do dění v organizaci.¹⁶

Owen si například leadera představuje jako někoho, kdo je ve značně míře orientován na podřízené pracovníky, jedná se o pozitivní a profesionální osobnosti.¹⁷ Také by se kromě toho mělo jednat o určitou přirozenou autoritu. Přesto však je nadále mnoho moderních organizací až nadměrně řízeno, zatímco aspekt vedení je často nadále poněkud podceňován. Vedoucí pracovníci proto často svým podřízeným neposkytují dostatek volnosti v jednání a plnění pracovních úkolů, což z jejich strany může být vnímáno negativně a vést k nespokojenosti na pracovišti. Přestože by manažeři měli nepochybně vědět, jak dosáhnout lepší výkonnosti a jak efektivně řídit systémy a procesy, význam

¹⁵ LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2445-4.

¹⁶ PALATKOVÁ, Monika. *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-3751-5, s. 40

¹⁷ OWEN, Jo. *Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi*. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1726-3, s. 25 a dále

podřízených pracovníků na chodu a výsledcích společnosti nelze opomíjet. Mezi inovativní principy, které v rámci vedení lidí v současnosti nacházejí své uplatnění, je možné zařadit například **koučování, mentoring, zmocňování, vedení sdílenou vizí** nebo také **týmovou práci**.

Na tomto místě je vhodné tyto inovativní principy v leadershipu v krátkosti představit. Obecně lze uvést, že pojem koučingu označuje specifickou formu poradenství, mezi jejíž základní principy patří poskytování rad ze strany kouče, aby mohla díky tomu narůst výkonnost celého pracovního týmu. Dále je termín koučingu využíván také jako pojem označující takový styl řízení, kdy namísto samotných příkazů a autoritativního přístupu je vyzdvihována v organizaci důvěra, spolupráce a komunikace. Manažer se tedy jako kouč dostává do pozice rádce, který vždy napomůže z hlediska řešení problémů, vytváří a udržuje vhodné podmínky pro dosahování žádoucích výsledků. K tomu musí mít odbornou autoritu, důležité znalosti a zkušenosti.¹⁸ Obdobně pak mentoring bychom kupříkladu v souladu se závěry Vetešky mohli označit jako metodu „*rozvoje jedince na základě následování příkladu a zkušeností úspěšné osobnosti. Základem mentoringu je spolupráce mezi mentorem a mentorovaným (nebo také mentee).*“ Mentor musí být zkušeným jedincem v dané oblasti zájmu.¹⁹

Zmocňování (delegování) je takovým směrem vedení lidí, mezi jehož základní principy patří volnost a samostatnost z hlediska jejich jednání a výkonu práce. Podřízeným je proto poskytnut prostor pro rozhodování a převzetí odpovědnosti za vlastní pracovní výkon a dosažené výsledky. Vynechány jsou proto v rámci tohoto přístupu nadměrné udělované příkazy a kontrola. Vedení sdílenou vizí pak odpovídá obecně ztotožnění se s vizemi a principy fungování organizace a zajištění dostatečné informovanosti pracovníků ve věci strategických záměrů podniku, účastníci by v ideálním případě měli mít účast již na samotné přípravě.

¹⁸ HABERLEITNER, Elisabeth, Elisabeth DEISTLER a Robert UNGVARI. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2654-0, s. 25 a dále

¹⁹ VETEŠKA, Jaroslav. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. [Praha]: Česká andragogická společnost, 2013. Česká a slovenská andragogika. ISBN 978-80-905460-0-4, s. 72

Je třeba, aby byli pracovníci přesvědčeni o tom, že naplňování stanovených záměrů je důležité také osobně pro každého z nich.²⁰

Také týmová práce v současnosti nabývá na významu. Tým je přitom chápán zejména coby určité uskupení lidí, kteří se sdružují za účelem splnění určitých stanovených pracovních úkolů. Znakem týmové práce je přitom důraz na závislosti mezi výsledky a prací dané pracovní skupiny jako celku, dále pak vnímání týmu coby zkonstruované pracovní skupiny, která byla sestavena za účelem určitého tvůrčího řešení, případně pak za účelem realizace jistého specifického úkolu.²¹

1.2.4 Mužský a ženský přístup k managementu

Názory na to, zda existují rozdíly v profesním řízení u žen a mužů, se značně různí. Kupříkladu v rámci ojedinělého šetření s názvem Gender v managementu bylo zjištěno, že většina manažerů a manažerek se domnívá, že mezi nimi není významný rozdíl, ovšem přesto byly vymezeny jisté charakteristiky, které jsou specifické právě pro mužskou nebo naopak ženskou manažerskou práci. Objevily se názory, že muži-manažeři se vyznačují v praxi zpravidla větší agresivitou, důležitým nadhledem, soutěživostí a dravostí. Naproti tomu ženy-manažerky bývají ve srovnání s muži obdařeny větší empatií, citlivostí, důsledností, smyslem pro detail a schopností dotáhnout věci do konce.²²

Za zmínku pak dále stojí také významné a zároveň kontroverzní téma, kterým je spojení ženy a autority, která je nepochybně právě ve vedoucích pozicích naprosto nezbytným aspektem. Ze zakořeněných představ a předsudků přitom v tomto ohledu jednoznačně plyne, že autorita a schopnost ovlivnit a vést kolektiv je vlastní zejména právě mužům. Ženy se podle názoru samotných manažerů a manažerek musí postavit do jiné, než jim „přirozené“ role, aby tuto autoritu získaly. Pokud pak

²⁰ JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0, s. 29 a dále

²¹ CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1389-6, s. 50 a dále

²² DUDOVÁ, Radka, Alena KŘÍŽKOVÁ a Drahomíra ZAJÍČKOVÁ. *Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. Praha: VÚPSV, 2006. ISBN 80-87007-32-8, s. 82-83

ženy vedou určitý kolektiv a chovají se tak, jak je spíše přirozeně očekáváno od mužů, jedná se o jistou nepřirozenost. Negativní hodnocení si vyslouží také případy, kdy jsou ženy-manažerky význačné tvrdým a nekompromisním přístupem, jdou si za svým cílem, jsou přísné na podřízené pracovníky. Manažeři i samotné manažerky pak uvedli, že ty samé vlastnosti jsou často u mužů-manažerů tolerovány a vnímány coby jistý manažerský standard, naproti tomu v případě žen se na ně pohlíží jako na vybočení z očekávané ženské role.²³

1.3 Úrovně manažerů v organizaci a jejich kompetence

V rámci této kapitoly práce bude pozornost blíže zaměřena na kompetence manažerů na jednotlivých úrovních, na kterých v organizaci působí. Nejprve je však nutné samotný pojem manažerských kompetencí přesněji vymezit.

1.3.1 Manažerské kompetence

Jak již bylo v rámci předchozího textu práce uvedeno, ústřední cíl managementu v organizaci představuje zejména zabezpečení a umožnění jejího trvalého růstu a prosperity. Aby bylo dosažení tohoto cíle možné, je nutné, aby byly splněny určité podmínky, které se neobejdou bez patřičné kompetentnosti vedoucího pracovníka. V současné době odborníci nabízejí obecně různé názory na to, co vše by se mělo stát součástí takzvaných manažerských kompetencí. Odborné zdroje kupříkladu zařazují mezi manažerské kompetence vyšší hladinu aspirací a volného úsilí, schopnost sebekontroly, pracovní ochotu a výkonovou motivaci.²⁴ Šuleř pak mezi manažerské kompetence zařazuje celkem devět specifických způsobů myšlení a také určitou kreativitu.²⁵ Tématu se mezi dalšími věnuje také

²³ DUDOVÁ, Radka, Alena KŘÍŽKOVÁ a Drahomíra ZAJÍČKOVÁ. *Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. Praha: VÚPSV, 2006. ISBN 80-87007-32-8, s. 82-83

²⁴ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0, s. 216

²⁵ ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: [role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační]*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-, s. 72-73

Veber, který naproti tomu akcentuje především roli sebevzdělávání, charismatu vedoucího pracovníka a žádoucí osobnostní vlastnosti a specifika osobnosti.²⁶

Napříč odbornou literaturou pak jsou uváděny u manažera jako důležité určité odborné znalosti z širšího spektra vědních disciplín. V tomto ohledu není možné poskytnout vyčerpávající výčet důležitých znalostí, které by měl v rámci výkonu své práce znát každý vedoucí pracovník. Nicméně podle názoru Hospodářové a Lojdy je obecně možné jmenovat několik ústředních oblastí, ze kterých musí manažeři disponovat patřičnými poznatky. Mezi tyto patří oblast managementu, marketingu, ekonomie, práva, manažerského účetnictví, matematiky a také bankovníctví a obchodu.^{27 28}

V neposlední řadě je na místě zmínit, že velmi důležitá je také analýza kompetencí (schopností). Ta se obecně zaměřuje na rozbor potřebných kompetencí, které mají v praktické rovině vliv na výkon práce. Je možné rozlišovat několik základních přístupů k analýze kompetencí. Jedná se o názor experta, strukturovaný rozhovor, realizaci workshopů zaměřených na analýzu kompetencí, funkční analýzu, metodu kritických případů a také analýzu pomocí síta prvků práce.²⁹

Zcela jistě nesmí být vynechána zmínka o předpokladech k manažerské práci, přičemž jedním ze stěžejních předpokladů je bezesporu autorita manažera. Ta je tvořena souborem předpokladů vrozených a získaných a lze ji dále rozdělit na autoritu formální a neformální. Formální autorita je spojena se samotným ustanovením do funkce, jde v podstatě o autoritu samotné manažerské funkce. Naproti tomu autorita neformální se skládá z vlastností, schopností a dovedností

²⁶ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0, s. 37-39

²⁷ HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1737-1, s. 15 a dále

²⁸ LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1, s. 11 a dále

²⁹ ARMSTRONG, Michael. *A handbook of personnel management practise*. London: Kogan Page, 1996. ISBN 0-7494-2028-6.

konkrétního manažera (odborné kompetence), dále pak je její součástí rovněž morální část³⁰ a charisma manažera, kterým působí na své okolí.³¹

Ačkoliv význam manažera pro úspěšnost organizace nelze podceňovat, úspěch nezávisí pouze na něm samotném, jelikož je velice důležitý celý pracovní **tým**. Tento tým je tvořen skupinou osob, která participuje na realizaci a dosažení vymezených cílů. Každý z členů tohoto týmu přitom v praxi může zastávat i větší počet rolí současně. Důležité jsou zejména následující týmové role³²:

- **Koordinátor** – jeho úkolem je objasňování cílů a zapojování ostatních týmových členů do práce.
- **Vyzyvatel** – jeho záměrem je zkoumání efektivity a usilování o zlepšování dosahovaných výstupů.
- **Realizátor** – vyznačuje se znalostí důležitých postupů a procesů, má na starosti tvrdou práci.
- **Myslitel** – usiluje o nalezení nových řešení a jejich přínosů z hlediska stanovených cílů.
- **Týmový pracovník** – usiluje o stmelování týmu, uvolňování napětí, brání konfliktům a usiluje o vytváření dobrých vztahů mezi týmovými členy

S ohledem na stanovené plány jsou přitom jednotlivými členy tohoto týmu ve stanovených termínech plněny vymezené úkoly. Důležité je jasné vymezení jednotlivých rolí a souvisejících úkolů.

1.3.2 Manažerské úrovně a související kompetence

S ohledem na téma práce je třeba na tomto místě uvést jednotlivé existující úrovně managementu. Takzvaný **vrcholový (top) management** zahrnuje takové manažery, jejichž úkolem je ovlivňování a koordinace činností vykonávaných

³⁰ schopnost jasně stanovovat „pravidla hry“, která budou zároveň respektována, nebudou neuváženě měněna dle potřeby vedoucího, manažer musí rovněž umět držet slovo

³¹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4, s. 185

³² MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

napříč podnikem, proto lze uvést, že je odpovědný za jeho chod. Neméně důležitý je i **střední management**, kam spadá pestrá škála řídicích pracovníků, a to typicky zejména vedoucí podnikových útvarů (ekonomického, personálního úseku atd.). V organizacích existuje také takzvaný **liniový management** (nejnižší typ managementu), kdy obecně jde o mistry, vedoucí dílen, oddělení, vedoucí pracovních týmů.³³

Je možné doplnit, že takzvaný kompetenční model manažera poukazuje na roli takzvaných **tvrdých a měkkých dovedností** (soft skills), které souvisí zejména s EQ daného člověka. Mezi tvrdé dovednosti přitom v praxi spadá počet úkolů v projektu, počet chyb nebo kapacita týmu. Mezi měkké dovednosti pak řadíme problematiku motivace, asertivity, důležité znalosti nebo případně rovněž ochotu, schopnost řešit konflikty a hlavně komunikaci. Uvedené prvky jsou v rámci modelu zpracovány v podobě proměnných a jejich klasifikace odpovídá rozdělení kompetencí na tvrdé (technické) a měkké (behaviorální). Na závěr je možné doplnit, že v rámci kontextových kompetencí je popsána vazba projektu na finanční a právní rovinu problematiky nebo také otázku životního prostředí a zdraví.³⁴

Manažer by se měl v praxi podle Lojdy vyznačovat následujícími znalostmi a schopnostmi³⁵:

- **Technické znalosti** – technické znalosti manažera nacházejí v praxi své uplatnění v rámci rozličných postupů, v rámci školení pracovníků i v rámci rutinních výrobních operací.
- **Společenské a lidské faktory** – jsou patrné v rovině mezilidských vztahů na pracovišti. Manažer by se měl vyznačovat schopností jednání s lidmi, schopnostmi v oblasti vedené týmové práce a efektivního řízení podřízených.

³³ JANIŠOVÁ, Dana a Mírko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0, s. 333-334

³⁴ ŠVIRÁKOVÁ, Eva. *Dynamika projektu: uplatnění systémové dynamiky v řízení projektu*. 1. Vyd. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-07-1.

³⁵ LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1, s. 18 a dále

- **Koncepční schopnosti** – součástí těchto schopností je schopnost přijímání vhodných rozhodnutí.

Přitom je třeba jednotlivé skupiny schopností blíže přiřadit k jednotlivým výše popsaným úrovním managementu. Technické dovednosti jsou v praxi důležité zejména pro nižší management, naproti tomu lidské (a sociální) dovednosti jsou důležité bez ohledu na konkrétní manažerskou úroveň. Koncepční (rozhodovací) dovednosti pak při své praxi využívá zejména vrcholový management. Z uvedeného je tedy patrné, že i když jsou jednotlivé schopnosti a dovednosti v rámci manažerské práce důležité pro manažery bez ohledu na úroveň jejich působení, přesto je možné přiřadit jednotlivé kompetence k úrovni managementu, pro něž jsou specificky důležité. A tak v případě nižšího managementu jsou důležité zejména technické dovednosti, jelikož se jedná o manažery působící často v přímém výrobním provozu, kde musí zodpovídat v mnoha případech za správné fungování strojů a dalších technických prostředků. Naopak vrcholoví manažeři v rámci své praxe přijímají mnohá strategická rozhodnutí, což klade nároky na jejich koncepční schopnosti. Kromě toho je možné doplnit, že je postavení a kompetence v případě vrcholových manažerů obvykle specifikováno prostřednictvím statutárních dokumentů dané organizace.

Přesto však jsou v rámci manažerské praxe důležité různé schopnosti a dovednosti, bez kterých se neobejde žádný manažer, a to bez ohledu na konkrétní úroveň managementu, na níž působí.

1.4 Personální management a jeho role v organizaci

Dále je vhodné s ohledem na zaměření této práce věnovat pozornost také problematice **personálního managementu** v moderních organizacích. Dle názoru Kocianové pak personální řízení představuje takovou sféru podnikového řízení, kdy je věnována stěžejní pozornost právě pracovníkům v organizaci. Jde o zvláštní oblast činností, které jsou realizovány odborníky – personálními specialisty. V současnosti přitom již personální řízení představuje neodmyslitelnou

a velice důležitou součást práce každého vedoucího pracovníka.³⁶ Právě personální řízení vyjadřuje v tom nejširším pojetí vše, co souvisí s lidmi působícími v organizaci. Právě lidé totiž vymezují strategii organizace společně s jejími cíli, produkují výrobky a nabízejí služby, významně ovlivňují kvalitu, tržní uplatnění společnosti. Lidé mají vliv také na způsob využívání podnikových zdrojů, které umožňují zabezpečování její vlastní konkurenceschopnosti a perspektivy.³⁷ Díky personálnímu řízení je možné zabezpečit požadované množství lidí a vykonávat jejich následné řízení tak, aby toto vedlo k dosažení cílů organizace.

Primárním smyslem konceptu personálního řízení je tedy vždy zejména co nejvíce efektivní využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených, společně s tím pak také tvorba a zajišťování dalších podmínek vedoucích k pracovní spokojenosti zaměstnanců, jejich vlastní motivaci k profesnímu rozvoji a směřování k jejich identifikaci s organizací a danou pracovní pozicí.³⁸ Armstrong se touto problematikou rovněž hojně zabýval a uvedl, že by se úkolem personálního útvaru v organizaci mělo vždy stát zabezpečení toho, aby organizace měla k dispozici přiměřenou personální strategii, politiku a praxi, které budou efektivně plnit úkoly související se zaměstnáváním a rozvojem osob a vztahů mezi vedením organizace a jejími pracovníky.³⁹

S tímto je dále úzce spojena také personální strategie organizace. Ta se v praxi vztahuje k dlouhodobým, obecným a komplexním cílům vztahujícím se k potřebě pracovních sil společně se zdroji ke krytí této potřeby. Dotýká se přitom také problematiky využívání pracovní síly. Součástí pak jsou také určité způsoby pro dosažení stanovených cílů.⁴⁰ Strategické myšlení je v současnosti preferováno před v minulosti využívaným statickým přístupem. Dochází díky tomu ke

³⁶ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3, s. 9

³⁷ VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9, s. 154

³⁸ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3, s. 9

³⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024714073, s. 65

⁴⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

stanovování dlouhodobé strategie, která je přizpůsobována s ohledem ke změnám ve vnějším i vnitřním podnikovém prostředí.

Východisko pro personální strategii pak představuje zpracovaný strategický plán organizace. Strategické řízení lidských zdrojů si klade za cíl zejména formování strategické schopnosti organizace, což probíhá na základě zabezpečování kvalifikovaných, loajálních a motivovaných pracovníků, kteří mají velký význam z hlediska konkurenční výhody podniku. Politika lidských zdrojů proto organizaci umožňuje sladit její vlastní zájmy se zájmy pracovníků, aby mohly být co nejlépe uspokojeny existující potřeby.

Personální politika organizace pak je zasvěcena praktické realizaci strategie a zahrnuje kroky dílčích procesů ve sféře personálního řízení. Zahrnuje tedy systém zásad personální politiky, v jejichž rámci organizace vykonává řízení a rozhodování ohledně oblastí práce a zaměstnanců. Dále jde také o takové zásady, na základě kterých subjekt personální politiky usiluje o ovlivnění pracovního výkonu zaměstnance a usměrňuje jeho chování tak, aby toto mohlo vést k efektivnímu využití pracovní síly, a v důsledku toho také k prospěchu organizace.⁴¹

Dále je třeba zmínit rovněž pojem takzvaných **personálních činností**, které jsou nedílnou součástí personálního řízení organizace. Mezi základní personální činnosti pak je Šikýřem zařazeno **vytváření a analýza pracovních míst**, dále pak **personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků**, jejich **hodnocení, rozmísťování pracovníků, odměňování, vzdělávání, pracovní vztahy, péče o pracovníky, personální informační systém a ukončování pracovního poměru**.⁴² Je možné podotknout, že různí autoři přistupují ke klasifikaci personálních činností mírně odlišně, jedná se však vždy ve své podstatě o různý pohled na totéž.

⁴¹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5, s. 92-93

⁴² ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

1.4.1 Role a práce managementu v oblasti personálního řízení

Nyní je třeba se zaměřit též na úkoly a význam managementu v oblasti personálního řízení. Důležité úkoly v tomto směru plní **personální ředitel**, který obecně patří mezi nejvýše postavené manažery v organizaci, jedná se tedy o osobu se signifikantní důležitostí z oblasti podnikového top managementu. Mezi jeho základní zodpovědnosti patří vykonávání personální agendy, je mu přiznána odpovědnost za řízení provozu i rozvoje lidských zdrojů, harmonizaci cílů organizace s potenciálem a schopnostmi lidí. Je rovněž odpovědný za dodržování zákonem daných povinností ve vztahu k lidským zdrojům působícím v podniku. Kromě osoby personálního ředitele je součástí top managementu také **generální ředitel** podniku, **obchodní ředitel**, **finanční ředitel**, **provozní ředitel** a případně i někteří další manažeři, a to zejména s ohledem na obor činnosti konkrétního podniku. Personální ředitel pochopitelně musí za účelem efektivního výkonu své profese disponovat požadovanými manažerskými dovednostmi a v některých případech může v podniku dokonce zastávat vícero manažerských rolí.⁴³

Obecně je přitom jednotlivým vedoucím pracovníkům společné řízení a kontrolování práce a pravidelné hodnocení poměru zaměstnanců k práci a k pracovnímu kolektivu a pracovní výsledky, dále pak důraz na maximálně efektivní organizování práce a kladení důrazu na to, aby výroba odpovídala podle hospodářských a technických možností požadavkům technicko-ekonomického rozvoje, dále se všichni vedoucí pracovníci rovněž podílí na formování a následném udržování příznivých pracovních podmínek společně s pozorností věnovanou problematice bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Vedoucí pracovníci rovněž vykonávají odměňování zaměstnanců v souladu s mzdovými předpisy a kolektivními smlouvami, popřípadě vnitřními mzdovými předpisy nebo pracovními smlouvami a provádění diferenciací mzdy zaměstnanců na základě jejich dosahované výkonnosti a zásluh. Mezi další neméně významné úkoly manažerů rovněž spadá pozornost trvale věnovaná růstu odborné úrovně zaměstnanců a uspokojování jejich kulturních a sociálních potřeb, zajišťování

⁴³ Personalistika a řízení lidských zdrojů. In: *Workintense* [online]. 2021 [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: <https://workintense.cz/cs/aktuality/personalistika-rizeni-lidskych-zdroju>

dodržování kázně a právních a jiných předpisů, s čímž je nadále spojeno rovněž vedení zaměstnance k pracovní kázni, oceňování jejich iniciativy a vynakládaného pracovního úsilí. Také vedoucí pracovník přijímá včasné odpovídající opatření za účelem ochrany majetkových hodnot zaměstnavatele.

Mezi hlavní úkoly personálního ředitele v moderních organizacích je možné zařadit formulování a následné řízení personální politiky organizace, vytváření a implementaci personální strategie v souladu se strategickými cíli organizace, dále pak společně s tím také nastavování a řízení dílčích personálních procesů v organizaci. Pro přiblížení specifik této pozice pak jsou v rámci Národní soustavy povolání specifikovány konkrétní pracovní činnosti vykonávané personálním ředitelem. Mezi ty je zařazena příprava, průběžná aktualizace, řízení implementace a vyhodnocení personální strategie organizace. Dále pak také zpracování výhledů v oblasti lidských zdrojů na základě cílů organizace a realizace kroků k zajištění existujících personálních potřeb dané organizace. Důležité je ze strany personálního ředitele také stanovování, koordinace a optimalizace personálních procesů a sociální politiky organizace. Personální ředitel se obvykle věnuje rovněž vykonávání příslušné metodické činnosti v rovině personálních procesů, účastní se nastavování systému a procesů jednotlivých důležitých personálních činností v organizaci. Také tento vedoucí pracovník provádí analýzu a přípravu zpráv týkajících se průběhu a stavu personálních procesů, jejich funkčnosti a přínosu, sleduje míru spokojenosti a motivace zaměstnanců, podílí se rovněž na budování pozitivní firemní kultury a značky. Obecně přitom rovněž personální ředitel organizaci reprezentuje navenek, nedílnou součástí jeho práce je také kooperace s různorodými podnikovými útvary. Samozřejmostí je z jeho strany také vykonávání personálních činností v rámci svěřeného celku organizace.⁴⁴

⁴⁴ Personální ředitel. In: *Národní soustava povolání* [online]. 2022 [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/personalni-reditel>

2 Výzkumné šetření

V následující analytické části diplomové práce budou teoretické poznatky aplikovány na zvolenou problematiku, nejprve bude charakterizována samotná vybraná organizace společně s poskytovanými službami a organizační strukturou, následně budou uvedeny výsledky dotazníkového šetření, které bylo přímo v této organizaci uskutečněno. Na to bude navazovat shrnutí těchto výsledků a poté na jejich bázi také formulace vhodných námětů a doporučení.

2.1 Charakteristika vybrané organizace

Na prvním místě je nezbytné patřičně představit činnost a služby organizace, která byla zvolena pro účely podrobnější analýzy v rámci této diplomové práce. Tato organizace bude nadále v této práci pro zachování anonymity označována jako organizace XYZ. Jedná se přitom o český hotelový řetězec, která v současnosti zahrnuje celkem na dvě desítky hotelů lokalizovaných po celém území České republiky. Lokality hotelů byly záměrně zvoleny tak, aby se jednalo o lokality atraktivní a poskytující vhodné podmínky pro další vyžití hotelových hostů. Organizace XYZ byla založena na počátku 90. let 20. století, z čehož plyne, že na tuzemském trhu již působí po dobu více než 30 let, kdy si byla schopna díky kvalitě služeb získat stálou klientelu a vybudovat silnou značku na trhu hotelových služeb. Sídlo organizace XYZ je v Praze. Hlavním předmětem podnikání je provozování sítě tříhvězdičkových a čtyřhvězdičkových hotelů, a tedy poskytování ubytovacích a stravovacích služeb, nicméně hostům je poskytována také velmi široká nabídka doplňkových služeb, které budou v textu této práce blíže popsány. Obecně je vizí organizace XYZ zejména rozšíření ubytovacích kapacit střední a vyšší kategorie nejen na tuzemském území, ale společně s tím také dosažení mezinárodní expanze. Za tímto účelem se organizace snaží uzavírat spolupráci fungující na bázi franchisingu, případně pak na bázi manažerské smlouvy.

Na druhém místě je třeba přiblížit poskytované služby organizace XYZ. Základem jsou pochopitelně služby ubytovací. Hotelový řetězec zahrnuje klasické, wellness,

horské i rodinné hotely, aby se dokázal spektrem poskytovaných služeb co nejvíce přiblížit svým zákazníkům. Jak již bylo uvedeno, ubytovací služby odpovídají kategorii tříhvězdičkových a čtyřhvězdičkových hotelů. Hosté mají v každém hotelu na výběr z několika kategorií pokojů, samozřejmostí je několik různých skupin pokojů dle počtu jejich lůžek. Hotelový řetězec má kromě toho v nabídce také cenově výhodnější balíčky služeb s různou tematikou. Jedná se o důležitou součást podpory prodeje organizace XYZ. V tomto řetězci funguje rovněž atraktivní věrnostní program, který následně nabízí možnost využití zajímavých slev a dalších nabídek. Samozřejmostí je také možnost stravování v prestižních hotelových restauracích tohoto řetězce.

Pokud jde o doplňkové služby nabízené hostům organizace XYZ, pak těch je velmi pestrá škála. Nabízí se možnost pořádání oslav nebo různých firemních akcí, školení, kurzů, případně pak i plesů. Hotely jsou na tyto akce připraveny a disponují vhodnými prostorami a také možnostmi vypůjčit si případně odpovídající inventář vhodný pro danou konkrétní akci. Také se v hotelových prostorách již v minulosti konaly různé firemní prezentace a prodejní akce, pravidelně se v hotelech konají také různé kongresy a konference a teambuildingové akce. Samozřejmostí je proškolený a profesionální personál, který v jednotlivých hotelích tohoto řetězce poskytuje své služby a rady hotelovým hostům. Základem veškerých poskytovaných služeb je vždy individuální přístup ke každému hostovi, příjemné jednání, pozitivní přístup a samozřejmě také již zmíněná profesionalita a detailní povědomí o veškerých hotelových službách.

Také je vhodné doplnit, že každý z hotelů, který je součástí tohoto hotelového řetězce, je rovněž členem Asociace hotelů a restaurací České republiky, jejímž cílem je sdružování majitelů a provozovatele hotelů, penzionů, restaurací, odborných škol, ale i partnerů nabízejících produkty pro ubytovací či restaurační provozy, a to za účelem zajištění určitých standardů poskytovaných služeb. Kromě toho, samotné členství daného podniku v této asociaci je pro zákazníky ukazatelem kvality poskytované služby, proto se rovněž jedná o důležitý marketingový nástroj. V rámci této asociace funguje Etický kodex Asociace hotelů a restaurací České republiky, který stanovuje žádoucí pravidla jednání a poskytovaných služeb, kdy se členové této asociace zavazují k jejich dodržování.

Pokud jde o kvalitu samotné služby, tak v tomto vycházejí jednotlivé hotely ze standardů kvality stanovených na úrovni celého hotelového řetězce. Tyto standardy se přitom dotýkají rozsahu poskytovaných služeb, vybavenosti a norem žádoucího chování zaměstnanců. Ze strany generálního ředitelství hotelového řetězce probíhá pravidelné kontrolování dodržování těchto standardů. Spokojenost hostů s poskytovanými službami je patrné také ze skutečnosti, že se organizace pravidelně umísťuje v různých žebříčcích týkajících se spokojenosti a prestiže této hotelové značky.

2.1.1 Organizační struktura vybrané organizace

Dále je na místě představit blíže také konkrétní organizační strukturu organizace XYZ. Organizační struktura je přitom důležitá v každé organizaci bez ohledu na její obor činnosti a počet zaměstnanců. Jejím základním cílem je efektivní rozdělení pravomoci a odpovědnosti tak, aby mohly být díky tomu správně dosaženy stanovené cíle. V rámci organizační struktury jsou přitom obvykle rozlišovány dílčí úseky a střediska. Specifickou organizační strukturou se vyznačují podniky z oboru hotelnictví. Na vrcholu této hierarchie spočívá vedení hotelu, které vede a řídí činnost celého hotelu a jednotlivých úseků hotelu. Takzvaný provozní management pak zajišťuje běžný chod a provoz hotelu (ekonomický úsek, personální úsek, technický úsek, stravovací úsek, ubytovací úsek, úsek doplňkových služeb, kongresových služeb, pomocné provozy a skladové hospodářství atd.). Jednotlivým úsekům bývají podřízeny v rámci hierarchie hotelu také jednotlivé části a oddělení, kde již působí přímo pracovníci ve výrobě, pracovníci v obsluze a také pracovníci v ubytování.

Jak bylo uvedeno, v tomto případě se jedná o hotelový řetězec skládající se z většího počtu hotelů lokalizovaných v různých částech a krajích naší země. Přesto však je možné identifikovat určitou konkrétní organizační strukturu, kterou se tyto hotely vyznačují. V čele každého z hotelů spočívá top management, následně jsou v rámci každého hotelu také rozlišovány jednotlivé úseky, které se věnují určité konkrétní specializované oblasti činnosti a chodu hotelu. Každý

z těchto dílčích úseků je veden vedoucím manažerem. Následně je možné v rámci této hierarchie nalézt samozřejmě taktéž řadové zaměstnance.

Na tomto místě budou uvedena jednotlivá oddělení hotelu tak, jak je možné se s nimi v organizační struktuře organizace XYZ setkat. Prvním z těchto úseků je obchodní a marketingový úsek. V jeho rámci jsou realizovány všechny obchodní a marketingové aktivity, jejichž účelem je samotný prodej služby a také pozitivní budování značky v očích veřejnosti. Pracovníci tohoto úseku tedy komunikují s klientelou hotelu, jejich úkolem je navazování a utužování obchodních kontaktů a vztahů, vedení jednání, uzavírání smluv, ale dále také příprava speciálních nabídek a komunikace s rezervačními kanály. Organizace XYZ klade značný důraz také na takzvané PR aktivity a samozřejmě také na patřičnou reklamu hotelu.

Dalším důležitým úsekem je recepce. Ta plní mnoho důležitých úkolů a její pracovníci jsou často prvním zaměstnancem hotelu, se kterým přijde host do styku. Mezi vykonávané činnosti patří přihlašování a odhlašování hostů z hotelu, pomoc s rezervací pobytu, doporučení vhodného ubytování, ale stejně tak pracovníci na recepci pro hosty rovněž zajišťují různé vstupenky, jízdenky, letenky, kopírovací služby, směnárenské služby atd. Velký důraz je v organizaci XYZ kladen na profesionalitu a reprezentativnost všech pracovníků recepce. Činnost tohoto úseku je přitom v praxi úzce provázaná s rezervačním oddělením, účetním oddělením a také oddělením úklidu. V rámci tohoto úseku probíhá řízení všech pracovníků recepce, provádění rozpisu služeb, kontrola evidence hotelových hostů, správnost pokladních operací, samozřejmě jsou komplexní poskytované informace o fungování hotelu a nabízených službách. Také jsou v rámci tohoto úseku vyřizovány reklamace hostů. Mezi zaměstnance tohoto úseku patří také tzv. poslíčci, jejichž úkolem je mimo jiné zprostředkování hotelové dopravy.

Dalším úsekem je také kuchyně, která se stará komplexně o gastronomii a stravování hotelových hostů. Hostům jsou nabízeny snídaně, polopenze, plná penze a také „à la carte“ nabídka pokrmů. Důraz je kladen na využívání moderních technologií a postupů a také nabídku zajímavých stravovacích trendů (například zdravá výživa). Speciální nabídka je k dispozici pro dětské hosty hotelu.

Samozřejmostí je striktní dodržování veškerých hygienických zásad při přípravě i servírování pokrmů. Kuchyně je vedena šéfkuchařem hotelu, který odpovídá za kvalitu a dodržování gastronomických standardů. Odpovídá samozřejmě komplexně za činnost a chod celého úseku kuchyně.

Dále lze nalézt v každém z hotelů také stravovací úsek. Hotel je vybaven hotelovou restaurací s kapacitou několika stovek míst a letní terasou. Snídaně jsou hostům podávány každý den v čase od 7:30 do 10:30, obědy jsou servírovány v čase od 12:00 do 15:00 a večere jsou servírovány od 18:00 do 21:00. Hotely jsou vybaveny také barem lokalizovaným ve vstupních prostorách hotelu. Během dne si v tomto baru mohou dát hoteloví hosté například nějaký teplý nápoj, ve večerních hodinách pak různé alkoholické i nealkoholické nápoje. Samozřejmostí je také nabídka služby „room service“, a tedy služby doručení na pokoj, hosté si mohou objednat přímo na svůj hotelový pokoj donášku jídel a nápojů. Manažer tohoto úseku provádí dohled na tím, že jsou v praxi hotelovým hostům poskytovány maximálně kvalitní služby a hosté jsou spokojeni. Případně pak řeší nespokojenost nebo reklamace. Kromě toho také v běžné praxi rozděljuje jednotlivým pracovníkům úkoly a stará se o rozpis směn jednotlivých pracovníků.

Dalším neméně důležitým úsekem je také úsek účetnictví, který se stará o fakturování a úhrady faktur, kontrolování vykonávaných finančních operací, směnárenské činnosti, věnuje se také otázce skladového hospodářství a evidence majetkových hodnot. Úkolem hlavního hotelového pokladního je kontrolování tržeb, zúčtování drobných vydání a služebních cest zaměstnanců, také odvádí do banky cestovní a platební šeky, valuty i devize. Pracovníci se v rámci tohoto úseku věnují zejména zpracování výstupů pocházejících z dílčích středisek a jejich finálnímu zaúčtování. Tento úsek kromě toho poskytuje pro top management důležité informace týkající se hospodaření a dosažených ekonomických výsledků hotelu.

Vzhledem k tomu, že se jednotlivé hotely zaměřují také na firemní klientelu, obsahuje hotel také konferenční úsek. V jeho rámci je pozornost věnována konání různých firemních konferencí, meetingů, seminářů, workshopů, ale stejně tak i soukromých oslav, svateb, rautů, galavečerů a jiných společenských akcí. Zaměstnanci tohoto úseku se proto věnují zpracování poptávek klientů, tvorbě

smluv, samotné přípravě akcí i konečnému vyúčtování. Spolupráce tohoto úseku probíhá zejména se stravovacím úsekem a kuchyní. Dále pak také probíhá úzká kooperace s hotelovým obchodním i rezervačním oddělením, které vykonávání v tomto směru zejména rezervace ubytovacích kapacit určených skupinám hostů účastnících se objednaných akcí.

Dále lze v rámci hotelové hierarchie nalézt také úklidový úsek. Jeho hlavním úkolem je péče a udržování čistoty hotelových prostor, což zahrnuje samozřejmě také úklidovou činnost pokojských v průběhu pobytu hostů, dále pak probíhá také úklid veřejných prostor, toalet, lobby baru, konferenčních místností i hotelového zázemí. Tento úsek zahrnuje také činnost hotelové prádelny, která slouží nejen péči o prádlo hostů, ale také zaměstnanců. Úkolem manažera tohoto úseku je proto zejména dohled nad dodržováním standardů kvality úklidových služeb, dodržování hygienických norem a pravidel bezpečnosti práce, což osobně kontroluje, stará se opět také o rozpis služeb zaměstnanců.

Velice důležitá pak je samozřejmě také činnost **personálního úseku**, který se obecně stará o komplexní personální agendu v hotelu. Pro tyto účely má odděleně pro každého zaměstnance vytvořenu složku, kde je evidována jeho docházka, čerpání dovolené, odpracované služby a další důležité aspekty. Také poskytuje nezbytné podklady pro úsek účetnictví za účelem řešení mzdové agendy. **Personální manažer** se věnuje otázkám **rozvoje zaměstnanců**, a tedy také konání různých vzdělávacích a rozvojových programů, provádí **získávání a výběr nových pracovníků**, účastní se přijímacích pohovorů a také se věnuje adaptačnímu procesu nových zaměstnanců. Personální manažer má k dispozici v praktické rovině také asistenta. Blíže bude problematice personálního managementu v organizaci XYZ věnována pozornost v následující podkapitole této diplomové práce.

V rámci hotelu působí dále také technický úsek, který pečuje zejména o bezpečný a bezporuchový chod a fungování celého hotelu z technického hlediska. Mimo jiné se tedy věnuje v rámci své činnosti také revizím a případným opravám technologického vybavení hotelu, dodávkám a hospodárnému využití energií, řeší také otázky odpadového hospodářství, vedení technické dokumentace, také je v neposlední řadě pečováno o prostředky požární ochrany a hotelové interiéry

společně s pokoji hostů. V rámci své činnosti proto spolupracuje technický úsek s úklidem. Manažer tohoto úseku je odpovědný za komplexní fungování podniku z technického hlediska, nakupování hmotného a nehmotného investičního majetku využívaného jako vybavení hotelových pokojů a dalších hotelových prostor.

Jedním z posledních hotelových úseků je dále také hotelové nákupní oddělení, které se stará o veškeré záležitosti se vztahem k nakupování zboží pro provoz hotelu, a to na základě potřeb a požadavků manažerů jednotlivých úseků a středisek a také v souladu se stavem skladového hospodářství. Nakoupené zboží je tedy v rámci tohoto úseku přijímáno a kontrolováno, a to z hlediska jeho množství, jakosti a záruční lhůty. Pracovníci tohoto úseku ve své praxi zejména jednají s dodavateli ohledně podmínek dodání zboží, starají se o skladování zboží a optimalizaci zásob. Vedoucí pracovník tohoto úseku zpracovává dodací listy, kontroluje je a komparuje s fakturami. Důležitou součástí činnosti tohoto úseku je také kooperace s úsekem účetnictví v rámci realizace inventur.

Posledním důležitým hotelovým úsekem je také rezervační úsek, který se ve své činnosti komplexně věnuje realizaci a aktualizaci poptávek a rezervací hotelových služeb ze strany hostů. K tomuto je přitom využíván příslušný PC systém. Pracovníci tohoto úseku také komunikují s individuálními i firemními hosty a také s cestovními kanceláři, a to osobně, telefonicky i prostřednictvím elektronické pošty. Hotely spolupracují v současnosti také hojně s různými rezervačními portály, aby se co nejvíce přiblížily svým hostům, kteří stále častěji vyhledávají vhodné ubytování na internetu. Mezi rezervační portály, se kterými probíhá spolupráce, je možné v současnosti zařadit rezervační portál Booking.com, Hotely.cz a také Trivago.

2.1.2 Personální management ve vybrané organizaci

Jak již bylo výše v textu této práce představeno, významným hotelovým úsekem je také personální úsek. Ten se skládá z personálního manažera a jeho asistenta a dále zde působí rovněž jednotliví personální pracovníci. Personální úsek se

stará o komplexní personální agendu v hotelu, a tedy jednoduše o vše, co se týká zaměstnanců v hotelu. Také jsou jeho prostřednictvím získáváni noví zaměstnanci v případě, že je potřebné obsadit určitou pracovní pozici. Proto následně personální manažer provádí také osobní pohovory s uchazeči o zaměstnání a z uchazečů o zaměstnání vybírá vhodnou osobu, která bude následně přijata do pracovního poměru. Rovněž novému zaměstnanci napomáhá s adaptačním procesem za účelem jeho správné integrace do podniku a jeho chodu a poskytuje pomoc v případě, že si zaměstnanec během své adaptace s něčím neví rady. Následně je v rámci personálního úseku věnována pozornost také dalšímu vzdělávání a rozvoji zaměstnanců podniku. Je možné doplnit, že základní východiska personální strategie a personální politiky stanovuje vrcholové vedení společnosti. Jednotlivé personální činnosti jsou následně vykonávány v konkrétních hotelech.

Dále budou nastíněny konkrétní úkoly personálního ředitele v organizaci XYZ. Mezi jeho hlavní úkoly v praktické rovině patří vedení zaměstnanecké osobní agendy, dále pak odpovědnost za dodržování a správné vedení personální evidence hotelu a její doplňování, také se personální ředitel stará o nastavení mzdové politiky, uplatňování mzdové soustavy, dodržování mzdových předpisů, provádí také společně s tím výklad důležitých mzdových a pracovně-právních předpisů v hotelu, stará se také o profily pracovních pozic v podniku, analyzuje také čerpání mzdových prostředků, sestavuje plán personálního rozvoje a vede statistické výkaznictví z oblasti své činnosti. Jak již bylo ukázáno, tak jeho úkolem je také provádění náboru nových zaměstnanců, odpovídá za systematické zvyšování kvalifikace zaměstnanců, pečuje o absolventy škol v době jejich nástupní praxe. S těmito činnostmi mu kromě toho napomáhá již zmíněný asistent personálního manažera.

2.2 Dotazníkové šetření

Následující podkapitola diplomové práce je založena na výzkumném šetření, které bylo uskutečněno ve vybrané výše popsané organizaci. Nejprve je proto

prezentována konkrétní metodika užitá ke zpracování tohoto šetření a také je specifikován cíl, který je v rámci tohoto šetření sledován. Následně je třeba představit také využitý výzkumný vzorek, který zahrnoval manažery vybrané organizace XYZ. Poté jsou čtenářovi této práce interpretovány výsledky samotného dotazníkového šetření.

2.2.1 Metodika šetření a jeho cíl

Za účelem zpracování výzkumného šetření byla aplikována metodika primárního i sekundárního výzkumu. V rámci primárního výzkumu bylo využito dotazníkové šetření, které je jednoduché, není příliš časově ani finančně náročné a získaná data lze následně vhodně zpracovat pro jejich další použití. Nejprve byl tedy připraven vhodný dotazník, který obsahuje **22 otázek** otevřených, polouzavřených a uzavřených. Otázky, které byly zařazeny do dotazníku, se týkaly zkušeností a názorů oslovených respondentů na problematiku role a fungování personálního managementu v organizaci XYZ. Po krátkém seznámení respondenta se smyslem jeho vyplňování a způsobem užití dat již následovaly samotné otázky týkající se zkoumaného tématu a umožňující naplnění cíle práce.

Šetření bylo provedeno tak, že byl o spolupráci nejprve požádán top manažer jednoho z hotelů. Následně byl v elektronické podobě připraven dotazník, který byl poté tímto top manažerem odeslán jednotlivým personálním manažerům s žádostí o jeho vyplnění. Samotné vyplnění dotazníku však bylo ponecháno na dobrovolném rozhodnutí respondentů, sběr dat se uskutečnil na počátku roku 2023. Struktura jednotlivých otázek a respondentů, kteří participovali na tomto šetření je uvedena v následující podkapitole, úplné znění dotazníkového šetření je obsaženo v příloze této diplomové práce.

Po získání potřebných dat následovalo jejich další zpracování za účelem dosažení cíle práce. Cílem provedeného šetření přitom bylo zjistit, jaké jsou praktické názory a zkušenosti personálních manažerů zvolené organizace na roli a aplikaci principů personálního managementu v této organizaci v praxi. Do jisté míry tedy díky tomu bylo možné zjistit a posoudit efektivitu z hlediska manažerské práce personálních manažerů ve zvolené organizaci.

Jako doplňující metoda k metodě dotazníkové se pak stala rovněž metoda sekundárního kvalitativního výzkumu, a to konkrétně v podobě studia a analýzy interních dokumentů společnosti. Ta je přitom jednou z metod kvalitativního výzkumu, který je obecně využíván za účelem sběru dat vypovídajících o malém počtu respondentů, nicméně je možné díky specifikům kvalitativního výzkumu získat hlubší data ve srovnání s výzkumem kvantitativním. Pokud jde o metodu analýzy dokumentů, pak lze podotknout, že je rozlišováno mezi analýzou obsahovou a tematickou. V rámci analýzy dokumentů pak je značnou výhodou skutečnost, že data nejsou v případě této metody vystavena možnému působení zdrojů chyb nebo zkreslení, k čemuž může dojít při poskytování rozhovorů nebo pozorování. Také je plusem této metody fakt, že otevírá přístup k informacím, které jsou jinými způsoby obtížně získatelné.

2.2.2 Výzkumný vzorek respondentů

S ohledem na téma této práce zahrnoval výzkumný vzorek respondentů personální ředitele jednotlivých hotelů zvoleného hotelového řetězce. Smyslem bylo získat odpovědi dostatečného počtu respondentů za účelem získání odpovídajících výsledků v rámci šetření. Proto byl zvolen větší hotelový řetězec, kdy bude možné oslovit vícero manažerů totožného hotelového řetězce. V rámci dotazníkového šetření tedy představovali cílovou skupinu respondentů již zmíněni personální manažeři zvolené organizace XYZ. Dotazník kompletně vyplnilo a odevzdalo celkem 15 respondentů. Odpovědi byly získány celkem od 12 mužů (80 %) a 3 žen (20 %). Dotazníkového šetření se zúčastnili zejména respondenti z věkové kategorie mezi 37 a 46 lety (**6**), dále pak celkem **4** respondenti z věkové kategorie mezi 28 a 36 lety a stejně tak **4** respondenti pocházeli z věkové kategorie mezi 47 a 56 lety. Jeden (**1**) z respondentů pak pocházel z věkové kategorie nad 57 let.

Respondenti byli dotázáni také na jejich nejvyšší dosažené vzdělání. Celkem 4 respondenti uvedlo **středoškolské vzdělání s maturitou**, dalších 9 respondentů pak uvedli, že jsou **vysokoškolsky vzdělání** a zbývající 2 respondenti uvedli **vyšší odborné vzdělání**. Dále byli respondenti dotázáni také na délku jejich praxe v manažerské pozici. V tomto případě ze zjištěných výsledků vyplynulo, že 3

respondenti mají praxi kratší než 3 roky, dalších 5 respondentů uvedlo praxi o délce mezi 3 až 5 roky, 3 respondenti mají v současnosti praxi v personálním managementu o délce mezi 5 až 10 lety a celkem 4 respondenti uvedli praxi o délce přesahující 10 let.

Poslední identifikační otázkou bylo, jaký počet pracovníků zpravidla průměrně ve své praxi řídí. Celkem 7 respondentů řídí podle vlastních slov ve své praxi zpravidla 10 až 50 zaměstnanců, v případě 3 respondentů jde průměrně o 50 až 100 řízených zaměstnanců, stejný podíl 3 respondentů odpověděl, že jde o více než 100 zaměstnanců a zbývající dva (2) respondenti naopak uvedli, že jde o méně než 10 podřízených pracovníků.

2.2.3 Výsledky šetření

V rámci následující podkapitoly práce budou detailně prezentovány a komentovány výsledky dotazníkového šetření mezi příslušným vzorkem respondentů. Na úvod dotazníku byla zařazena otevřená otázka, kdy bylo úkolem respondentů pokusit se definovat základní účel, který personální management v moderní organizaci plní. Smyslem této otázky bylo zejména zjištění toho, co přesně si sami respondenti pod tímto pojmem představují a v čem spatřují hlavní úkoly personálního managementu v organizaci. V tomto ohledu se objevily rozličné formulace, manažeři uváděli například to, že se jedná o „*veškeré činnosti a práci se zaměstnanci v podniku a také přijímání zaměstnanců nových.*“ Zajímavým byl také názor, že personální management je systémem metod a principů, které manažer uplatňuje v rámci vedení svých podřízených, aby tito své úkoly vykonávali správně a efektivně. Z uvedeného je tedy možné odvodit, že manažeři jsou poměrně obstojně schopni vystihnout základní principy a účel personálního managementu v podniku.

Druhou otázkou dále bylo, zda podle názoru respondentů se během času obecně úloha personálního managementu v moderních organizacích zvyšuje. Zjištěné informace přehledně shrnuje tabulka 1. viz další strana této práce.

Odpověď	Celkem	% celkem
rozhodně ano	4	27 %
spíše ano	7	47 %
spíše ne	3	20 %
rozhodně ne	1	6 %
Celkem	15	100 %

Tabulka 1 Názory na změny v roli personálního managementu v organizacích

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle názoru celkem **74 %** respondentů se tedy role personálního managementu v organizacích zvyšuje, naopak **26 %** manažerů si myslí, že tomu tak není. Mezi odpověďmi, které hovořily pro nárůst významu personálního managementu v organizacích, se objevilo, že je potřeba moderní organizace řídit stále **efektivněji**, aby uspěly na trhu a také to, že management musí být stále lépe schopen využívat dostupné lidské zdroje v podniku pro plnění cílů a vhodně získávat nové lidské zdroje. Mezi zápornými odpověďmi se pak objevilo, že tato role je stále stejná jako v minulosti a že management není sám o sobě zárukou pro úspěch podniku na trhu. Nicméně přesto podle zjištěného v rámci šetření převážily odpovědi ukazující na narůstající význam personálního managementu v moderních podnicích.

Třetí otázka byla otázkou otevřenou a úkolem respondentů se stalo definování názoru na specifika osobnosti, dovedností a schopností manažera, který je leaderem. Jak bylo popsáno v teoretické části práce, v současnosti je často preferováno vedení lidí namísto jejich prostého řízení. Proto se společně s tím objevuje také pojem leadera, který je do jisté míry neformálním vedoucím. V rámci této otázky se objevily odpovědi, že leader by měl mít zejména u podřízených pracovníků neformální autoritu, ti by k němu měli vzhlížet a brát jej za určitý vzor. Zmíněna byla rovněž role sebevědomí a charismatu u leadera. Respondenti taktéž uváděli, že by měl leader být pro pracovníky určitým partnerem, ne-li přímo přítelem, aby se mu zaměstnanec nebál svěřit s případným problémem nebo si k němu zajít pro radu. Také jeden z respondentů uvedl, že leadera vnímá jako

někoho, kdo „nemusí na podřízené pracovníky tlačit, aby něco udělali, jelikož to díky jeho stylu vedení udělají sami a dobrovolně a že má vyvolávat pocit, že za provaz táhne s nimi.“. Zejména tento poslední výrok lze pokládat za velmi zajímavý a ukazující současně na to, že si manažeři jsou vědomi toho, jak by měl správný leader vypadat a jakými kvalitami by měl oplývat.

V rámci otázky další byl zkoumán také převažující manažerský styl práce s podřízenými, kdy obecně je rozlišován zejména liberální, demokratický a autokratický styl vedení. Každý z nich se vyznačuje určitými specifiky a je vhodné je prosazovat v rozličných situacích tak, jak daná situace vyžaduje a také s ohledem na kontext podle typu podřízených pracovníků. Vliv však mají také některé další faktory. Ze zjištěného vyplynulo, že většina respondentů (7) sama sebe hodnotí jako *demokratické* vedoucí pracovníky, dále pak celkem 5 respondentů uvedlo, že jejich styl je v převážně většině případů *liberální*. Tři (3) respondenti se domnívají, že prosazují zejména *autokratický styl* manažerského vedení. Z uvedeného pak plyne, že největší podíl respondentů volí cestu určitého „zlatého středu“, kdy v rámci demokratického stylu vedení je poskytována pracovníkům odpovídající autonomie a záležitosti jsou s nimi probírány. Kromě faktů již zmíněných v teoretické části této práce, tento styl je vhodné aplikovat zejména v případě přijímání určitých strategičtějších rozhodnutí v organizaci.

Dále byli manažeři vyzváni také ke specifikaci vlastní náplně práce. Je vhodné připomenout, že je tématem této práce role vrcholového vedení. Proto se mezi odpověďmi objevilo, že manažeři vedou celý svůj svěřený úsek a starají se o komplexní personální agendu v hotelu. Také bylo potvrzeno, že manažeři mají na starost zaškolování a adaptaci nových zaměstnanců, řeší případné problémy vzniklé na pracovišti a také komunikují pravidelně o různých záležitostech s manažery na dalších úrovních manažerské práce. Samozřejmě také v rámci své praxe stanovují celkovou strategii hotelu z dlouhodobého hlediska, která je následně rozpracovávána do krátkodobějších cílů. Samozřejmě je součástí jejich práce také vyhodnocování míry efektivity z hlediska plnění stanovených cílů. V konečném důsledku se samozřejmě manažeři snaží vést celý podnik tak, aby mohlo být těchto cílů dosaženo.

Respondenti byli dotázáni také na to, zda je podle jejich vlastního názoru současná podoba organizační struktury organizace XYZ efektivní. V tomto případě odpovědělo celkem **80 %** oslovených respondentů, že organizační struktura v současnosti efektivní je, naopak **20 %** respondentů se domnívá, že efektivní není. Tato druhá skupina respondentů byla vyzvána také ze zdůvodnění odpovědi. Objevily se názory, že je současná organizační struktura příliš složitá, naopak jeden z respondentů mínil, že by bylo vhodné ji rozšířit. Obecně však podle zjištěného stávající podoba organizační struktury podle názoru oslovených manažerů odpovídá potřebám a možnostem organizace XYZ.

Jak bylo uvedeno, velmi důležitou součástí manažerské práce jsou také určité dovednosti a schopnosti, bez kterých se manažer v rámci výkonu své profese v mnoha případech neobejde. Proto byli respondenti v rámci další otázky dotázáni také na to, jaké hlavní schopnosti a dovednosti pokládají oni sami na své manažerské úrovni za hlavní a nejdůležitější. V tomto případě se jednalo o otázku s možností volby více odpovědí, případně pak doplnění vlastní odpovědi dle vlastního uvážení.

Odpověď	Celkem
lidské a sociální dovednosti	11
technické dovednosti	4
rozhodovací schopnosti	15
Jiné	0

Tabulka 2 Nejdůležitější schopnosti a dovednosti na vrcholové manažerské úrovni

Zdroj: Vlastní zpracování

Za zjištěných výsledků v tomto případě vyplynulo, že největší počet manažerů pokládá za stěžejní ve své praxi zejména rozhodovací schopnosti, což odpovídá názoru odborníků, kteří skutečně nutnost správných rozhodovacích schopností spojují s vrcholovou manažerskou úrovní. Dále pak byly akcentovány opakovaně také lidské a sociální dovednosti, které jsou bezpochyby velmi důležité, jelikož zahrnují mimo jiné také komunikační dovednosti, které jsou zejména v manažerské praxi na úseku řízení personálních zdrojů bezpochyby

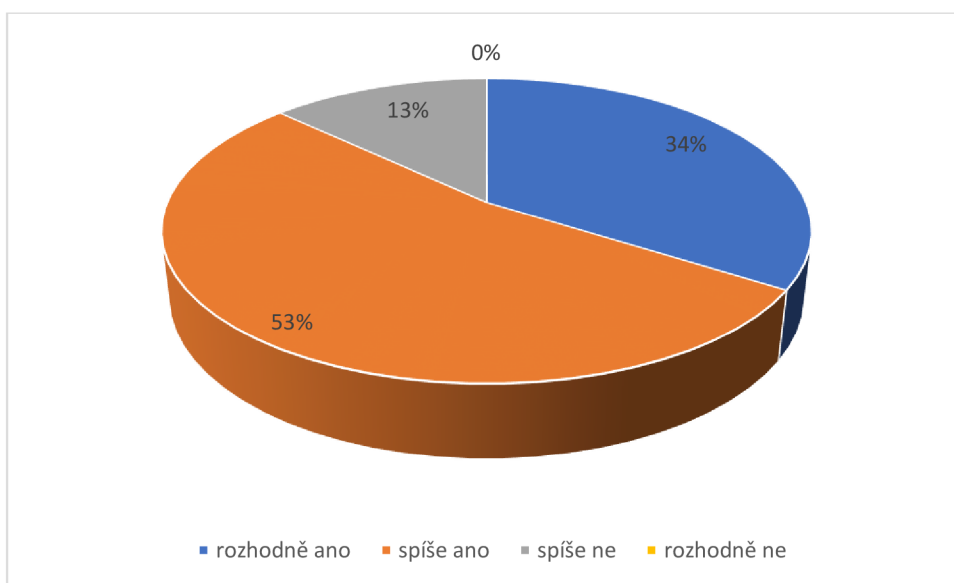
fundamentální nutností. Obecně tedy byly akcentovány zejména rozhodovací schopnosti, jelikož výkonu praxe manažera se dotýká velký počet rozhodovacích procesů, které mají kromě toho mnohdy zásadní, případně strategický význam pro organizaci.

Respondenti byli dále také dotázáni na způsoby, kterými si v praxi doplňují a nadále upevňují své znalosti a dovednosti. Dotázaní měli v tomto případě možnost volby více odpovědí současně, mohli také doplnit odpověď dle vlastního uvážení. V tomto ohledu celkem **12** respondentů odpovědělo, že se za tímto účelem zabývají studiem odborné literatury, dále pak **8** manažerů navštěvuje odborné kurzy, **7** manažerů volí pro tyto účely některé jiné způsoby a celkem **6** manažerů taktéž navštěvuje odborné konference. Mezi zmíněné jiné metody přitom je možné zařadit studium odborných článků a dalších materiálů na internetu, případně pak studium interních materiálů hotelu.

Dále byli respondenti dotázáni také na to, v jaké převažující formě se v organizaci XYZ odehrává komunikace mezi manažery. V tomto případě bylo zjištěno, že komunikace probíhá podle zkušeností celkem **5** manažerů zejména osobně, a to typicky například ve formě různých osobních konzultací a také pracovních porad, dále pak **3** respondenti uvádí, že jde převážně o dálkovou formu komunikace, a tedy zejména prostřednictvím moderních informačních a komunikačních technologií. Celkem **7** oslovených respondentů pak uvádí, že většinou jde o vzájemnou kombinaci těchto forem komunikace. Názory na dostatečnost a efektivitu těchto forem komunikace byly rovněž nadále zkoumány v rámci šetření. Celkem **10** oslovených respondentů z řad manažerů vnímá současnou podobu komunikace a informovanost v organizaci XYZ za **efektivní a odpovídající potřebám**. Nicméně zbylých **5** respondentů má k této podobě komunikace určité **výhrady**. Proto bylo důležité prozkoumat, čeho přesně se tyto výhrady týkají, aby je bylo možné případně řešit. Respondenti nejvíce vytýkali, že se k nim některé informace v podniku nedostávají včas, případně jim vadila občasná nutnost komunikovat s protistranou pouze v dálkové formě. Uvedeno bylo dále také to, že se respondenti již setkali s tím, že se k nim dostaly některé informace ve **zkreslené, poupravené nebo neúplné podobě**, což následně způsobilo v praxi **problémy**. Proto je třeba opětovně na tomto místě zdůraznit roli vnitropodnikové

komunikace a předávání včasných a jasných informací. Je třeba si uvědomit, že informace jsou důležitým podkladem pro rozhodování manažerů, proto v případě managementu sehrávají skutečně velmi důležitou úlohu.

Následně byli v rámci další otázky sami respondenti vyzváni k posouzení spokojenosti s výsledky manažerské práce na vrcholové manažerské úrovni v organizaci XYZ. Záměrem bylo v tomto případě zjistit, zda se respondenti domnívají, že na své manažerské úrovni **pracují jako tým efektivně**, díky čemuž jsou dosahované výsledky uspokojivé. Výsledky znázorňuje graf 1.



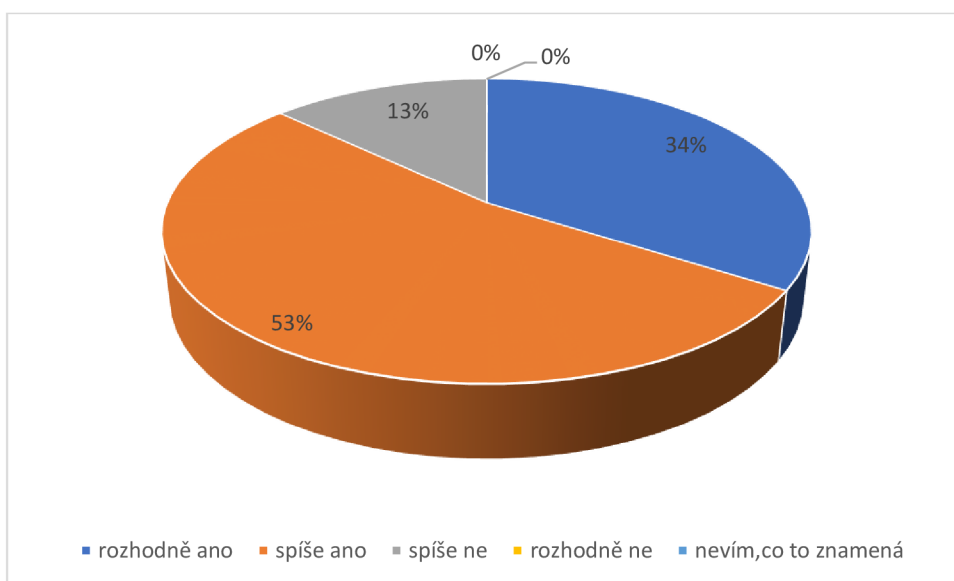
Graf 1 Hodnocení spokojenosti s výsledky práce na vrcholové manažerské úrovni

Zdroj: Vlastní zpracování

Z uvedených výsledků vyplynulo, že celkem plných 87 % oslovených respondentů z řad manažerů organizace XYZ uvádí spokojenost s dosahovanými výsledky týmu manažerů dané manažerské úrovně. Mezi hlavní důvody nespokojenosti v tomto ohledu patří zejména neuspokojivá ekonomická situace, která vede k nižším prodejům, dále pak také nedostatečně propracovaná týmová práce manažerů a také bylo poukazováno opětovně také na neuspokojivou komunikaci mezi jednotlivými manažery v týmu. Z uvedeného plyne, že v rovině výkonu manažerské práce se nachází určitý prostor pro zlepšení a přijetí určitých opatření pro zefektivnění práce personálních manažerů.

Do dotazníku byla zařazena také otázka, v jejímž rámci bylo zkoumáno, zda manažeři kladou ve své praxi důraz na takzvané delegování (přenášení) pravomocí a povinností. Jedná se o významný aspekt manažerské práce, který je obecně založen na tom, že jednotlivé činnosti jsou delegovány na podřízené pracovníky nebo případně na celé týmy, přičemž samotný manažer odpovědný za dosahovanou výkonnost a dosahovanou efektivitu celého procesu. Úkolem je tedy v tomto případě organizovat pracovní činnost veškerých pracovníků, kteří se tohoto procesu účastní. Plusem této metody je zejména úspora času i práce, která dané úkoly deleguje. **Delegování pravomocí a povinností** podle zjištěných informací v praxi **provádí** celých **13** oslovených respondentů, naopak **2** respondenti jej **spíše neprovádí**. Mezi důvody vyhýbání se delegování patří zejména jejich obava o ztrátu kontroly nad delegovanými úkoly nebo také fakt, že daný úkol raději manažer vykoná svépomocí. Nicméně je třeba si uvědomit, že delegování povinností může významně v případě jeho správného využívání zefektivnit manažerskou práci, a tedy i dosahované výsledky manažera.

Dalším důležitou součástí manažerské práce je také prosazování takzvaného asertivního jednání, které je obecně založeno na nenásilném prosazování vlastních názorů a dosahování cílů. Proto byli respondenti dotázáni na to, zda podle jejich vlastního názoru v praxi principy asertivity praktikují. Zjištěné výsledky jsou patrné z grafu 2.



Graf 2 Využívání principů asertivity ze strany manažerů

Zdroj: Vlastní zpracování

Ze zjištěných výsledků vyplynulo, že **53 %** oslovených respondentů spíše principy **asertivity** praktikuje, **34 %** respondentů je praktikuje rozhodně. Naproti tomu **13 %** respondentů uvedlo, že tyto principy spíše nevyužívá. Ačkoliv tedy většina respondentů skutečně asertivitu ve svém jednání a vedení podřízených prosazuje, menšina respondentů takto vědomě nečiní, což je nepochybně chyba.

V rámci následné otázky bylo zkoumáno, zda respondenti v praxi využívají organizaci některé z moderních metod managementu, a tedy například takzvané koučování, které je stále populárnější technikou, zmocňování, takzvané vedení sdílenou vizí nebo také týmovou práci. Také v tomto případě se jednalo o otázku s možností volby většího počtu odpovědí.

Odpověď	Celkem
koučování	8
zmocňování	2
vedení sdílenou vizí	0
týmová práce	7
jiné	3

Tabulka 3 Využívané moderní metody a techniky v managementu

Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti mezi využívanými inovativními technikami v managementu uváděli zejména koučování, které je obecně založeno zejména na přidělení kouče, který následně směřuje koučovanou osobu k tomu, aby si dokázala sama splnit požadované cíle. Zmíněna byla také týmová práce v podniku, v menšině pak i některé další techniky a metody. Mezi dalšími odpověďmi, které se objevily, zazněl například mentoring nebo také již zmíněné delegování a jeden z respondentů zmínil důraz na motivaci pracovníků.

Jak bylo popsáno, na základě některých výzkumů již byly v minulosti potvrzeny určité odlišnosti ve způsobu, jakým vede podřízené pracovníky **manažer** (muž), a **manažerka** (žena). Proto byli respondenti dotázáni také na jejich zkušenosti s tímto tématem. V tomto směru byl získán poměrně nejednoznačný výsledek, jelikož celkem **8** respondentů uvedlo, že podle jejich názoru určité rozdíly existují, naopak **7** respondentů si tyto rozdíly neuvědomuje. Respondenti, kteří odpověděli na tuto otázku kladně, pak dodávali, že muži-manažeři jsou obecně akčnější a méně se bojí riskovat, jdou do všeho více po hlavě a více využívají humor. Naopak manažerky jsou více empatické, citlivé, často současně také výřečnější a také se objevila zkušenost několika respondentů s rivalitou mezi manažerkami. Nicméně objevily se i protichůdné názory, které uváděly, že ženy jsou naopak ambicióznější a více trvají na dosažení stanoveného cíle. Proto v tomto směru není zjištěný

výsledek jednoznačný, jelikož zkušenosti respondentů-manažerů jsou v tomto ohledu různé.

Poslední otázkou, která byla zařazena do jádra práce, byla otázka na to, co přesně by sami respondenti rádi změnili na chodu a fungování personálního managementu v organizaci XYZ. V tomto případě se jednalo o otevřenou otázku, kdy byl respondentům poskytnut prostor pro libovolnou odpověď podle vlastního uvážení. Skutečně se v tomto případě objevily některé zajímavé názory a podněty, které stojí minimálně za zamyšlení. Respondenti například uváděli, že by si přáli, aby nebyli často pod takovým časovým tlakem a stresem, s čímž je také spojena skutečnost, že si mnohdy také „nosí práci domů.“ Někteří manažeři také uváděli, že by uvítali lepší rozdělení úkolů v některých případech nebo také případně bylo zmíněno přání v podobě zefektivnění spolupráce s dalšími členy týmu. Důležitým podnětem také bylo přání manažerů, aby jim byly sdělovány včasné důležité informace, se kterými budou následně moci pracovat v rámci svého rozhodování. Také se objevil návrh volající po zlepšení komunikace v organizaci, neboť osobní konzultace jsou podle názoru respondentů konány spíše nepravidelně. Je zřejmé, že se objevily mnohé zajímavé návrhy, které jsou použitelné v rámci formulace možných změn a doporučení z hlediska zlepšení současného systému personálního managementu v organizaci XYZ. Také manažeři zmínili rovněž potřebu řešit občasný nedostatek personálních zdrojů, a to zejména v rovině nižšího managementu organizace, proto by se řešením mělo stát také zefektivnění procesu výběru nových manažerů, které by zajistilo získání skutečně vhodných uchazečů pro danou manažerskou pozici.

3 Diskuze

Následující kapitola diplomové práce se zabývá provedením shrnutí zjištěných výsledků. Jak bylo zjištěno, respondenti mají dobré povědomí o podstatě i základních principech personálního managementu, podle většinové části respondentů přitom postupem času role managementu v organizacích roste, jelikož je nutné moderní organizace řídit stále efektivněji, aby uspěly na trhu. Kromě toho management musí být stále lépe schopen využívat zdroje v podniku pro plnění cílů. Osobu leadera si přitom manažeři představují jako někoho, kdo má neformální autoritu, zdravé sebevědomí, charisma a je schopen podřízené vést tak, aby žádoucí úkoly vykonali sami a dobrovolně.

Manažeři vlastní styl vedení nazývají zejména demokratickým, případně pak liberálním. Mezi hlavní činnosti personálního manažera patří zejména zajišťování komplexní personální agendy v organizaci XYZ, provádění zaškolování a adaptace nových zaměstnanců, řeší případné problémy vzniklé na pracovišti a také komunikují pravidelně o různých záležitostech s manažery na dalších úrovních manažerské práce. Dále pak rovněž stanovují celkovou strategii hotelu z dlouhodobého hlediska, která je následně rozpracována do krátkodobějších cílů. Samozřejmě je součástí jejich práce také vyhodnocování míry efektivity z hlediska plnění stanovených cílů.

Organizační struktura organizace XYZ je většinou manažerů hodnocena jako vhodná a odpovídající. Zajímavým bylo také zjištění, že manažeři vnímají jako důležité ve své praxi zejména rozhodovací schopnosti, dále pak z hlediska důležitosti následují lidské a sociální dovednosti. Komunikace probíhá v organizaci XYZ dálkově i osobně, případně pak zejména osobně. Většina respondentů z řad vnímá současnou podobu komunikace a informovanost v organizaci XYZ jako efektivní a odpovídající potřebám. Mezi případné problémy pak patří fakt, že se k manažerům některé informace v podniku nedostávají včas, případně jim vadí nutnost dálkové komunikace s protistranou, stejně tak získávání zkreslených a neúplných informací. Přesto však je naprostá většina personálních

manažerů v současnosti spokojena s dosahovanými výsledky týmu manažerů dané manažerské úrovně.

Delegování povinností a úkolů praktikuje naprostá většina oslovených respondentů, zbývající respondenti toto spíše nečiní zejména z důvodu obavy o ztrátu kontroly nad delegovanými úkoly nebo také kvůli tomu, že daný úkol raději manažer vykoná svépomocí. Aserktivně se v rámci výkonu profese snaží vystupovat drtivá většina personálních manažerů organizace XYZ. Mezi využívané moderní metody v managementu manažeri řadí zejména koučování a týmovou práci.

Názory na odlišnosti ve způsobu řízení manažerů-mužů a manažerek-žen nejsou zcela jednoznačné, obecně je však do jisté míry tyto rozdíly respondenti potvrdili. Podle zjištěného muži-manažeri jsou obecně akčnější a méně se bojí riskovat, jdou do všeho více po hlavě a více využívají humor. Naopak manažerky jsou více empatické, citlivé, často současně také výřečnější a také se objevila zkušenost několika respondentů s rivalitou mezi manažerkami.

V rámci návrhů za účelem přijetí vhodných změn se objevily podnětné nápady ze strany personálních manažerů organizace XYZ. Manažeri by si nejvíce přáli lepší rozdělení úkolů v organizaci i určité zlepšení spolupráce s dalšími členy týmu. Požadují za účelem zefektivnění práce také to, aby jim byly sdělovány včasné důležité informace, se kterými budou následně moci pracovat v rámci svého rozhodování. S tímto pak souvisí rovněž nutnost zlepšení komunikace v organizaci, a to zejména s důrazem na komunikaci v osobní formě. Také manažeri zmínili rovněž potřebu řešit nedostatek personálních zdrojů, a to zejména v rovině nižšího managementu organizace, proto by se řešením mělo stát také zefektivnění procesu výběru nových manažerů, které by zajistilo získání skutečně vhodných uchazečů pro danou manažerskou pozici.

Na základě daných zjištění je vhodné se nyní zaměřit na formulaci možných námětů a doporučení za účelem zefektivnění práce i chodu personálního managementu v organizaci XYZ. Pochopitelně pravděpodobně není v možnostech organizace zavést všechny návrhy, které by si respondenti přáli, nicméně některé z těchto návrhů jsou vhodným východiskem pro formulaci

žádoucích změn. Zejména je třeba vyzdvihnout opakovaně uváděný požadavek na zlepšení informovanosti a komunikace napříč organizací. Jak bylo uvedeno, právě vnitropodniková komunikace je v každé organizaci velmi důležitá. Zejména v případě managementu, který potřebuje vždy důležité informace pro rozhodovací procesy, proto sehrává specifickou úlohu. S tímto rovněž souvisí požadavek na komunikaci v osobní formě, který byl respondenty také uváděn. Proto se v tomto ohledu nabízí řešení ve formě zavedení pravidelných týdenních porad, kdy by v jejich rámci byly probírány veškeré důležité informace a podněty ze strany manažerů. Díky těmto osobním poradám, jejichž zavedení jistě nebude pro organizaci nákladné, by se mohla zvýšit informovanost jednotlivých manažerů, bylo by možné v jejich rámci řešit důležité podněty a návrhy, případně pak také rozdělení úkolů, kdy si někteří respondenti obecně přejí také zlepšení v rovině přidělování úkolů a činností. Také by díky tomu mohlo být v konečném důsledku dosaženo rovněž zlepšení spolupráce s dalšími členy v týmu, jelikož touto cestou budou umožněny jejich vzájemné konzultace a bude se jednat o platformu pro řešení případných problémů, nejasností a sporných situací. O zavedení týdenních porad by mělo být rozhodnuto ze strany centrálního vedení organizace XYZ, následně budou tyto porady probíhat na týdenní bázi v jednotlivých hotelích.

Také byla ze strany oslovených manažerů zmíněna potřeba příležitostně řešit nedostatek personálních zdrojů, a to zejména v rovině nižšího managementu organizace, proto by se řešením mělo stát také zefektivnění procesu výběru nových manažerů, které by zajistilo získání skutečně vhodných uchazečů pro danou manažerskou pozici. Proto je třeba klást důraz na řádnou analýzu daných pracovních míst a následně efektivně připravovat inzeráty pracovních pozic, které budou sdíleny vhodnými cestami za účelem oslovení správných uchazečů. Toto bude řešit personální útvar každého z hotelů, procesu se budou účastnit také top manažeři, a to díky detailnímu informování těchto manažerů o profilu ideálního uchazeče pro danou manažerskou pozici.

Nakonec je s ohledem na význam moderních metod managementu navrhnout také jejich větší využívání v organizaci, jelikož jde o metody, které jsou v praxi mnohdy značně přínosné. Mezi tyto metody patří například metoda koučování, která je velmi zajímavou a přínosnou metodou a v praxi nalézá v organizacích

stále větší uplatnění. Nicméně vzhledem k významu týmové práce je možné doporučit také důraz na tuto metodu, která může také organizaci napomoci v zefektivnění práce týmu manažerů. Je třeba, aby se s těmito moderními metodami ztotožnilo samotné vrcholové vedení vybrané organizace a následně se stalo jejich uplatňování nedílnou součástí praxe v této organizaci, proto je třeba využívání těchto principů zařadit již do samotné personální strategie organizace XYZ. Následně budou tyto principy v praxi aplikovány všemi manažery organizace.

Závěr

Diplomová práce byla zaměřena na problematiku významu a úkolů managementu v oblasti personálního řízení a jejím základním cílem bylo zejména rozebrat blíže práci manažera v organizaci, a to se zaměřením na význam jeho práce pro dosahování cílů podniku. Autor práce se záměrně zaměřil na význam a roli personálního manažera v organizaci. Nejprve byla v rámci části teoretické představena teoretická východiska vztahující se ke zvolenému tématu, kam patřil zejména pojem a účel managementu v organizacích, dále pak manažerská profese z hlediska hlavních úkolů manažera. Taktéž byly specifikovány základní styly manažerské práce s podřízenými pracovníky i východiska moderního leadershipu. Krátce byla následně zmíněna také otázka odlišností v mužském a ženském přístupu k vedení podřízených pracovníků v organizaci. Poté byla pozornost věnována základním manažerským úrovním, se kterými je možné se setkat v rámci organizace, a to společně s důležitými kompetencemi manažerů. Autor práce také představil koncept personálního řízení v moderních organizacích a roli personálního manažera. V navazující praktické části práce byly interpretovány závěry provedeného šetření ve zvolené organizaci XYZ, která se věnuje poskytování hotelových služeb.

Jak bylo na základě zpracování této práce zjištěno, management v moderních organizacích obecně napomáhá zejména efektivnímu plnění cílů, které byly stanoveny. Za účelem výkonu takzvaných manažerských funkcí působí v organizacích manažeři, kteří mohou působit na úrovni top managementu, středního managementu, případně pak nižšího managementu. Jednotlivé manažerské úrovně se přitom liší nejen v rozsahu vykonávaných činností a rozhodovacích procesů, ale stejně tak v míře a obsahu nároků, které jsou na jednotlivé manažery kladeny. Velmi důležitá je ve všech organizacích role vrcholového managementu, který se věnuje stanovování základní strategie podnikatelského subjektu, ze které jsou následně odvozovány krátkodobé cíle. Na manažera je kladeno mnoho specifických nároků, aby byl schopen tuto funkci vykonávat, a to bez ohledu na obor činnosti podniku. Nejinak je tomu také v případě personálního manažera v hotelu, který vykonává komplexní personální

agendu. Personální úsek je v hotelu rovněž velice důležitý a plní mnohé nenahraditelné úkoly. Proto bylo potvrzeno, že je role personálního managementu v organizaci XYZ značná.

V rámci provedeného výzkumného šetření mezi manažery zvolené organizace pak bylo zjištěno mnoho zajímavých poznatků, které se týkají přístupu a názorů manažerů této organizace k otázkám chodu a výsledků personálního managementu zvolené organizace. Obecně přitom bylo zjištěno, že je systém personálního managementu v současné době v organizaci XYZ možné hodnotit jako efektivní a odpovídající potřebám a možnostem organizace, která působí v oboru hotelnictví. Přesto však byly zjištěny drobné nedostatky v tomto systému, kdy za účelem jejich možné nápravy byly následně formulovány určité návrhy a doporučení. Tyto náměty se mohou stát cenným zdrojem a východiskem pro top management organizace XYZ ohledně přijetí možných žádoucích změn. Proto je možné za přidanou hodnotu této práce pro samotnou organizaci označit právě získání cenných praktických informací týkajících se současného stavu personálního managementu v organizaci a jeho efektivity, aby bylo možné z těchto zjištění následně vycházet při úsilí o přijetí žádoucích změn v rovině personálního managementu. Na závěr této práce je možné podotknout, že byl stanovený cíl práce naplněn.

Seznam použité literatury

Monografie

ARMSTRONG, Michael. *A handbook of personnel management practise*. London: Kogan Page, 1996. ISBN 0-7494-2028-6.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024714073

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

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

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

DANCE, Anthony. *A Pragmatic Introduction to Middle Manager Fundamentals: Part 1 - Role and Function*. eBookIt.com, 2018. ISBN 9781456631451.

DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

DUDOVÁ, Radka, Alena KŘÍŽKOVÁ a Drahomíra ZAJÍČKOVÁ. *Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. Praha: VÚPSV, 2006. ISBN 80-87007-32-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

GIRGLOVÁ, Jana. *Strategické řízení zdravotnického zařízení – strategická operace Evropské urologické léčebné a výukové centrum*. Praha, 2009. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze.

HABERLEITNER, Elisabeth, Elisabeth DEISTLER a Robert UNGVARI. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2654-0.

HOLEŠINSKÁ, Andrea. *Destinační management: umění rozvíjet destinaci*. [Brno]: MUNI, 2022. Manažer. ISBN 978-80-271-3218-8.

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1389-6.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: Verbum, 2012. ISBN 978-80-87500-26-2.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

KRPÁLEK, Pavel. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.

LANG, Helmut. *Management: trendy a teorie*. V Praze: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-683-1.

LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2445-4.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5316-4.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.

OWEN, Jo. *Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1726-3.

Personalistika a řízení lidských zdrojů. In: *Workintense* [online]. 2021 [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: <https://workintense.cz/cs/aktuality/personalistika-rizeni-lidskych-zdroju>

Personální ředitel. In: *Národní soustava povolání* [online]. 2022 [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/personalni-reditel>

SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-3568-9.

SOUČEK, Zdeněk. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-47-9.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2494-2.

ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: [role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační]*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-.

TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0206-8.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VETEŠKA, Jaroslav. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. [Praha]: Česká andragogická společnost, 2013. Česká a slovenská andragogika. ISBN 978-80-905460-0-4.

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

VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.

WITZEL, Morgen. *A history of management thought*. Routledge, 2016. ISBN 9781317433354.

ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada, 2007. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-1844-6.

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník pro personální manažery organizace XYZ

Přílohy

Příloha č. 1

Dotazník pro personální manažery organizace XYZ

Otázka č. 1: Jste muž nebo žena?

Odpověď: muž, žena

Otázka č. 2: Věk respondenta.

Odpověď: otevřená otázka

Otázka č. 3: Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Odpověď: střední, střední s maturitou, VOŠ, VŠ

Otázka č. 4: Jaká je délka vaší manažerské praxe?

Odpověď: 1-3 roky, 3-5 let, 5-10 let, 10+ let

Otázka č. 5: Jaký počet pracovníků běžně v praxi řídíte?

Odpověď: 1-10 zaměstnanců, 10-50 zaměstnanců, 50-100 zaměstnanců, 100+ zaměstnanců

Otázka č. 6: Jaký základní účel podle vás plní personální management v moderní organizaci?

Odpověď: otevřená otázka

Otázka č. 7: Domníváte se, že se obecně úloha personálního managementu během času v moderních organizacích zvyšuje? Svou odpověď odůvodněte.

Odpověď: rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, rozhodně ne

Otázka č. 8: Co podle vás znamená pojem leader / leadership v kontextu moderního stylu řízení lidí?

Odpověď: otevřená otázka

Otázka č. 9: Definujte osobnost, schopnosti, dovednosti, které podle vás má manažer, který je zároveň leaderem?

Odpověď: otevřená otázka

Otázka č. 10: Který styl řízení upřednostňujete?

Odpověď: liberální styl, demokratický styl, autokratický styl

Otázka č. 11: Pokuste se specifikovat náplň vaší práce.

Odpověď: otevřená otázka

Otázka č. 12: Domníváte se, že je v současnosti organizační struktura organizace, ve které pracujete efektivní? Pokud je odpověď NE, zdůvodněte.

Odpověď: ano, ne

Otázka č. 13: Jaké hlavní schopnosti a dovednosti pokládáte na své manažerské úrovni za hlavní a nejdůležitější? Pokud je odpověď JINÉ, rozvedte.

Odpověď: lidské a sociální dovednosti, technické dovednosti, rozhodovací schopnosti, jiné

Otázka č. 14: Jakými způsoby si nadále doplňujete a upevňujete své manažersky relevantní znalosti a dovednosti? Můžete označit více možností. Pokud je odpověď JINÉ, uveďte způsoby.

Odpověď: studium odborné literatury, odborné kurzy, odborné konference, jiné

Otázka č. 15: V jaké převažující formě ve vaší organizaci převládá komunikace mezi vámi a ostatními manažery? Ke své volbě uveďte konkrétní příklady.

Odpověď: osobně, dálková forma, kombinace obou možností

Otázka č. 16: Hodnotíte stávající způsob komunikace s vašimi spolupracovníky jako efektivní a odpovídající potřebám? Pokud je odpověď NE, uveďte důvody.

Odpověď: ano, ne

Otázka č. 17: Hodnotíte výsledky práce týmu manažerů na vaší manažerské úrovni jako uspokojivé? Pokud je odpověď NE, uveďte důvody.

Odpověď: rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, rozhodně ne

Otázka č. 18: Využíváte ve své praxi manažerský nástroj delegování úkolů? Pokud je odpověď NE, zdůvodněte.

Odpověď: ano, ne

Otázka č. 19: Využíváte ve své praxi princip asertivního řízení?

Odpověď: rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, rozhodně ne, nevím, co to znamená

Otázka č. 20: Využíváte ve své praxi některé z uvedených moderních metod managementu? Můžete označit více možností. Pokud je odpověď JINÉ, specifikujte.

Odpověď: koučování, zmocňování, vedení sdílenou vizí, týmová práce, jiné

Otázka č. 21: Vnímáte dle svých pracovních zkušeností určité odlišnosti ve způsobu vedení lidí ze strany manažera (muž) oproti vedení lidí ze strany manažerky (žena)? Svou odpověď odůvodněte.

Odpověď: ano, ne

Otázka č. 22: Co byste změnil/a v chodu a fungování personálního managementu ve vaší organizaci?

Odpověď: otevřená otázka