

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2015–2016

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Simona Brabcová**

**Pracovní pozice personálního manažera, jeho role  
a komunikace v organizaci**

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Marcela Pikálková

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES**

2015-2016

**BACHELOR THESIS**

**Simona Brabcová**

**The position of HR manager, his role and communication  
in an organization**

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Mgr. Marcela Pikálková

### **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 17. 2. 2016

Simona Brabcová

## **Poděkování**

Děkuji paní Mgr. Marcele Pikákové, vedoucí bakalářské práce, za odborné vedení a cenné rady při zpracování práce a čas, který mi tímto věnovala.

## **Anotace**

Bakalářská práce zaměřená na pozici personálního manažera, jeho roli a komunikaci v organizaci, je zpracována teoreticko-empirickou metodou. První část práce tvoří kapitoly teoretické, charakterizující vývoj personalistiky, personálního managementu a pozice manažera, jeho funkce, schopnosti a dovednosti. Následné pokračování práce představuje část empirická, která analyzuje uvedenou problematiku pomocí stanovených hypotéz. Cílem práce je zanalyzovat vývoj pozice personálního manažera v České republice v období let 1989-2015. Tohoto cíle bude dosaženo také splněním dílčích cílů, získáním informací prostřednictvím dotazníkového šetření.

## **Klíčová slova**

Komunikace, management, manažer, motivace, personální management, personalistika, řízení lidských zdrojů.

## **Annotation**

This thesis is focused on the position of manager, his role and communication in an organization and it was prepared using theoretical and practical method. The first part of the thesis consists of empirical-based chapters characterizing development of human resources, personnel management and the position of manager, his function, skills and abilities. The following part is empirical and it analyzes mentioned issues using stated hypotheses. The major goal of this thesis is to analyze development position of HR manager in the Czech Republic between 1989 and 2015. This goal will be achieved through sub-objectives and gathering information through questionnaire.

## **Keywords**

Communication, HR management, human resources, manager, management, motivation, personnel management.

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 VYMEZENÍ A CHARAKTERISTIKA POJMŮ</b> .....	<b>11</b>
1.1 Personalistika a její vývoj .....	11
1.1.1 Vývoj personalistiky v ČR.....	12
1.2 Management a jeho vývoj .....	14
1.2.1 Vývoj managementu .....	15
1.2.2 Vývoj personálního managementu v ČR.....	17
1.3 Manažer .....	19
1.3.1 Manažerské úrovně .....	21
1.4 Organizace a organizační struktura .....	22
<b>2 OSOBNOST MANAŽERA</b> .....	<b>26</b>
2.1 Manažerské role .....	26
2.2 Styly manažerské práce .....	27
2.3 Schopnosti, dovednosti a kompetence .....	29
2.3.1 Schopnosti.....	29
2.3.2 Dovednosti .....	30
2.3.3 Kompetence .....	31
2.4 Time management.....	33
<b>3 ÚKOLY PERSONÁLNÍHO MANAŽERA</b> .....	<b>37</b>
3.1 Manažerské funkce a personální činnosti .....	37
3.1.1 Plánování .....	38
3.1.2 Organizování.....	39
3.1.3 Řízení lidských zdrojů .....	41
3.1.4 Kontrola .....	41
3.2 Komunikace, vedení týmu a zvládání stresu .....	42
3.2.1 Komunikace .....	42
3.2.2 Vedení týmu.....	44
3.2.3 Zvládání stresu.....	46
3.3 Motivace .....	47

<b>4</b>	<b>EMPIRICKÁ ČÁST</b> .....	<b>51</b>
4.1	Vymezení výzkumného cíle .....	51
4.2	Stanovení hypotéz a výzkumných otázek .....	51
4.3	Výzkumný vzorek .....	52
4.4	Výzkumná metodika a organizace výzkumu .....	52
4.5	Výsledky výzkumu .....	53
4.5.1	Základní charakteristika respondentů .....	53
4.6	Vyhodnocení hypotéz .....	58
	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>70</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>73</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK</b> .....	<b>76</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ</b> .....	<b>77</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>79</b>



## ÚVOD

Pracovní pozice personálního manažera, jeho role a komunikace v organizaci je tématem a náplní bakalářské práce. Problematika pozice personálního manažera je mi blízká, protože se několik let pohybuji v personalistice, zabývám se výkonem personálních činností.

Pozice personálního manažera je nezbytnou součástí efektivně a správně fungující společnosti, která má zmiňované pracovní místo zastoupené v organizační struktuře organizace. Náplň práce uvedené pozice obsahuje řízené a vědomé vykonávání činností, souvisejících s personálním managementem. Jeho role vůdce předpokládá vedení útvaru řízení lidských zdrojů (HRM). V praxi však často pozice personálního manažera v organizacích chybí a výkonem funkcí jsou pověřeni zaměstnanci, kteří vykonávají personální činnosti neřízeně, jako vedlejší náplň práce. Při absenci pracovní pozice personálního manažera, využívají organizace k zajištění činností spadajících do jeho kompetencí outsourcing. V současné době globalizace, probíhajících změnách v oblasti HRM, je velmi důležitá práce s lidskými zdroji, představujícími pro zaměstnavatele nejdůležitější zdroj. Svými vědomostmi a schopnostmi, vytvářejí přidanou hodnotu a jejich prostřednictvím jsou naplňovány strategické cíle organizace. Zaměstnavatel pomocí pozice personálního manažera, jeho funkcí, schopností a dovedností vytváří podmínky a prostředí v organizaci, umožňující maximální využívání lidských zdrojů, jejich rozvoj, vzdělávání a nezbytnou péči.

Cílem bakalářské práce je analýza vývoje pozice personálního manažera v období let 1989-2015. Dosažení cíle bude zabezpečeno splněním dvou dílčích cílů, zaměřených na posouzení vývoje pozice personálního manažera z hlediska jak samotných personálních manažerů nebo vedoucích pracovníků v oblasti HRM, tak z pohledu zaměstnanců. K uvedeným cílům jsou stanoveny čtyři hypotézy, které v empirické části potvrdí, či vyvrátí informace, uváděné v teoretické části. Analýza využije výstupů, získaných z dotazníkového šetření, uskutečněného na internetovém portálu [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz).

Práce je rozdělena do čtyř kapitol, první tři kapitoly se zabývají teoretickým popisem a charakteristikou základních pojmů z oblasti HRM, souvisejících s personalistikou, s pozicí manažera a řízením lidských zdrojů. Čtvrtá kapitola je empirickou částí, zaměřenou na analýzu vývoje pozice personálního manažera v České republice v období let 1989 – 2015.

První kapitola charakterizuje terminologii z oblasti HRM, personalistika a její vývoj, management, jeho vývoj, manažer a organizace. Jednotlivé pojmy jsou interpretovány na základě poznatků z dostupné literatury, srovnáváním komentářů jednotlivých autorů, zabývajících se managementem a personalistikou. Domnívám se, že tato problematika bude dostatečně objasněna.

Náplní druhé kapitoly je znázornit osobnost manažera jako vykonavatele pozice personálního manažera. Využívá specifické styly manažerské práce, disponuje manažerskými dovednostmi, schopnostmi a kompetencemi, důležitými pro výkon analyzované pozice. Tak, jako je každý jedinec osobnost, tak se i každý manažer projevuje a vykonává činnosti na základě svých znalostí, schopností a charakterových vlastností. Nedílnou součástí při výkonu manažerských funkcí je oblast využívání „time managementu“.

Třetí kapitola charakterizuje úkoly a náplň práce pozice personálního manažera, zahrnující manažerské funkce, dozor nad vykonáváním personálních činností, vědomé řízení a vedení personálního útvaru. Dále je charakterizována komunikace v organizaci, její typy, vedení týmu, umění motivace a oblast zaměřená na riziko vzniku stresu.

Čtvrtá kapitola tvoří empirickou část, ve které se zaměřím na analýzu vývoje pozice personálního manažera za posledních cca 20 let. Využívána budou dotazníková šetření, zaměřená na otázky týkající se uvedeného tématu, následné zpracování a vyvození závěrů. Cílovou skupinou budou nejen personální manažeři, ale také zaměstnanci, aby zhodnotili, jak vnímají změnu a vývoj pozice manažera v personální oblasti.

Závěr práce bude zaměřen na zhodnocení jednotlivých hypotéz a konstatování, zda se podařilo dosáhnout vytyčeného cíle.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 VYMEZENÍ A CHARAKTERISTIKA POJMŮ

První kapitola bakalářské práce charakterizuje klíčové pojmy a terminologie HRM, které jsou používány a představují hlavní témata následujících kapitol. Práce je zaměřená na pracovní pozici personálního manažera, tudíž zde bude zmíněn pojem personalistika, management a jejich vývoj, charakteristika pojmu manažer.

### 1.1 Personalistika a její vývoj

Samostatným sektorem managementu je *personální management*, který vyjadřuje vše, co se vztahuje k lidem vykonávajícím v organizacích činnosti, za účelem splnění stanoveného cíle. Jsou provázané, ovlivňují další provoz v personální oblasti, prováděné personálními útvary neboli odděleními ŘLZ. Propojením všech činností vzniká personální management, jehož zástupcem je pracovní pozice personálního manažera. Jeho náplň práce je podmíněna velikostí organizace a zařazením v organizační struktuře. S vývojem personalistiky souvisel výkon manažerských funkcí, které manažer vykonával a vykonává. Personalistika se utvářela od začátku 20. století, vývoj byl závislý na politických a sociálních podmínkách a především na pohledu a významu zaměstnance pro organizaci. Jednotlivé fáze vývoje členíme do tří skupin:<sup>1</sup>

*Personální administrativa (mechanocentrický přístup)* - historicky první koncepce personalistiky, vývoj od desátých až dvacátých let 20. století, byla ovlivněna vědeckým řízením (taylorismus). Lidé byli chápáni pouze jako pracovní síla, personalistika byla službou pro organizaci a pasivní součástí řízení organizace. Personalisté (střední management) plnili úkoly dle pokynů vedení organizace (úkoly spojené se zaměstnáváním lidí a vedením personální evidence), drželi se platné legislativy.

*Personální řízení (sociocentrický přístup)* - vývoj od čtyřicátých až padesátých let 20. století - zaměstnavatel začínal vnímat zaměstnance jako konkurenční výhodu

---

<sup>1</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2, s. 29-31

organizace, personalistika se stává důležitým oborem. Vznikaly personální oddělení v čele s personálním ředitelem (manažerem), objevují se specialisté v oblasti HRM, specializující se na výběr, přijímání, hodnocení nebo vzdělávání zaměstnanců. Manažeři mají větší kompetence a odpovědnost, ale přesto pouze plní operativně zadané úkoly.

*Řízení lidských zdrojů (antropocentrický přístup)* - vývoj v osmdesátých až devadesátých letech 20. století - lidé představují nejdůležitější zdroj organizace, probíhá globalizace, konkurence trhu. Nové technologie jsou důvodem k tomu, aby zaměstnavatel využíval a motivoval své zaměstnance pro plnění strategických cílů. Pozice personálního manažera je často zařazena do užšího vedení organizace, jejich činnosti se stávají klíčovou oblastí řízení organizace. Personální práce již nevykonávají pouze personalisté, ale stále více se zapojují do HRM vedoucí zaměstnanci na všech stupních řízení organizace – linioví manažeři.

Kocianová uvádí, že od 90. let 20. století se pozornost zaměřuje na týmovou práci, posilování pravomocí a nepřetržitý rozvoj v učících se organizacích, na komplexní řízení, výkon a odměňování, hovoří se o kompetencích. Pozice personálního manažera přebírá roli interního konzultanta, využívá metodu benchmarkingu. Organizace využívají externích agentur (výběr zaměstnanců, zpracování mezd nebo vzdělávání), zaměřují se na firemní kulturu, péči o zaměstnance nebo zaměstnanecké benefity.<sup>2</sup>

### **1.1.1 Vývoj personalistiky v ČR**

Řízení lidských zdrojů se v České republice vyvíjelo ve 3 základních etapách:<sup>3</sup>

*Byrokratický přístup* (70. – 80. léta) – charakterizované centrálním řízením pro personální i kádrovou oblast. Centrální řízení bylo snahou tehdejší vlády ČSSR, která se pokoušela řešit hospodaření s lidskými zdroji administrativně. Podniky vypracovávaly návrhy plánů práce a plánů zaměstnanosti a na jejich základě byly státem přidělovány limity počtu pracovníků. Limity zahrnovaly celkové počty zaměstnanců pro jednotlivé okresy nebo pro absolventy.

---

<sup>2</sup> KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. 1.vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, 158 s. Andragogika. ISBN 80-86432-97-1, s. 108-109

<sup>3</sup> ŠUPLEROVÁ, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005, 102 s. ISBN 80-244-1184-9, s. 8-9

*Operativní přístup* (počátek 90. let) – změna systému a politiky po roce 1989 ovlivnila prudký obrat, byrokratická a politická opatření byla organizacemi odmítána, rušila se personální oddělení. Projevovala se snaha o samostatnost v řešení personálních otázek, rozhodnutí vyplývala z potřeb, které v organizaci byly aktuální, nepodléhala dlouhodobým strategickým záměrům. Vznikala spousta problémů a jejich následná, operativní řešení. Na trh prostupují zahraniční firmy přinášející změny v řízení a vyžadující moderní pojetí v řízení lidských zdrojů, bez politického obsahu.

*Strategický přístup* (od poloviny 90. let) – je znakem moderní, prosperující a rozvíjející se organizace, kladoucí důraz na lidské zdroje, jako nejdůležitější zdroj každé organizace. Je založen na dlouhodobém plánování aktivit, zabezpečuje předcházení kritických stavů, pomocí odhadování, plánování a realizace potřeby organizace v oblasti lidských zdrojů. Personalista není pouhým administrativním pracovníkem, ale spíše manažerem, proto vznikají nové speciální studijní obory zaměřené na řízení lidských zdrojů, organizace získávají kvalifikované odborníky.<sup>4</sup>

Vývoj personalistiky v České republice byl dle Kociánové<sup>5</sup> ovlivněn dvěma světovými válkami a politickými podmínkami. Do roku 1989 sloužila kádrová a personální práce plně politickému systému. Rozvoj personalistiky v ČR začal péčí o zaměstnance a vytvořením předpisů o zabezpečení pracovních podmínek (BOZP, režim pracovního dne, přestávky v práci, odměňování,...). Následovalo zřízení ministerstva sociální péče (sociální pojištění, péče o válečné poškozence, vysloužilce, péče o nezaměstnané, zprostředkovatelný práce), zákon č. 91/1918 Sb. o pracovní době a uzákonění osmihodinové pracovní doby, r. 1920 byl založen samotný vědecký ústav pro otázky moderního řízení Masarykova akademie práce. Po roce 1948 byly nastoleny změny v právní úpravě i přístupu zaměstnavatelů k zaměstnancům (např. umístování absolventů vysokých škol na dobu 3 let).

---

<sup>4</sup> ŠUPPLEROVÁ, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005, 102 s. ISBN 80-244-1184-9, s. 11

<sup>5</sup> KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, 158 s. Andragogika. ISBN 80-86432-97-1, s. 67-69

## 1.2 Management a jeho vývoj

Management reprezentuje pojem, charakterizovaný v posledních desetiletích v různých literaturách, je zastoupen v praxi, stává se součástí dnešního života. Význam slova vychází z anglického manage – řídit, vést, spravovat nebo hospodařit. Definovat management je nesnadné, přesto se jeho význam snaží přiblížit následující definice.

Je chápán v pojetí několika směrů, jako manažerská funkce (vztahy v řízení, komunikace, soubor postupů), lidé-manažeři (plnění manažerské funkce), vědní obor (oblast se znalostmi, zkušenostmi a vědeckými přístupy), studijní obor (soubor metodické přípravy a studijní dokumentace) a umění managementu (soubor využitelných a realizovatelných osobnostních kvalit a kompetencí).<sup>6</sup>

Další výklad uvádí: „že management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů nebo, že řízením rozumíme dosahování cílů prostřednictvím lidí ve formálně organizovaných skupinách.“<sup>7</sup> Armstrong definuje: „že management, je v podstatě rozhodnout, co dělat, a uskutečnit to prostřednictvím lidí“<sup>8</sup>, protože lidé jsou nejdůležitějším zdrojem v každé organizaci a pomocí nich se mohou využívat další zdroje. Proto tuto definici rozvádí: „řídit znamená rozhodnout co udělat a uskutečnit to prostřednictvím efektivního využití zdrojů.“<sup>9</sup>

Kociánová popisuje management: „management je chápán jako ucelené řízení všech politik a aktivit organizace (ekonomických, personálních, obchodních, vývojových, aj.), je souborem přístupů a názorů, zkušeností, doporučení a metod, které manažeři užívají ke zvládnutí své činnosti směřující k splnění cílů organizace.“<sup>10</sup>

---

<sup>6</sup> ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1, s. 51

<sup>7</sup> OBST, O., *Základy obecného managementu*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, 74 s. ISBN 80-244-1365-5, s. 7

<sup>8</sup> ARMSTRONG, M., REZEK, J. *Jak být ještě lepším manažerem*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 312 s. ISBN 80-85865-66-1, s. 17

<sup>9</sup> Tamtéž, s. 17

<sup>10</sup> KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5, s. 13

### 1.2.1 Vývoj managementu

Vývoj managementu je popisován v odborných literaturách. Vznik a začátek rozvoje moderního manažerského myšlení a jednání, je spjatý s procesem rozvoje společenské dělby práce v období průmyslové revoluce. Zvláště ve vyspělých zemích jako je Anglie, USA, Německo, Francie, ve druhé polovině 19. století.<sup>11</sup> Pojetí zvláště personálního managementu bylo ovlivněno rozvojem personalistiky, kdy se měnila role člověka, jako zaměstnance v organizaci. Management se vyvíjel asi 150 let v několika fázích a etapách, jsou rozlišovány různé školy managementu. Vodáček, Vodáčková uvádějí jednotlivé školy:<sup>12</sup>

*Vědecké řízení* – charakterizováno hospodářskou přípravou, následným prováděním výrobních procesů na nejnižších úrovních podnikové organizace. Aspekt byl brán na faktory výroby, člověka, výrobek a stroj. Probíhá geneze normování práce, plánování, odměňování založené na výkonu. Představitelem byl Frederick W. Taylor („taylorismus“), Henry L. Gantta (Ganttův diagram), H. Emersona (zvyšování efektivity ve výrobě), mezi průkopníky českého managementu patřil Tomáš Baťa.

*Škola lidských vztahů* – zaměřena na význam psychologických a sociálních faktorů a jejich vliv na výsledky práce lidí, metody vedení, stimulaci a motivaci lidí (Malowovova pyramida potřeb). Důležitý byl poznatek, že lidé jsou nejdůležitějším kapitálem organizace. Zástupce např. E. Mayo (člověk nesmí být posuzován jako součást stroje, ale jako inteligentní bytost).

*Správní řízení* – systém celistvého řízení manažerských funkcí. H. Fayol, zakladatel moderního managementu, formuloval své zkušenosti do 14 principů managementu.

*Byrokratické řízení* – význam pevné administrativní organizace, jednoznačná hierarchie moci a pořádku. Byrokracie nebyla chápána jako strnulost, zdlouhavost, ale jako fungování na základě pevných pravidel, norem a povinností. Zástupcem této školy byl Max Weber (šest principů byrokratické organizace).

---

<sup>11</sup> VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3, s. 19

<sup>12</sup> Tamtéž, s. 20-26

*Školy současného managementu* – orientovány na procesní (harmonické fungování organizace, Harold Koontz), psychologicko-sociální (výběr, rozmíst'ování, vedení zaměstnanců, F. Herzberg), systémové (komplexní chápání manažerských procesů, Vilfredo Pareto), kvantitativní (matematické modely řešení manažerských úloh, P. M. Morse) a empirické (rozbor poznatků z manažerské praxe, P. F. Drucker) přístupy.<sup>13</sup>

Management se vyvíjel v rámci světa postupně, s ohledem na získávání zkušeností v jednotlivých obdobích. Hoffman uvádí, že i český management měl své tradice, dobré a špatné zkušenosti. V roce 1990 se předpokládalo, že dojde k náhradě socialistických manažerských kádrů novými odborníky, ale cíle nebylo dosaženo. Vedoucí zaměstnanci (manažeři) se neseťkali s jiným systémem řízení, pouze několik z nich, mělo zkušenosti ze zahraničního obchodu, studijních cest nebo odborné literatury.<sup>14</sup>

Po roce 1989 český manažer pochopil probíhající období jako příležitost, „*jak přestavět a přizpůsobit podnikový management při přechodu od centrálního řízení k tržní ekonomice, byl nucen jednat okamžitě a neodkladně, často neměl čas na diskuse a přípravu.*“<sup>15</sup> Projevila se schopnost manažerů jednat a rozhodovat se i bez teoretických znalostí a zkušeností. Vzdělávání manažerů v 90. letech se zaměřovalo pouze na společné potřeby všech manažerů a individuální potřeby a preference jednotlivců. Zaměstnavatel nepřikládal důležitost celkovému rozvoji a vzdělávání svých zaměstnanců. Po roce 1997 se situace přetváří a mění se postoj k významu vzdělávání, české instituce se zabývají rozvojem vzdělávání (Národní vzdělávací fond a jeho projekty, externí manažerské kurzy), přebírání zkušeností ze zahraničí.<sup>16</sup>

Podnikový management se transformoval po vstupu ČR do Evropské unie (1998), manažeři měli možnost se na tuto změnu připravit (žádost ČR v roce 1996), využívali nových možností a příležitostí pro rozvoj manažerských dovedností.<sup>17</sup>

---

<sup>13</sup> ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1, s. 71

<sup>14</sup> HOFFMAN, V. *Český manažer v procesu transformace*. 1.vyd. Praha: Národní vzdělávací fond, 1997, 32 s. ISBN 80-02-01189-9, s. 7-9

<sup>15</sup> Tamtéž, s. 11

<sup>16</sup> Tamtéž, s. 19-20

<sup>17</sup> Tamtéž, s. 14



*„Vstup České republiky do EU se vyznačuje globalizací, rozmachem technologií a radikálními přístupy ve výrobě a službách, organizačními transformacemi, zejména u velkých podniků a především novou filozofií HR a strategií práce s lidmi v podmínkách superkonkurence.“<sup>18</sup>*

Současné teorie vycházejí z filozofických názorů na dnešní svět a ze zkušeností různých ekonomik (východoasijské). Vše se mění a přizpůsobuje době, ve které se nacházíme a co společnosti vyhovuje nejvíce.

### **1.2.2 Vývoj personálního managementu v ČR**

Vývoj personálního managementu bezprostředně reflektuje na vývoj personalistiky v České republice. Výše byla popsána charakteristika jednotlivých vývojových období, s tím souvisejí úkoly a vývoj pozic vedoucích personálních oddělení, později manažerů.

V první fázi (byrokratický přístup) nelze hovořit o činnostech a funkcích manažera, vedoucí personálních oddělení vykonávali výhradně administrativu spojenou s přijímáním, přemísťováním, propouštěním a celkovou evidencí zaměstnanců. V 70. letech organizace připravovaly návrhy plánů práce zaměstnanosti, stát pomocí nich schvaloval a přiděloval limity pracovníků v okresech, limity absolventů škol a celkové počty pracovních sil. KSČ vyžadovala od podniků seznam kádrových rezerv. Personalista (manažer) měl pouze omezené možnosti a pravomoci, nemohl přijmout zaměstnance, i když on o zaměstnání zájem měl a organizace ho potřebovala. Práce vedoucích personálních oddělení se zaměřovala na kádrovou oblast (umístit na významná pracovní místa nejen kvalifikované odborníky, ale také jednotlivce s potřebnou politickou morálkou).<sup>19</sup>

Kádrová politika ČR se vyznačovala následujícími rysy:<sup>20</sup> seznam funkcí, do kterých mohli být lidé jmenováni či voleni, bylo možné po předchozím schválení příslušného výboru KSČ. Systém vytyčil rozsah pravomocí jednotlivých řídicích a organizačních

---

<sup>18</sup> BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 183 s. Management studium. ISBN 80-86851-17-6, s. 11

<sup>19</sup> ŠUPPLEROVÁ, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005, 102 s. ISBN 80-244-1184-9.

<sup>20</sup> KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5, s. 71

složek KSČ při výběru, rozmístování, přípravě a kontrole osob zastávajících funkce zařazené do kádrových seznamů. Nomenklatura KSČ představovala skupinu vysokých funkcionářů, či skupinu funkcionářů náležejících do kádrových seznamů.

V období operativního přístupu po roce 1990, byla prosazována nutnost implementace personálních činností v moderním pojetí. Měnilo se a rostlo tržní prostředí, vznikaly nové metody a přístupy v oblasti HRM. V letech 1990-1992 docházelo k zániku nebo transformaci kádrových oddělení a vznikala samostatná personální oddělení. Nejdříve u velkých podniků, později i u středních, či malých. Vznikaly agentury a poradenské společnosti, sdružení nezávislých personalistů, např. Klub personalistů (1991), Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů (1993). Postupně roste formát pozice manažera v organizaci.

Strategický přístup se vyznačoval především postojem organizace k zaměstnanci, jako nejdůležitějšímu kapitálu, kterému se věnuje péče zvláště ve vzdělávání, motivaci, v osobním rozvoji. Od 90. let již neprobíhalo státní omezení, nastává privatizace podniků a organizací, vedoucí zaměstnanci (manažeři) se začali samostatně rozhodovat. Na trh nastupovaly zahraniční firmy, mající s řízením lidských zdrojů zkušenosti a ty předávaly prostřednictvím svých zástupců také do českých společností. S rozvojem vzdělávání, hodnocení nebo péči o zaměstnance, se etablovala odborná oddělení zaměřená právě na jednotlivé personální činnosti. Docházelo k postupným fúzím, přebírání podnikové kultury, k zvýraznění role zaměstnance pro zaměstnavatele.

Personální management se kolem roku 1993 (období privatizace) zabýval dopadem strukturálních změn na pracovní trh a sociální politiku, které byly následkem transformace. Více zaměstnanců přesahovalo disponibilní pracovní místa, zvyšovaly se nároky na personální management, na úřady práce a pracovníky na trhu práce. Personální oddělení projednávala rušení pracovních míst, nadbytečnost zaměstnanců. V podnicích se řešila alibistická, nedůsledná a pasivní práce personálních oddělení.<sup>21</sup>

V následujících letech se personální management zabýval personálními strategiemi, plánováním, přisuzoval se větší význam lidským zdrojům a jejich rozvoji. Předpokládal

---

<sup>21</sup> STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, 334 s. ISBN 80-85424-92-4, s. 18-20

důležitost potřeby kvalifikovaných odborníků, především v oblasti managementu (headhunting). České firmy vytvářely personální strategie (důsledky privatizace), přínosné byly zahraniční zkušenosti. Zástupci personálního managementu byli v pozici personálních manažerů, na různých úrovních organizačních struktur, s požadavky na odborné a vyšší vzdělání i praxi.<sup>22</sup>

Na trhu se objevují první publikace věnované personalistice a managementu. Mezi nejznámější autory, kteří se zabývají danou problematikou, patří Ing. PhDr. Jiří Stýblo, CSc., který působil jako výkonný ředitel České manažerské asociace, hostující profesor Masarykova ústavu vyšších studií Sheffield Hallam University, v oboru management lidských zdrojů. Stýblovy publikace - Personální management (1993), Management a lidé ve firmě (2008), Management podniku světové třídy (2010), publikuje v řadě odborných časopisů, zúčastňuje se odborných konferencí. K dalším odborníkům patří Prof. Ing. Josef Koubek, CSc., autor Abecedy praktické personalistiky (2000), Řízení pracovního výkonu (2004), Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky (2007). Ing. Martin Šikýř, Ph.D. – Personalistika pro manažery a personalisty (2012), Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů (2014). PhDr. Kociánová Renata, PhD., Personální činnosti a metody personální práce (2010), Personální řízení, východiska a vývoj (2012). Uvedená literatura pomáhala nejen v oblasti HRM v organizacích, ale byla i východiskem pro vznikající pozice personálních manažerů.

Z uvedených informací, byl stanoven dílčí cíl bakalářské práce, zanalyzovat postavení personálního manažera v organizaci. K naplnění cíle je předložena hypotéza *H 1: Postavení personálního manažera se v analyzovaném období změnilo.*

### **1.3 Manažer**

Implementací managementu v praxi, využíváním metod, přístupů a jednotlivých manažerských funkcí se zabývá pozice manažera. Pojem se stal součástí dnešního pracovního života. K hlavním úkolům na pozici manažera patří řídit, plánovat, vést, organizovat, rozhodovat a kontrolovat lidi, procesy a další zdroje. Pozici personálního

---

<sup>22</sup> STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, 334 s. ISBN 80-85424-92-4, s. 29-49

manažera by měla zastupovat osobnost s autoritou, tvůrčími schopnostmi, dovednostmi a kreativitou.

V 90. letech uváděl Handlíř<sup>23</sup> jeho význam dle anglického překladu jako člověk, který něco řídí (ředitel banky, továrny, vedoucí oddělení, kouč), americký výklad: člověk, který řídí a rozděluje zdroje a výdaje jako v domácnosti, německý výklad: vedoucí osobnost velkého podniku, vybavená dalekosáhlými správními pravomocemi a rozhodujícími pověřeními, hospodářko-správní vedoucí umělců nebo sportovců. V české literatuře a praxi se aplikovalo označení podnikový, obchodní ředitel. Vodáček, Vodáčková uvádějí definici dle P. F. Druckera: „*manažer je vedoucí pracovník zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek (útvary, kolektivů). Zpravidla se na tvorbě těchto cílů i zajištění podmínek jejich plnění významně podílí. Především přitom plánuje, organizuje a kontroluje práci svých spolupracovníků. Manažerská práce se dnes stala odborně náročnou profesí.*“<sup>24</sup> Khelerová<sup>25</sup> popisuje manažera jako člověka, kterému je svěřen tým spolupracovníků, s jehož pomocí realizuje stanovené cíle.

„*Český manažer se stal v procesu transformace důležitou postavou národní ekonomiky.*“<sup>26</sup>

Z uvedených definic je zřejmé, že pozice manažera (i personálního) je důležitou součástí každé organizace. Disponuje rozsáhlými pravomocemi, vystupuje v roli vůdce, samostatně rozhoduje a je zodpovědný za plnění strategických cílů. Na základě velikosti organizace vykonává manažerské funkce. V malé společnosti je to například pouze majitel s nejbližšími spolupracovníky, u velké organizace je členění rozsáhlejší, s ohledem na organizační strukturu. Pozice personálního manažera využívá spolupráce

---

<sup>23</sup> HANDLÍŘ, J. *Management pro střední a vyšší odborné školy: [plánování, organizování, personalistika, vedení, kontrolování]*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 1998, xii, 268 s. Management (Computer Press). ISBN 80-7226-095-2, s. 7

<sup>24</sup> VODÁČEK, L. VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3, s. 13

<sup>25</sup> KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 144 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5, s. 80

<sup>26</sup> HOFFMAN, V. *Český manažer v procesu transformace*. 1.vyd. Praha: Národní vzdělávací fond, 1997, 32 s. ISBN 80-02-01189-9, s. 5

týmu, úzce spolupracuje s liniovými manažery, deleguje svou pravomoc na podřízené, zodpovídá se majiteli nebo generálnímu řediteli – dle existující organizační struktury.

Průzkum britského Institutu of Personnel and Development (Hutchison a Wood, 1995) vyvodil závěry o spolupráci personálních a liniových manažerů s následujícími výsledky: pokud linioví manažeři přebírají větší odpovědnost za řízení lidských zdrojů, musí mít od začátku jasně definována a pochopena pravidla, dané povinnosti, odpovědnosti. Pozice personálního manažera musí zajišťovat pomocí personálního útvaru podporu, rady, vzdělávání liniových manažerů, aby mohli vykonávat jim svěřené povinnosti, na základě potřebných znalostí a dovedností.<sup>27</sup>

### 1.3.1 Manažerské úrovně

V praxi jsou uplatňovány nejčastěji tři základní skupiny manažerů:

*Vrcholový (top) manažer* – vytváří strategické koncepce společnosti, zodpovídá za řízení celé organizace, jeho kvalitu a dosažené výsledky. Hájí zájmy vlastníků, podílí se na tvorbě politiky organizace. Rozpracovává úkoly pro střední management.

*Střední manažer* – nejvíce zastoupená skupina, tvoří hranici mezi top a liniovým manažerem (vedoucí personálních, finančních, obchodních, technických oddělení). Zpracovává informace do syntetické podoby pro vrcholové vedení a rozpracovává strategické cíle do konkrétních úkolů.<sup>28</sup> Pozice personálního manažera je podřízena top manažerovi, nadřízena zaměstnancům útvaru řízení lidských zdrojů.

*Liniový manažer* – tvoří nejnižší úroveň a vykonává funkce vedoucích skupin, plní operativní úkoly, v rámci personálního managementu se podílí na přímém vedení zaměstnanců svých týmů, skupin. Do této skupiny řadíme mistry, vedoucí středisek.

Diferencovanost mezi manažery nacházíme ve sféře soukromé (hájí zájmy vlastníka, vytváří politiku a strategii organizace, zpracovává plány k jejich naplnění) a veřejné. „*Manažer ve státní správě je omezen vnitřní organizační strukturou veřejné správy*“

---

<sup>27</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 99-100

<sup>28</sup> ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1, s. 75

a jejím specifickým vnějším působením.<sup>29</sup> Častorál uvádí rozpor mezi oběma druhy manažerů z hlediska odlišnosti v rozhodování, měření výkonnosti, odlišnosti působení koncepcí právního prostředí, priority tržního hlediska.

## 1.4 Organizace a organizační struktura

Organizace tvoří vnitřně uspořádaný systém, vztahy jeho jednotlivých součástí, tzv. organizačních jednotek, které tvoří navzájem spolupracující lidé, vytvářející činnosti k dosažení stanovených cílů. Z pohledu pozice manažera jde o prostředí, ve kterém vykonává prostřednictvím svého postavení a pravomocí manažerské funkce. Kocianová definuje pracovní organizaci jako: „*útvár vzniklý za účelem zajištění produkce určitých výrobků či služeb, který má charakter organizace chápané jako výsledek organizační činnosti, tj. organizace práce.*“<sup>30</sup> Organizaci ovlivňuje jak vnitřní (zaměstnanci, manažeři, technologie), tak vnější (zákazníci, trh, konkurence) prostředí. Organizačními jednotkami jsou podniky, společnosti, oddělení nebo týmy. Každá společnost si vytváří vlastní organizační strukturu zaměřenou: „*na přehodnocení přístupů, k sdružování činností, preferencí způsobů uplatňování rozhodovací pravomoci, míry centralizace, či decentralizace, řídicího rozpětí i doby trvání struktur.*“<sup>31</sup> Organizační struktura zobrazuje rozdělení pracovních míst, nadřízenost, podřízenost jednotlivých pracovních pozic, počty zaměstnanců na konkrétním místě. Funkcí korektně nastavené organizační struktury je funkční systém pracovních pozic, jednoduchost a přehlednost v oblasti organizování činností a efektivní propojení dílčích organizačních částí v jeden koordinovaný celek.

V souladu s velikostí organizace se mění vzhled organizační struktury, literatura uvádí několik typů struktur. Rozlišení dle seskupeného obsahu (funkcionální, divizní, specifické), rozložených pravomocí (liniové, štábní, kombinované), členitosti (ploché, strmé), podle pravomocí (centralizované, decentralizované), podle životnosti (trvalé,

---

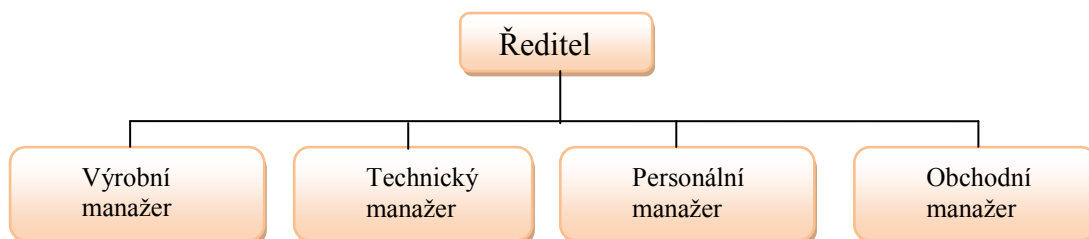
<sup>29</sup> ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1, s. 59

<sup>30</sup> KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, 158 s. Andragogika. ISBN 80-86432-97-1, s. 20

<sup>31</sup> VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3, s. 207

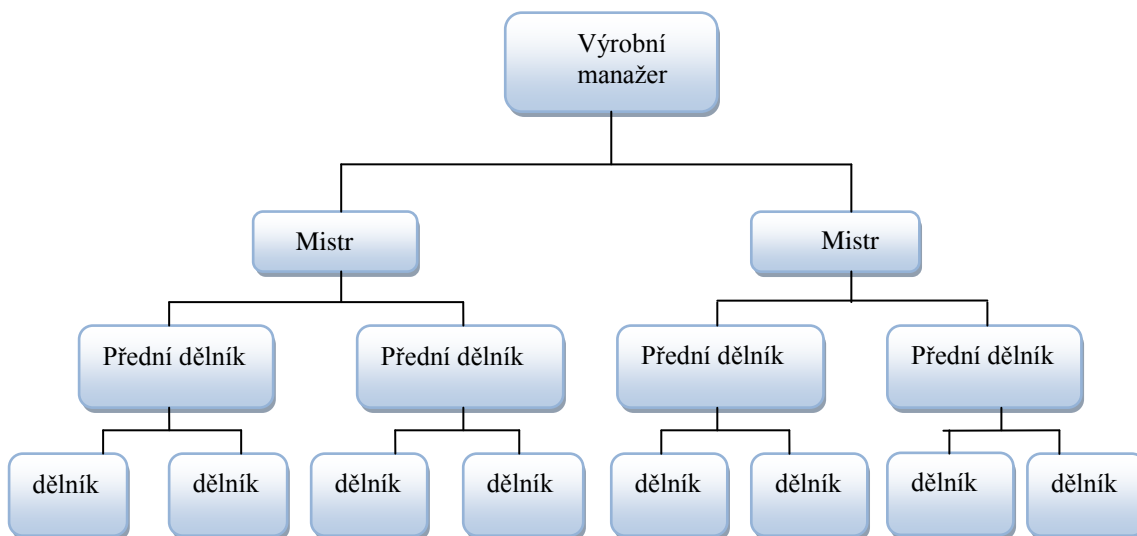
dočasné).<sup>32</sup> Graf č. 1 zobrazuje organizační strukturu dle rozložených pravomocí, tj. liniová, založená na přímé rozhodovací pravomoci. TOP manažer (ředitel) je nadřízeným středních manažerů, zodpovídajících za realizaci úkolů (zpracovávají informace pro top manažera, předávají rozpracované úkoly na nižší stupeň liniovým manažerům). Graf č. 2 - organizační struktura funkcionální, rozčleněná do jednotek identických činností. Pravomoc top manažera je rozdělena do více organizačních jednotek, protože i manažer může zodpovídat jen za určitý počet podřízených jednotek.

**Graf 1:** Liniová organizační struktura



Zdroj: autorka práce, 2016

**Graf 2:** Funkcionální organizační struktura



Zdroj: autorka práce, 2016

<sup>32</sup> ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1, s. 83-90

V příloze C je uveden model organizační struktury podniku A, zabývající se strojírenskou výrobou. Reprezentuje velkou organizaci (cca 900 zaměstnanců). Z uvedeného zobrazení lze posoudit organizační strukturu jako funkcionální, liniiovou, centralizovanou, strmou a trvalou. Představuje úzké rozpětí managementu, vyžadující efektivní řízení na všech úrovních, spolupráci manažerů, komunikaci individuálních úrovní. V závislosti na reorganizaci, působení vlivů na organizaci, dochází k analýze, aktualizaci a inovaci struktury. Organizační struktura vypovídá o typech manažerů, kdy se uplatňuje top manažer (ředitel), manažeři střední úrovně (výrobní, technický, IT, personální manažer) a liniovní manažeři (mistr výroby, údržby, vedoucí kuchyně, závodní prodejny). V uvedené struktuře je pozice personální manažerky současně podřízena řediteli společnosti a nadřízena zaměstnancům personálního oddělení, které tvoří personalistka, personální referentka a mzdová účetní.

Pozice personální manažerky umožňuje vedení, řízení a přímou kontrolu, jsou prováděny personální činnosti, delegování úkolů, týkající se ŘLZ na ostatní manažery a přímé podřízené. K pracovní náplni patří plnění úkolů ředitele společnosti, plány mezd a dovolené, organizování náborů nových zaměstnanců, výkon výběrových řízení na pozice technickohospodářského personálu. Řídí a vede oddělení ŘLZ, zodpovídá za jeho činnosti, předává informace z oblasti personálních záležitostí liniovým manažerům, informuje o změnách probíhajících uvnitř organizace (výplata odměn, změna pracovních pozic). Kontroluje zpracování mezd, provádí měsíční výkazy a statistiky pomocí výstupů z personálního systému (průměrné stavy zaměstnanců, průměrné mzdy, mzdové náklady, fluktuaci), zasílá podklady na státní instituce (úřad práce, zdravotní pojišťovny), komunikuje s agenturami práce, zajišťuje zaměstnávání cizinců. Podílí se na komunikaci s odborovou organizací (kolektivní smlouva) a předkládá návrhy směrnic, platných pro chod organizace.

Příloha D představuje organizaci B sestávající z několika závodů v ČR, zabývající se identickou produkcí a sférou činnosti (strojírenství). Jednotlivé závody disponují podobnou organizační strukturu jako organizace A, ale jsou podřízeny vedení koncernu a generálnímu řediteli. V zjednodušené organizační struktuře je zaznamenaná podřízenost personálního ředitele generálnímu řediteli a zároveň jeho nadřízenost personálním manažerům jednotlivých závodů. Náplň práce zahrnuje plnění úkolů



zadávaných personálním ředitelem, běžná personální agenda (viz organizace A), odesílání pravidelných měsíčních přehledů personálnímu řediteli.

Náplní práce pozice personálního ředitele, je plnění strategických cílů organizace, je zařazen do vedení společnosti, podílí se na plánování, řídí a vede práci svého týmu spolupracovníků. Zabývá se plánováním dalšího rozvoje zaměstnanců, zpracovává projekty týkající oblasti HRM. Ve spolupráci s právním zástupcem společnosti připravuje smlouvy s personálními agenturami, kontroluje správnost a jednotnou úpravu personální dokumentace v rámci celé společnosti (pracovní smlouvy, mzdové listy, zápočtové listy, ukončení pracovního poměru). Vytváří vnitřní směrnice organizace (mzdový předpis, kolektivní smlouva, etický kodex, pracovní řád, směrnice), účastní se výběrového řízení na obsazování manažerských pozic. Vyjadřuje se a řeší hromadné ukončení pracovního poměru zaměstnanců (zrušení provozní jednotky). Pořádá setkání personálních manažerů a předkládá dílčí plány na jednotlivé závody, provádí kontrolu jejich plnění. Zajišťuje školení HR zaměstnanců v návaznosti na změny v legislativě. Upravuje organizační strukturu podniků odrážející organizační změny ve společnosti. V případě rozšíření výroby předkládá individuálním závodům požadavky na obsazování nových pracovních míst. Se všemi personálními manažery je v kontaktu, provádí poradenství v odborných otázkách.

Příloha E je organizační strukturou malé prodejny zdravé výživy, která zaměstnává 10 zaměstnanců. Protože se jedná o malou organizaci, mají zaměstnanci kumulované funkce (účetní-ekonom, personalistka-asistentka). Majitel se zabývá strategií a řízením organizace, plánováním potřeby nových zaměstnanců, popřípadě ukončováním pracovního poměru, otázkami odměňování), personalistka vykonává personální činnosti, které jsou však v malé firmě omezené a nemusí být provozovány všechny (vzdělávání, hodnocení zaměstnanců).

## 2 OSOBNOST MANAŽERA

Koncepce manažera a jeho pozice byly specifikovány v první kapitole, označovaly jedince, který řídí a vede tým, spolupracovníky a zodpovídá za svěřené úkoly. Aby se mohl stát dobrým manažerem, je nutné vyhovět požadavkům, na něj kladených. „Charakterizuje jej i triáda znalostí, schopností a osobních vlastností nutných pro efektivní vedení lidí v měnících se podmínkách.“<sup>33</sup> Disponuje dovednostmi, kreativním myšlením, zkušenostmi a odbornými znalostmi. Manažer musí mít autoritu (formální), pokud je vnímán svým okolím pozitivně, může získat autoritu jako osobnost nebo autoritu na základě odborných znalostí. Manažer vykonává roli vůdce a vyjednavače, jeho osobnost ovlivňuje atmosféru a chování v organizaci.<sup>34</sup> Při vykonávaných činnostech se uplatňují různé druhy manažerských typologií, disponuje manažerskými kompetencemi, dovednostmi a využívá různé styly vedení. Integrální součástí výkonu práce manažera je také time management. Identická témata budou náplní druhé kapitoly bakalářské práce.

### 2.1 Manažerské role

Pozice personálního manažera je specifická vykonáváním manažerských funkcí, uplatňuje koncept manažerských rolí, přínosný pro styl vykonávané práce a zabezpečující orientaci na vnější trh organizace.

Zakladatelem manažerských rolí byl Henry Mintzberger, porovnával, zda to, co manažeři vykonávají, odpovídá manažerským funkcím. Manažerské role jsou vzájemně propojeny, částečně se překrývají a podmiňují. Celkem stanovil deset druhů rolí ve třech skupinách:<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 183 s. Management studium. ISBN 80-86851-17-6., s. 15

<sup>34</sup> KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 144 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5, s. 78

<sup>35</sup> VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3, s. 158-161

*Interpersonální* – uplatňování formálních pravomocí a zodpovědnosti manažerů udržovat a rozvíjet kontakty s partnery vně i uvnitř organizace. Mezi interpersonální role patří *představitel organizace* (kontakt s úřady, veřejnou správou, odbory), *vůdce organizace* (vede a řídí útvar ŘLZ) a spojovací článek (je zprostředkovatelem informací mezi vedením, nadřízenými, podřízenými, odborovou organizací).

*Informační* – podílí se na vytváření, sběru, přenosu, třídění a využívání dat. Role *monitorujícího příjemce informací* (přebírá informace od zaměstnanců, vnějšího trhu práce), *širitel informací* (předává informace liniovým manažerům, odesílá podklady top manažerovi, státním institucím), *mluvčího organizace* (reprezentuje zástupce, image organizace při jednáních, výběrových řízeních).

*Rozhodovací* – ovlivňuje dosahování stanovených cílů, zhodnocuje informace v organizaci, vybírá reálné a efektivní řešení. Role *podnikatele* (získávání podnikatelských příležitostí, reaguje na změny – nábor zaměstnanců při rozšířené výrobě), *řešitele problémů* (změny v plánech, úprava organizační struktury), *alokace zdrojů* (zabezpečení přerozdělení lidských zdrojů pro realizaci plánů), *vyjednače* (dosahování kompromisů u kolektivní smlouvy, agenturní zaměstnávání).

Literatura porovnává Mintzbergovy koncepce (80. léta minulého století) s manažerskými funkcemi, zkoumající jejich protiklad. Závěr Koontze a Weihricha: „*Mintzbergovo pojení podnikatelské role či alokace zdrojů je vlastně součástí manažerské funkce plánování, interpersonální role patří do manažerské funkce vedení lidí. Ale pojetí manažerských rolí opomíjí úkoly manažerů při stanovení podnikatelské strategie, strukturování organizace, výběr a rozmístění spolupracovníků.*“<sup>36</sup>

## 2.2 Styly manažerské práce

Při výkonu manažerských funkcí, jsou z pozice personálního manažera využívány různé druhy stylů řízení, směřující k efektivnímu vedení podřízených a plnění stanovených cílů. Volba je ovlivněna osobností jedince, kulturou, typem a zaměřením

---

<sup>36</sup> VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O, *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3, s. 161

organizace, složením pracovního týmu, podřízenými zaměstnanci, které vede a řídí. V literatuře se vyskytuje spojení manažer – lídr („*vedoucí pracovník, který ovládá umění udělat z lidí, které řídí, nikoliv podřízené poslouchající jeho rozkazy, ale následovníky, kteří jdou dobrovolně za ním a jsou ochotni uskutečňovat jeho vize*“<sup>37</sup>).

Tradiční rozdělení stylů manažerské práce podle Rensise Likerta:<sup>38</sup>

*Vykořisťovatelko-autokratická (1)* – využívání autority k direktivnímu určování úkolů, komunikace ve formě příkazů, tvrdá disciplína, rozhodnutí bez zapojení podřízených, neexistuje vztah vzájemné důvěry. Negativní motivace obav a strachu.

*Benevolentně-autokratická (2)* – manažer je autokratický, snaha o vytvoření partnerského prostředí, jsou tolerovány názory podřízených. Komunikace s nižšími úrovněmi organizační struktury. Motivace - odměna a trest, probíhá silná kontrola.

*Konzultační styl, systém (3)* – je podporována oboustranná komunikace, na úrovni důvěry vytvořené manažerem, možnost delegování rozhodovací pravomoci. Stále jsou rozhodnutí uskutečňována na nejvyšší úrovni. Motivaci tvoří pozitivní formy (odměny).

*Participační styl (4)* – důvěra manažera ve spolupracovníky, zapojení do rozhodování, delegování pravomocí na nižší úrovně organizační struktury, výkon činností přenechán na podřízené. Motivace je pozitivní, podporována úspěchy či neúspěchy společné práce.

Likert vyvodil závěr, že „*rutinní manažeři mají tendenci k využívání systémů 1 a 2, zatímco jejich tvůrčí kolegové spíše preferují vyšší systémy 3 a 4.*“

Vodáček uvádí členění:<sup>39</sup>

*Autokratický styl* – manažer na základě vůdčí role a autority rozhoduje sám, vede a řídí pomocí příkazů.

---

<sup>37</sup> OWEN, J. *Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 226 s. Manažer. ISBN 80-247-1726-3, s. 9

<sup>38</sup> VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3, s. 251

<sup>39</sup> Tamtéž, s. 250

*Demokratický (participativní) styl* – formulace úkolů za spoluúčasti spolupracovníků, neformálně řízený průběh prací, společná konzultace pro dosažení výsledků. Motivace - aktivní účast kolegů na prováděných činnostech.

*Volný styl* – volnost v jednání zaměstnanců, příprava cílů své činnosti, sami přistupují k jejich realizaci. Manažer podporuje výkon práce, pomáhá při překonávání překážek.

Při práci personálních manažerů se styly prolínají a doplňují. Je stanovena další hypotéza *H 2: Styl vedení a řízení personálního manažera a péče o zaměstnance se ve sledovaném období změnily.*

## 2.3 Schopnosti, dovednosti a kompetence

Pozice personálního manažera v organizaci se neustále vyvíjí, je třeba se připravovat a přizpůsobovat změnám. Vlivem vnějšího prostředí a trhu dochází k prosazování požadavků na schopnosti, znalosti a kreativitu jedince před odbornými znalostmi.

### 2.3.1 Schopnosti

Schopnosti definujeme jako vrozené vlastnosti, zaručující jedinci předpoklad k výkonu. Meili charakterizuje schopnosti jako „úhrn psychických podmínek, které jsou nutné k provedení nějaké činnosti.“<sup>40</sup> Mohou být ovlivněny nejen individuálním nadáním, talentem, vlohami, ale také prostředím, ve kterém se manažer nachází a vlivy, které determinují jeho práci.

Obrázek 1: Manažerské atributy



Zdroj<sup>41</sup>

<sup>40</sup> NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. 1. vyd. Praha: Academia, 1995, 336 s. ISBN 80-200-0525-0, s. 94

<sup>41</sup> Tamtéž, s. 94

„V průběhu manažerského postupu organizační hierarchií, je kladen stále větší důraz na jeho koncepční schopnosti, a o to menší důraz je pak kladen na technické znalosti.“<sup>42</sup>

Klíčové schopnosti manažera vyplynuly z výzkumu (Marco Siegrist Horst Belz, 1998-2002) s následujícím váhovým hodnocením charakteristik: komunikace a kooperace (37-42%), zodpovědnost, rozvoj (10-11%), samostatnost, výkon (19-21%), hodnocení, zdůvodňování (10-12%) a řešení problémů, kreativita (16-20%).<sup>43</sup>

Znalosti jsou definovány v literatuře jako informace a něco navíc, tzn. dovednosti, které máme, naše zkušenosti, mentální modely, vztahy, hodnoty, principy, podle kterých žijeme, to, v co věříme.<sup>44</sup>

### 2.3.2 Dovednosti

Dovednosti jsou návyky, získané výcvikem nebo praxí, souvisejí úzce s individuálními schopnostmi každého jedince. Lojda rozlišuje dovednosti:<sup>45</sup>

- osobního charakteru (poznání sebe sama, schopnost reflexe, sebepoznání),
- koncepčního charakteru (využívat příležitostí, plánovat cíle, sestavovat vize),
- v řízení lidských zdrojů (vést, motivovat, delegovat, vyjednávat),
- technické (uplatňování manažerských technik, odbornosti).

Mezi manažerské dovednosti spadají i měkké dovednosti - *soft skills*, vycházející z osobnostních a charakterových vlastností jedince (komunikace, rétorické dovednosti, sebekritičnost, práce v týmu, efektivní time management, empatie, schopnost řešit konflikty, tvůrčí myšlení, vytváření týmů, ochota riskovat, otevřenost, flexibilita).

---

<sup>42</sup> CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Manažerské kompetence a schopnosti na prahu 21. století*. V Praze: Vysoká škola ekonomická, Fakulta podnikohospodářská, Katedra managementu, [2004?], [52] s. SBN 80-245-0668-8. Dostupné z <http://kramerius.mzk.cz/search/i.jsp?pid=uuid:403754c0-7c1d-11e2-b212-005056827e52>

<sup>43</sup> BARTÁK, J. *Od znalostí k inovacím*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008, 190 s. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-03-5, s. 151

<sup>44</sup> Tamtéž, s. 25

<sup>45</sup> LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1, s. 19

Manažer je vytváří během pracovního života, neustále pracuje na jejich zdokonalování. Pro pozici personálního manažera jsou důležitým nástrojem úspěchu.

*Prezentační dovednosti* představují podstatnou schopnost manažera (zástupce zaměstnavatele, komunikace s veřejností, správními orgány). Presentace problému či sdělení je stejně důležitá, jako samotný obsah. Nesprávnou formulací dochází ke zkreslení a nepochopení informací. Presentace zahrnuje důslednou přípravu, úroveň projevu, využívání času, kontakt s posluchači a vhodné prostředí. Předpokladem odpovídající presentace je zdokonalování se a odstraňování případné trémy.

*Vrozené předpoklady* (inteligence, temperament) jsou dané, osoba se s nimi rodí, v závislosti na působení vnějších podmínek se mohou měnit. Projevují se ve schopnosti účinně komunikovat a naslouchat, umění klást otázky, řešit problémy, mít zdravý úsudek, představitivost, kreativitu, umění vést a řídit.

*Získané předpoklady* (výchovou, vzděláním, praxí) jsou přebírány během života učením (právní znalosti, metody řízení, ekonomické teorie, psychologické znalosti). Jedinec na svých získaných předpokladech neustále pracuje, zaměřuje se na *osobnostní rozvoj* (změny v osobním potenciálu, zvyšování a přeměna v kompetence). Zúčastňuje se seminářů a projektů, napomáhajících při poznávání svých slabých a silných stránek. Rozvíjí schopnosti být lídrem týmu, vytvářet prostředky k motivaci zaměstnanců a dobré podmínky pro vedení a ŘLZ.

### 2.3.3 Kompetence

*„Manažerská kompetence je schopnost úspěšně a efektivně řídit určitou organizační jednotku (podnik, závod, provoz, oddělení, pracovní tým), schopnost odhadnout a podstoupit přiměřené podnikatelské riziko, představuje dovednost, podloženou znalostmi, osobnostními rysy, osobní hodnoty a postoje.“<sup>46</sup>*

Veteška a Turecková uvádějí význam termínu kompetence, jako: *„jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě*

---

<sup>46</sup> HOFFMAN, V. *Český manažer v procesu transformace*. 1.vyd. Praha: Národní vzdělávací fond, 1997, 32 s. ISBN 80-02-01189-9, s. 27

*integrovaného souboru vlastních zdrojů, v konkrétním kontextu různých úkolů, činností a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.* <sup>47</sup>

V roce 1997 byly považovány kompetence manažerů za nezbytné, zabezpečovaly efektivní řízení v období transformace managementu. Zdroj uvádí přehled manažerských kompetencí 21. století, pro vrcholné manažerské pozice, rozdělené do sedmi skupin, které se prolínají a doplňují. Pro liniové manažery, odborné pracovní pozice (personální manažer), však musejí být dále rozpracovány a specifikovány. <sup>48</sup>

- *obecné rysy osobnosti* (sebedůvěra, vytrvalost, iniciativa, rozhodnost, ctízádnost, aj.),
- *obecné intelektuální nástroje a metody* (informační kultura, logické myšlení aj.),
- *obecné manažerské nástroje a metody* (plánování, rozhodování, kontrola, hodnocení, organizování, koordinování, řízení změny, time management, aj.),
- *řízení a rozvoj lidí* (nábor, výběr zaměstnanců, komunikace, motivace, odměňování, týmová práce, vedení lidí, vzdělávání, školení, pracovní prostředí, aj.),
- *podnikatelské prostředí* (domácí a evropské, globální ekonomika, společenské a kulturní prostředí, podnikatelská etika, trh práce a vzdělávací systém, aj.),
- *řízení a rozvoj podniku jako celku* (podnikatelská strategie, finance, výkonnost podniku, image, riziko, inovační procesy, rozvojové investice, aj.).

Manažerskými kompetencemi se zabývá Lojda a definuje je jako: „*schopnosti člověka nebo zaměstnance, úspěšně vykonávat v daném čase, v požadovaném rozsahu a požadované kvalitě, konkrétní práci nebo činnosti,*“<sup>49</sup> tzn. nejen tyto činnosti vykonávat, ale je i úspěšně dokončovat (schopnosti samostatného rozhodování, schopnosti dotahovat věci do konce, reagovat na měnící se podmínky, sebevzdělávání,

---

<sup>47</sup> VETEŠKA, J. a TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, 140 s. ISBN 978-80-86723-54-9, s. 17-18

<sup>48</sup> Tamtéž s. 27-31

<sup>49</sup> LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1, s. 20



učení, flexibilita, inovativnost při řešení problémů). Mezi klíčové kompetence vedoucích pracovníků a manažerů dle Nöllkeho náleží:<sup>50</sup>

- *úspěšní vedoucí pracovníci dovedou jednat s lidmi* – manažerova důležitá kompetence, jednání může být ve formě „tvrdě, ale férově“. Při jednání s lidmi se vyznačuje suverénním jednáním nejen s podřízenými, ale i nadřízenými, znalostí, jak k nim přistupovat, rozpoznat jejich schopnosti, nedostatky,
- *myšlení úspěšných vedoucích pracovníků je orientováno na výsledek* – neustále vykonávat činnosti k realizaci cílů a dosahování dobrých výsledků. Realisticky hodnotit šance, brát v úvahu ovlivňující faktory, odpovědný přístup k riziku.

Barták uvádí: „že kompetentní manažer by měl být trenérem svých lidí, usnadňovatelem procesů, budovatelem teambuildingu, tvůrcem synergického managementu. Jeho kompetence (způsobilost) zahrnují osobnostní předpoklady, vzhled, orientaci na druhé, otevřenost, odvahu vést a rozhodovat, inspirovat, motivovat, přesvědčovat, získávat k aktivní spoluúčasti na tvorbě a realizaci firemních cílů.“<sup>51</sup>

Upozorňuje na proměnlivost podnikatelského prostředí, které vede ke změnám v oblasti kompetencí. Klíčový rozdíl vidí v tom: „že klasické manažerské kompetence umožňovaly vykonávat předem dané věci správně, zatímco manažerské kompetence v novém pojetí zahrnují předpoklady manažerské, odborné, sociální a morálně volní, umožňující vykonávat správné věci.“<sup>52</sup>

## 2.4 Time management

V současné době je téma time managementu velmi aktuální, neboť se nejen řídící pracovníci, manažeři, ale i jednotlivci či studenti, snaží o efektivní využívání svého času. Pro zdokonalení kvality odváděné práce, ale i soukromého života a koníčků. Parkinsonův zákon říká, že: „manažeři mají tendenci věnovat úkolům množství času,

---

<sup>50</sup> NÖLLKE, M. *Praktický management: jak úspěšně vést a řídit sebe, druhé lidi, firmy a jiné organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 112 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0912-0, s. 22-23

<sup>51</sup> BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 183 s. Management studium. ISBN 80-86851-17-6, s. 16

<sup>52</sup> BARTÁK, J. *Od znalostí k inovacím*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008, 190 s. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-03-5, s. 38

kteře je v obráceném poměru k jejich důležitosti.<sup>53</sup> Time management, představuje soubor nástrojů, pomocí nichž lze efektivněji využívat svůj čas. Školící agentury nabízejí velké množství seminářů a vzdělávání zaměřených na správné využívání času.

Výhodnější struktura času motivuje k dalším činnostem, vyšší výkonnosti, profesionalitě, osobnímu rozvoji, zvýšení kvality života a životního stylu. Time management prošel vývojem, nyní se jednotlivci mohou dle svých vědomostí a schopností nacházet v různých generacích vývoje. Čákrť uvádí: „v průběhu doby se již řízení času dostalo do své čtvrté generace, ale ani ta nebere v úvahu osobnostní rozdíly v přístupu k času v jeho vnímání a nakládání s ním,“ a dodává, že „že bude mnohem efektivnější a přitažlivější pro širší okruh možných zájemců, když ti, co kurzy time managementu vedou, budou brát více v potaz osobní preference.“<sup>54</sup>

První generace nastolila pořádek v úkolech a činnostech, jejich provázanost, zajištění mezi jednotlivci, kteří tyto úkoly zabezpečovali (upomínky pomocí alarmů). Druhá generace přiřazovala úkoly, činnosti k časovým plánům utvářejícím časový harmonogram (diáře a kalendáře). Třetí generace umožňovala dosažení stanovených cílů pomocí strategie, rozčlenění jednotlivých úkolů v časové posloupnosti (co a kdy vykonávat).<sup>55</sup> Time management třetí generace podle přehledu Caunta:<sup>56</sup>

- *stanovit si konkrétní a přesné cíle*, pomocí jasného, nejpřesnějšího plánu, který je specifikovaný, měřitelný (efektivnější výběr zaměstnanců, zhodnocení fluktuace po zkušební době), dosažitelný (odborné školení liniových manažerů v oblasti pracovněprávních předpisů) a časově vymezený (spolupráce s odborovou organizací, vytváření kolektivní smlouvy). V dnešní době jej lze označit termínem SMART.

- *stanovit si každodenní priority*, je nezbytné si jednotlivé úkoly rozčlenit na důležité, nedůležité, naléhavé, nenaléhavé, využívat snímku dne.

---

<sup>53</sup> LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1, s. 40

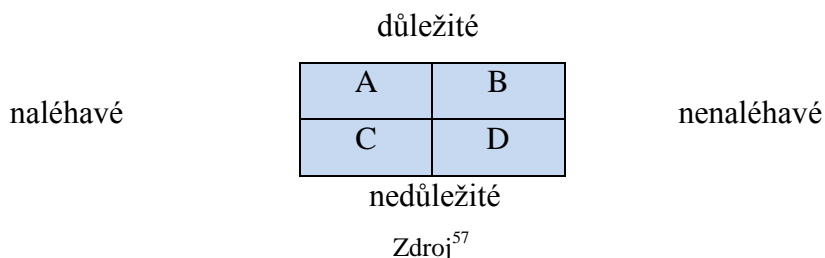
<sup>54</sup> ČÁKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2009, 306 s. ISBN 978-80-7261-201-7, s. 179

<sup>55</sup> ADK, *Time management čtvrté generace*, [online], [cit. 15-11-01]. Dostupné: <http://www.adk.cz/o-produktu-top/teorie/time-management-4-generace/>

<sup>56</sup> CAUNT, J. *Time management: jak hospodařit s časem*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2007, viii, 120 s. Rozvoj osobnosti (Computer Press). ISBN 978-80-251-1538-1, s. 13-14

Určování priorit v time managementu je zobrazen níže.

Obrázek 2: Určování priorit



- *zorganizovat si čas*, který manažer využívá k pracovním nebo soukromým činnostem. Efektivně provádět plánování času, stanovovat si denní, týdenní, měsíční plány a také tyto časové plány kontrolovat. K organizování je důležité využívat pomocné pomůcky jako diáře, checklisty, plánovací kalendáře, elektronické pomůcky apod.

- *pochopt svůj styl práce*, plánovat úkoly na příhodnou dobu, udržet si motivaci a pozornost, využívat návyků při vykonávání svých činností.

Čtvrtá generace začíná od sebepoznání člověka, jeho osobních hodnot zaměřených na dobrý pocit, vyrovnanost a dobré vztahy. Předpokladem je, aby se prioritám přiřazovaly cíle a následné úkoly a ne naopak, úkolům, priority. Tato generace se vyznačuje proaktivním přístupem člověka k problémům, činnostem, ke svému životu.<sup>58</sup>

Paretovo pravidlo uvádí, že 20 % úsilí, produkuje 80 % efektu, tzn. naučit se rozpoznat, které úkoly jsou pro naše cíle nejdůležitější (20%) a těm se věnovat přednostně a většinu času. Poté se zabývat činnostmi méně důležitými.<sup>59</sup>

K dalším oblastem time managementu náleží delegování, umožňující personálnímu manažerovi věnovat se činnostem, které se od něj očekávají. Usnadňuje využívat efektivněji čas a následně zvyšovat výkonnost svého týmu. Delegování vyžaduje

<sup>57</sup> CAUNT, J. *Time management: jak hospodařit s časem*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2007, viii, 120 s. Rozvoj osobnosti (Computer Press). ISBN 978-80-251-1538-1, s. 13-14

<sup>58</sup> ADK, *Time management čtvrté generace*, [online], [cit. 15-11-01].

Dostupné z: <http://www.adk.cz/o-produktu-top/teorie/time-management-4-generace/>

<sup>59</sup> CAUNT, J. *Time management: jak hospodařit s časem*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2007, viii, 120 s. Rozvoj osobnosti (Computer Press). ISBN 978-80-251-1538-1, s. 14

odvahu a dovednost manažera, trénink podřízených, aby pracovali samostatně. Tím dává manažer najevo důvěru, musí však vymezit vztah odpovědnosti a pravomoci.<sup>60</sup>  
*„Delegování odpovědností je (má být) pro pracovníky odměnou.“<sup>61</sup>*

Uvedených skutečností a informací se týká stanovená hypotéza: *H 3: Osobnost personálního manažera prošla vývojem. Analyzována a potvrzena bude pomocí dotazníkového šetření v empirické části.*

---

<sup>60</sup> LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1, s. 59

<sup>61</sup>Tamtéž, s. 63

### 3 ÚKOLY PERSONÁLNÍHO MANAŽERA

Doména personálních činností byly námětem, kterému se autorka věnovala v absolventské práci. Obsahovala podrobnou charakteristiku činností, specifik a využití v praxi u vybrané společnosti. Třetí kapitola popisuje jednotlivé manažerské funkce a jejich specifikaci na roli personálního manažera.

#### 3.1 Manažerské funkce a personální činnosti

Náplní práce pozice personálního manažera, jako vedoucího organizační jednotky ŔLZ, je převážně vykonávání manažerských funkcí, kontrola plnění a uskutečňování personálních činností, prováděných podřízenými pracovníky personálních oddělení.

Definice personálních činností dle Šikýře: „*Personální činnosti slouží k naplňování úkolu personalistiky. Umožňují organizaci zabezpečovat dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace.*“<sup>62</sup> Uvádí, že pro úspěšné fungování organizace potřebuje dosáhnout soulad mezi strategií, strukturou a personálními činnostmi. Systém personálních činností zahrnuje vytváření a analýzu pracovních míst, plánování potřeby zaměstnanců, získávání, výběr a přijímání zaměstnanců, hodnocení, zařazování zaměstnanců, ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání a péči o zaměstnance.

Nejstarší členění manažerských funkcí předkládá jejich zakladatel, Henri Fayol: *plánování (planning), organizování (organizing), prikazování (directing), kontrola (coordinating) a koordinace (controlling)*. Luther Gulick a Lyndall Urwick: *plánování, organizování, rozmístování, řízení, koordinování, vykazování, rozpočtování*. Z českých autorů Vodáček, Vodáčková: *plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí, kontrola a paralelní manažerské funkce, analyzování řešených problémů, rozhodování, implementace*.<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2, s. 46

<sup>63</sup> VODÁČEK, L. VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3, s. 66 - 68

Manažerské funkce graficky zobrazuje maticová struktura manažerských funkcí dle Častorála:

Tabulka 1: Druhy a fáze manažerských funkcí

Druhy \ Fáze	Plánování	Organizování	Řízení lidských zdrojů	Kontrola
Analýza problémů				
Rozhodování				
Implementace				

Zdroj:<sup>64</sup>

Manažerské funkce se prosazují ve všech druzích managementu, procesním, projektovém, finančním, strategickém, podnikovém, výrobním i personálním. Jednotlivé fáze a druhy se prolínají. Ne všechny typy organizací funkce vykonávají prostřednictvím pozice personálního manažera. Předchozí odstavce uváděly, že existuje souvislost s velikostí a organizační strukturou každé jednotlivé organizace.

### 3.1.1 Plánování

Dle Koubka slouží personální plánování „*k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.*“<sup>65</sup> Zaměřuje se na oblast potřeby zaměstnanců (poptávka), pokrytí potřeby zaměstnanců (nabídka), personálního rozvoje zaměstnanců (vytváření plánu následnictví a kariéry).

Pozice personálního manažera je často součástí užšího vedení společnosti, tudíž participuje na plnění strategických cílů organizace. Plánování zahrnuje zabezpečení potřebného počtu zaměstnanců v daném čase, kvalitě a kvantitě, na dobu krátkodobou

<sup>64</sup> ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1, s. 74

<sup>65</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3, s. 93

(1 rok) nebo dlouhodobou (3-5) let. Na základě cílů organizace, rozboru výkonu činností a služeb je odpovědný za naplnění kapacity stavu zaměstnanců, potřebných k bezproblémovému chodu organizace.

Plánování využívá různorodé metody, delfskou (expertní), kaskádovou (odhad potřeby zaměstnanců směrem dolů na mistry) a metodu manažerských odhadů (na základě svých zkušeností a vědomostí plánují předpokládanou potřebu zaměstnanců).<sup>66</sup> Proces výběru zaměstnanců je součástí aktivit oddělení ŘLZ, v kooperaci s přímými nadřízenými, či liniiovými manažery nových zaměstnanců. Při výběru zaměstnance na vyšší pracovní pozice se do výběru zapojuje také zástupce pozice personálního manažera, který zajišťuje též outplacement.

Plánování nezahrnuje pouze potřebu počtu zaměstnanců, ale společně s ekonomickým manažerem se uskutečňuje plánování mzdových nákladů, využívajících nastavená pravidla a podmínky pro odměňování (odměny, benefity, náklady na vzdělávání, navýšení mezd, apod.).

### **3.1.2 Organizování**

Organizování je nedílnou součástí manažerských funkcí, zajišťujících organizování náboru, získávání nových zaměstnanců, zabezpečování a přípravu podmínek pro výběrová řízení. Častorál uvádí: „*organizování můžeme charakterizovat jako druhou manažerskou funkci zaměřenou na prostorové a obsahové zajištění dělby práce v organizační jednotce a umísťuje lidi a kolektivy do struktur k realizaci cílů.*“<sup>67</sup> K náplni práce personálního manažera náleží vytváření organizační struktury organizace na základě její členitosti, druhu vykonávaných činností, vytváření týmů a pracovních kolektivů. Pomocí organizačních struktur jsou v organizaci rozloženy vztahy pravomocí a odpovědností (příklad organizační struktury v příloze C). Manažer musí reagovat při vytváření struktur na situaci v organizaci, jednat dle stanovených cílů a pružně reagovat na změny, které mohou ovlivnit struktury z hlediska vnitřních nebo vnějších změn.

---

<sup>66</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3, s. 104

<sup>67</sup> ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1, s. 82

Ke změnám dochází v případě reorganizačních změn (fúze, změny ve vedení), inovací stávající struktury (nové cíle organizace), konfliktů v organizaci (organizační, osobní).<sup>68</sup>

V současné době je rozšířená spolupráce s personálními agenturami, které zaměstnavatel využívá pro zabezpečování agenturních zaměstnanců (navýšení výroby, služeb, zvýšené nemocnosti). Jsou využívány při výběrovém řízení, zpracování mezd, zajišťování vzdělávání pro danou organizaci, zabezpečují outsourcing.

Do funkcí organizačních jsou zahrnuty také činnosti, zaměřené na hodnocení pracovního výkonu, přičemž prostřednictvím pozice personálního manažera jsou nastavena pravidla a podmínky pro proces hodnocení zaměstnanců (četnost konání hodnotících pohovorů, formální, neformální, zajištění formulářů pro hodnocení, následné vyhodnocení, určení hodnotitelů, metod hodnocení, ...).

Na hodnocení navazuje nastavení spravedlivého systému odměňování, náležejícího do vnitřních směrnic a řádů zaměstnavatele (mzdový předpis, kolektivní smlouva). Společně s liniiovými manažery, kteří podávají informace o pracovních místech, je nastaven systém hodnocení práce a s tím související odměňování. Tyto činnosti probíhají v souladu s právními předpisy, zákoníkem práce, nařízením vlády č. 567/2006 Sb. o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, atd.

Plánování, organizace a celková politika vzdělávání je zajišťována oddělením ŘLZ ve spolupráci s liniiovými manažery. Využívá se metod vzdělávání na pracovištích (asistování, pověření úkolem, rotace práce, mentoring, koučink) nebo mimo pracoviště (přednášky, semináře, případové studie, outdoorové aktivity). Nedílnou součástí vzdělávání je zpětná vazba a hodnocení vzdělávání při pravidelném hodnocení zaměstnanců.<sup>69</sup> Sférou vzdělávání se věnoval projekt ÚP „Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců“<sup>70</sup>, který navazoval na sérii projektů od roku 2009, s cílem

---

<sup>68</sup> ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1, s. 82-91

<sup>69</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2, str. 151-152

<sup>70</sup> Portal MPSV [online], Projekt „Odborného rozvoje zaměstnanců“, [cit. 2015-11-16]. Dostupné z: [http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/zlk/podpora\\_odboreneho\\_vzdelavani\\_zamestnancu](http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/zlk/podpora_odboreneho_vzdelavani_zamestnancu)



podpořit další vzdělání u zaměstnavatelů, u kterých nastal pokles tržeb vyšší než 15%. Firmy tak měli možnost získat peněžní příspěvky na vzdělávání svých zaměstnanců.

### **3.1.3 Řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů zastupuje v organizaci klíčové postavení, neboť zaměstnanci jsou nejdůležitějším zdrojem zaměstnavatele, na nich závisí veškeré provádění činností a napomáhají k dosahování stanovených cílů. Tyto činnosti je třeba usměrňovat, koordinovat. Zaměstnavatel se zabývá řízením a vedením lidí, jejich dalším vzděláváním, zdokonalováním v jejich oboru. Jen tak mohou dosahovat požadovaných výsledků. Lidské zdroje mají v managementu podstatný význam, klade se důraz nejen na důležitost výběru, rozmíst'ování a hodnocení zaměstnanců, ale i na schopnosti a dovednosti. Při řízení lidských zdrojů je vyžadováno využívat schopností, komunikačních dovedností, umění diskutovat a argumentovat, navazovat neformální kontakty.<sup>71</sup> Pozice personálního manažera má v oblasti řízení lidských zdrojů odpovědnost např. za plnění zákonných požadavků při práci se zaměstnanci, odpovídá za bezchybné a zákonné zaměstnávání cizinců, dle platných předpisů. Zpracovává interní předpisy, komunikuje a spolupracuje s managementem organizace, radí a podporuje vedoucí pracovníky, liniové manažery v pracovně-právní oblasti. Podílí se na vytváření firemní kultury a seznamuje s jejich hodnotami a zásadami zaměstnance. Při působnosti odborové organizace je zástupcem zaměstnavatele při kolektivním vyjednávání a spolupodílí se na vytváření kolektivní smlouvy.

### **3.1.4 Kontrola**

Kontrola je manažerskou funkcí, srovnávající odchylky mezi stanovenými cíly a dosaženými výsledky. Pro úspěšnost a splnění svého záměru, je nutné si předem vymezit cíle a postupy. Nejčastěji je prováděna kontrola personálních činností, vykonávaných zaměstnanci personálního oddělení (naplnění požadovaného stavu zaměstnanců, dodržování zásad dle vnitřních předpisů společnosti, ...). Dochází ke kontrole platnosti pracovněprávních předpisů a dokumentů (pracovní smlouvy, smlouvy s personálními agenturami), aktualizují se personální údaje v personálním

---

<sup>71</sup> ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1, s. 92-96

informačním systému, kontroluje se dodržování bezpečnosti zaměstnanců (pracovní doba, přestávky v práci). Jsou vytvářeny kontrolní přehledy při výstupu z mezd, měsíční rozborů zaměstnanosti, fluktuace, statistiky průměrného stavu zaměstnanců, průměrných mezd, srovnávání na předcházející období a odchylky dle plánu. Vytváří se rozborů a přehledů pro státní instituce, jako je úřad práce, zdravotní pojišťovny, finanční úřad, probíhá kontrola plnění systému prevence pracovních rizik a nemocí z povolání, kontroluje se a hodnotí efektivita školicích programů.

Z pozice personálního manažera připadá jeho zástupci role komunikátora s výše uvedenými institucemi státní správy, v oblasti zajišťování nových zaměstnanců uchazeči z úřadu práce, komunikuje se středními, či vysokými školami. Nabízí uplatnění pro jejich absolventy, zajišťuje praxe, stáže studentů, které si „vychovává“ pro případné zaměstnání, pro pracovní pozice, které jsou v souladu s jeho požadavky.

## **3.2 Komunikace, vedení týmu a zvládnání stresu**

Pracovní pozice personálního manažera zastupuje zaměstnavatele nejen na vnějším trhu, ale kooperuje také s kolegy, nadřízenými a podřízenými. Formou firemní komunikace, představující nástroj vedení a rozvíjení lidí. Komunikace se důsledněji zaměřuje na využívání poznatků z oblasti psychologie, pedagogiky, andragogiky, sociologie a sociální psychologie.<sup>72</sup> U pracovních jednání se očekává odpovídající úroveň, využívání nejen nabytých zkušeností, odborných znalostí, ale důležitým předpokladem je charisma, sebevědomí a image. Projev má být srozumitelný, přizpůsobený okolnostem a osobám, se kterými komunikace probíhá.

### **3.2.1 Komunikace**

Komunikace je důležitým faktorem mezi útvarem ŘLZ a liniovými manažery, zaměstnanci a top manažery, kde role personálního manažera představuje tzv. spojovací článek. Komunikace tvoří základ pro správný soulad a porozumění při předávání úkolů, vzájemnou spolupráci a je předpokladem pro kvalitní, odpovědně odvedenou práci.

---

<sup>72</sup> BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 183 s. Management studium. ISBN 80-86851-17-6, s. 107

Vyžaduje komunikativní dovednosti, zachovávání obecně platných pravidel, aby vyjednávání a komunikace mezi lidmi byly efektivní. Uvedené dovednosti je nutné utvářet, rozvíjet a zdokonalovat.

*„Do všech manažerských rolí se promítají tři úrovně komunikačních kompetencí: informovat (vědět) – vysvětlovat (umět) – přesvědčovat (chtít, vést k akceschopnosti).<sup>73</sup>*

Základní pravidla komunikování uvedl ve své knize *Jak získávat přátele a působit na lidi*, americký psycholog a manažer Dale Carnegie - zajímat se upřímně o lidi, usmívat se, pamatovat si jména lidí a oslovovat je, být pozorným posluchačem, hovořit o všem co zajímá druhé, vzbudit v partnerovi pocit, že je důležitou osobou.<sup>74</sup>

Podstatná je v komunikaci empatie, manažeři v informační roli velmi často jednají s druhými lidmi, předkládají své návrhy a požadavky. Proto by komunikace měla být zejména všem srozumitelná. K dalším důležitým dovednostem personálního manažera ve sféře komunikace patří:<sup>75</sup>

*Aktivní naslouchání*, je důležité, aby se manažer aktivně podílel na prezentaci protějšku, ať již při výběrovém řízení nebo při projednávání personálních otázek se zaměstnanci nebo ostatními manažery.

*Technika kladení otázek*, obsahuje jak pokládání otevřených (začátek komunikace) nebo uzavřených (získávání přesných odpovědí) otázek. Využitelnost je při pohovoru s uchazečem nebo při hodnotícím rozhovoru.

*Neverbální komunikace* představuje komunikaci beze slov. Mezi neverbální komunikaci zahrnujeme gesta, postoje a pozice, mimiku obličeje, kontakt pohledem, sílu hlasu, rychlost mluvy, interpersonální zóny.

---

<sup>73</sup> BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 183 s. Management studium. ISBN 80-86851-17-6, s. 13

<sup>74</sup> CARNEGIE, D., CARNEGIE, D. (ed.) a A. R. PELL (ed.). *Jak získávat přátele a působit na lidi*. 12. vyd. Praha: Dobrovský, 2012, 238 s. ISBN 978-80-7306-519-5, s. 82

<sup>75</sup> KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 144 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5, s. 16 - 29

*Empatie* napomáhá pochopit řečníka, správně odhadnout jeho potřeby i schopnosti. Manažer tedy dokáže přizpůsobit svou komunikaci svému protějšku.

*Odstraňování bariér* je u personálních pracovníků také velmi významné (situace při výběrovém řízení, pohovor manažera s podřízeným, styk s veřejností). Při komunikaci jednáme s lidmi rozdílného vzdělání, věku, sociálního prostředí nebo charakterů. Pro komunikaci bez vnějších vlivů je nutné tyto bariéry odstranit.

V organizacích rozlišujeme různé druhy komunikací.<sup>76</sup>

*Shora-dolů* – od manažerů k liniovým manažerům a zaměstnancům. Může docházet ke ztrátě nebo deformování informací.

*Zdola-nahoru* – od podřízených k top manažerům. Informace bývají někdy zkreslovány manažery, kteří nepřipouštějí, aby se zejména nepříznivé informace dostaly dále.

### 3.2.2 Vedení týmu

*„Manažer nepovažuje zaměstnance podniku za pouhé vykonavatele svých příkazů, ale za spolupracovníky, kterým připravuje podmínky k tomu, aby mohli dobrovolně přijímat svoji odpovědnost a tvůrčím způsobem přispívat k rozvoji firmy.“<sup>77</sup>*

Role personálního manažera určuje jeho funkci v organizační struktuře podniku, je součástí užšího vedení, podílí se na plnění strategických cílů organizace. Statusem vedoucího pracovníka je mimo jiné vedení menší, či větší skupiny spolupracovníků.

Personální manažer na svém postu disponuje převážně formální autoritou, akceptovanou ostatními. Odlišujeme autoritu osobnosti, autoritu na základě odborných znalostí. Je významná pro vedení týmu, navození pracovní atmosféry, zaručení efektivního plnění zadaných úkolů. Pokud si manažer autoritu nezíská nebo podřízení vidí jeho nespravedlnost, intriky či prosazování vlastního zájmu, nemůže ze strany okolí počítat s uznáním a odpovídajícími interpersonálními vztahy.<sup>78</sup>

---

<sup>76</sup> HANDLÍŘ, J. *Management pro střední a vyšší odborné školy*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1998, 268 s. Management (Computer Press). ISBN 80-7226-095-2, s. 239-240

<sup>77</sup> STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, 334 s. ISBN 80-85424-92-4, s. 75

<sup>78</sup> KHELEROVÁ, V., *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 144 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5, s. 78

Předpokladem pro úspěšné plnění úkolů je vůdcem zvolený pracovní tým, založený na vzájemné důvěře. Týmová spolupráce je vždy efektivnější, než práce jednotlivců a předpokládá zmíněnou komunikaci. Důležité pro správně fungující tým je jeho složení, výběr členů, společné cíle, hodnoty a přístup.

Při selekci členů týmu jsou zohledněny nejen odborné znalosti a dovednosti jednotlivých členů, ale také schopnost týmové práce, aklimatizace kolektivu, pracovnímu tempu. Pozice personálního manažera vyhláší pro sestavení týmu výběrová řízení, pevně dané požadavky (vzdělání, praxe, jazykové znalosti, atd.), které uchazeči musí splňovat. Proces výběru je ovlivněn základními předpoklady: profesní zdatností (vzdělání, odborná praxe, předchozí pracovní pozice), osobní vlastností (zodpovědnost, schopnost samostatné práce), předpoklady pro týmovou práci (odolnost vůči stresu, komunikace), požadavky na pracovní místo.<sup>79</sup>

Při vedení týmu jsou uplatněny některé základní metody:<sup>80</sup>

**Teorie X a Y** („Theory X and Y“), popsána na základě empirických rozborů amerického profesora Douglasa McGregor (1906-1964). Rozlišuje dvojí přístup manažerů ke svým spolupracovníkům. Teorie **X** označuje jedince, jenž nemá o své zaměstnání zájem, pracuje z donucení nebo jen pro zajištění finančního příjmu. K práci nemá žádný vztah, projevuje se absencí ambicí uplatnění, dává přednost sociální jistotě a jeho projev je pesimistický, pasivní. Manažer volí autoritativní a direktivní vedení bez rozhodovací autonomie vedených spolupracovníků, zaměstnance vede, pobízí, kontroluje a podněcuje k výkonu odměnou nebo trestem. Zaměstnanec **Y** je dynamický, pružný, má pozitivní sklon k práci i organizaci, nepracuje pouze pro zajištění existenčních potřeb, ale také pro uplatnění svých znalostí, dovedností a schopností. Je motivován vnitřními stimuly a podněty k osobnímu růstu, zvyšováním kompetence a možnosti samostatné práce. Manažer uplatňuje styl demokratický a participativní, nechává volnost rozhodování také na zaměstnanci. Lze konstatovat, že neexistuje

---

<sup>79</sup> KHELEROVÁ, V., *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 144 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5, s. 106

<sup>80</sup> VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3, s. 119-121

hranice mezi jedinci X a Y, protože se v jejich charakteru znaky z obou teorií mohou prolínat.

Při vedení týmu je vůdce postaven před úkol řešit konflikty, vznikající při každodenních činnostech. Konflikt představuje ohrožení týmové základny, ideální je vyřešit problém. Důležitá je prevence, předcházení konfliktům (kontrola dodržování pravidel hry, získávání a vyhodnocování zpětné vazby o práci týmu, zkvalitňování vztahů v týmu).<sup>81</sup>

Mezi hlavní příčiny vzniku konfliktů náleží čas (nedodržení termínů), zkušenosti (nadhodnocené schopnosti), dezinformace (zkreslené informace), ego (problémy se sebevědomím), nedostatečný trénink (nezkušeného vyjednavče) a přecitlivělost (problémy s přijímáním zpětné vazby).<sup>82</sup> Dalším zdrojem jsou rozdílné názory nebo postupy při plnění úkolů, špatné stanovisko manažera k některým členům týmu. Uplatňuje se autorita manažera, spravedlnost a rozhodnost. Existují konflikty pozitivní (uvolňují napětí v týmu, výměna názorů) a destruktivní narušení týmu, jeho rozpad). Rozhodování vůdce je závislé na jeho diplomacii, nadhledu a spravedlnosti.

### 3.2.3 Zvládání stresu

Nejen v oblasti ŘLZ se vedoucí pracovníci setkávají v souvislosti s výkonem své práce s mnoha faktory, nepříznivě působícími na jejich psychiku. Manažerská práce je náročná, zodpovědná, klade vysoké požadavky a předpoklady pro efektivní řízení týmu v běžných, ale i v krizových situacích. Rozlišujeme činnosti středního i vyššího managementu, manažeři střední úrovně, z pohledu organizační struktury (vedoucí ŘLZ), mají zodpovědnost nejen za výkony svých podřízených, ale také se sami zodpovídají vyššímu managementu. Personální ředitel velké společnosti, skládající se z několika samostatných závodů, nese odpovědnost za celou skupinu. Při jakékoliv nepředvídané situaci může snadno nastat chaos, strach z nezvládnutí úkolu, změny strategie a narušení chodu organizace, protože není prostor pro dokonalé naplánování, školení či přípravy na danou situaci. Manažer může mít pocit, že je kontrolován

---

<sup>81</sup> BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 183 s. Management studium. ISBN 80-86851-17-6, s. 133

<sup>82</sup> KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 144 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5, s. 34

a sledován jak se zachová. Stres na pracovišti snižuje produktivitu práce, zvyšuje absenci, je příznakem systémových problémů.<sup>83</sup>

V praxi se problémem stresu v organizacích zabývají najatí psychologové, poskytující kurzy zaměřené na řešení stresu nejen pro řadové zaměstnance, ale také pro management. Psychické problémy, vzniklé především z důvodu stresu, ale také z rodinných a osobních podnětů, jsou argumentem nekvalitně odváděné práce, vzrůstající absence na pracovišti. Zaměstnavatelé využívají skupinových nebo individuálních terapií, aby se v rámci péče o zaměstnance, pokusili o odbornou pomoc a bezproblémový návrat k pracovním povinnostem. Uvedená péče je produktem současné společnosti a trhu, v předcházejících letech nebyla tato oblast psychologické pomoci zaměstnavateli řešena vůbec.

Laurence Miller uvádí metodu amerického lektora Jamese Sewella, který předpokládá, že o zvládnutí stresu se může pokusit i manažer a odstranit jej pomocí psychologických principů: být viděn (podřízení vidí, jak se zapojuje do pracovních činností), respektovat druhé, aby druzí respektovali vás (promítá se styl vedení, respekt), očekávat to nejlepší a dávat za to odměnu (manažer zohledňuje při zadávání úkolů jejich náročnost, zaměřuje se na uznání za dobře vykonanou práci), požadovat zpětnou vazbu a využívat ji (při spravedlivém řízení se nemusí obávat zpětné vazby od podřízených nebo nadřízených). Udržuje si kulturu vědění (neustále se odborně zdokonaluje), vybírá si své bitvy, bojuje moudře.<sup>84</sup>

Přítomnost stresu na pracovišti a u manažerů, je v kontextu s kolektivem, ve kterém se pohybujeme, s prostředím, s vnějšími vlivy a požadavky, které jsou na nás kladeny.

### 3.3 Motivace

Termín motivace pochází z latinského *movere* (hýbat) a pojem motiv je vysvětlován jako pohnutka, jejíž síla ovlivňuje intenzitu a kvalitu chování. Z psychologického pohledu je definována jako: „*souhrn všech intrapsychických dynamických sil neboli*

---

<sup>83</sup> MILLER, L. *Jak zvládat a řídit problémové zaměstnance*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 232 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2904-6, s. 221

<sup>84</sup> Tamtéž, s. 221 - 224

*motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování i prožívání s cílem změnit existující neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního“.*<sup>85</sup>

Činnosti a náplň práce pozice personálního manažera zahrnuje využívání znalostí z oblasti motivace a svými činnostmi vytváření podmínek pro správné motivování zaměstnanců. „*Jaká je motivovanost lidí, takové lze očekávat i jejich pracovní výsledky*“.<sup>86</sup> Základním cílem zaměstnavatele je docílit toho, aby zájmy zaměstnance byly v souladu s potřebami zaměstnanců. V minulých letech byly preferovány převážně jednotlivé motivační metody, v současnosti přetrvává snaha o kombinaci různých metod, které vyplývají ze znalostí v oblasti psychologie.

Podle Vodáčka, Vodáčkové je uměním manažera motivovat spolupracovníky: „*vytvořit u nich zájem, ochotu a chuť aktivně se angažovat při plnění činností odpovídajících poslání a cílům organizace.*“<sup>87</sup>

Nejvýznamnějšími motivačními faktory pracovní motivace rozdělil Stýblo do dvou skupin, závislých na pracovní pozici.<sup>88</sup>

*Manažeři* – vysoký výdělek, pracovní jistota, postup, dobré pracovní podmínky, zajímavost práce, loajalita zaměstnanců, taktní jednání, oceněné vykonané práce, pomoc při řešení osobních problémů, pocit „být“ u věci.

*Zaměstnanci* – zajímavá práce, ocenění práce, pocit „být“ u věci, pracovní jistota, vysoký výdělek, postup, dobré pracovní podmínky, loajalita manažerů, taktní jednání.

Nejznámější motivační metodou je **Maslowova teorie potřeb**, známá pod označením Maslowova pyramida. Zobrazuje zajištění potřeb jedince (fyziologické, existenciální, sociální potřeby, uznání a pochvala a vrcholem je seberealizace jedince), formou peněz, pracovní pozicí, pochvalou, vzděláváním se.

---

<sup>85</sup> PLHÁKOVÁ, A. *Učebnice obecné psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 2004, 472 s. ISBN 80-200-1086-6, s. 319

<sup>86</sup> STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, 334 s. ISBN 80-85424-92-4., s. 157

<sup>87</sup> VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3, s. 123

<sup>88</sup> Tamtéž, s. 162

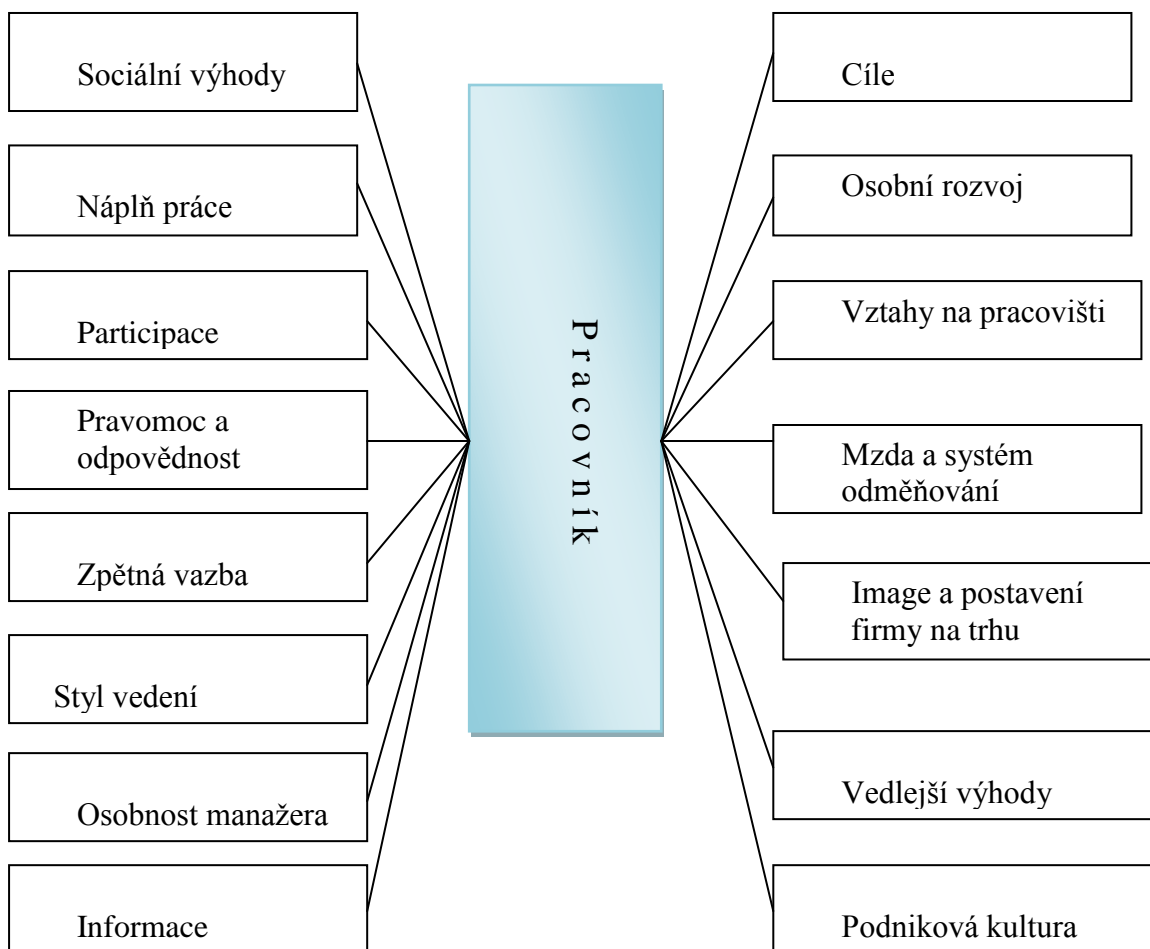


**Adamsovu teorie spravedlivé odměny**, subjektivní hodnocení vlastní pracovní pozice, výkonu a odměny, ve srovnání se svými kolegy, kteří vykonávají stejnou práci. Odměna je pro ně spravedlivá, pokud jejich osobní odměna ve srovnání s jejich vynaloženými náklady a úsilím je identická, jako odměna spolupracovníka, ve srovnání s jeho vynaloženými náklady a úsilím. Pokud je odměna v jejich prospěch, jsou motivováni více, pokud naopak, jsou demotivováni.

**Vroomova teorie očekávání** specifikuje průběh motivace, závisující na individuálních potřebách jednotlivců a subjektivních možnostech těchto cílů dosáhnout. Aby sdíleli cíl a věřili, že svým jednáním a chováním svého cíle dosáhnou.

Přehled nejvíce osvědčených motivačních faktorů v managementu:

Obrázek 3: Motivační faktory<sup>89</sup>



<sup>89</sup> KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 144 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5, s. 119

Další technikou, která ovlivňuje motivaci je vyjádření uznání, u zvláště vedoucích pracovníků, velmi obtížná metoda. Přesto reprezentuje motivační oblast, která v pracovním prostředí často chybí, měla být samozřejmou součástí běžné práce, či firemní kultury, včetně vzájemného respektu. Pro vyjádření uznání je třeba akceptovat nastavená pravidla. Uznání musí být zdůvodněné, pochopitelné, přiměřené výkonu a pracovnímu rozvoji zaměstnance, s následností brzy po výkonu.<sup>90</sup>

Oblast bezproblémové komunikace, efektivní motivace je společně s příznivými pracovními podmínkami předpokladem pro celkovou spokojenost zaměstnanců v organizacích. Na vytváření odpovídajících podmínek se pomocí výkonu manažerských funkcí podílí i pozice personálního manažera.

Poslední kapitola teoretické části je podkladem pro stanovení hypotézy *H 4: Změnily se funkce a činnosti vykonávané personálním manažerem*. Opět bude potvrzena či vyvrácena na základě výsledků dotazníkového šetření v praktické části.

---

<sup>90</sup> DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 105 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2158-3, s. 68

## 4 EMPIRICKÁ ČÁST

Tématem bakalářské práce je v úvodu zmíněná pozice personálního manažera, jeho role a komunikace v organizaci. Základním cílem je zanalyzovat vývoj uvedené pozice v období let 1989–2015, který bude proveden na základě vyhodnocení dotazníkového šetření.

### 4.1 Vymezení výzkumného cíle

Analyzovaná oblast je obsáhlá, proto jsou v práci vytyčeny dva dílčí cíle:

- posouzení vývoje pozice personálního manažera z pohledu samotných manažerů, vedoucích oddělení řízení lidských zdrojů, či personalistů,
- posouzení vývoje pozice personálního manažera z pohledu zaměstnanců, liniových manažerů.

Teoretická část charakterizovala jednotlivé vývojové fáze personalistiky, s tím související vývoj personálního managementu v České republice. S uvedeným vývojem je spjata i pozice personálního manažera, jeho pravomoci, styly manažerské práce a komunikace v oblasti ŘLZ. Empirická část by měla potvrdit, popřípadě vyvrátit stanovené hypotézy, vymezené k dílčím cílům práce.

### 4.2 Stanovení hypotéz a výzkumných otázek

Předcházející oddíl naznačil vymezení dvou dílčích cílů, kdy každému z nich odpovídají dvě specificky stanovené hypotézy. Jejich obsah vyplynul z informací, které byly použity jako popis používané terminologie, související s tématem vývoje pracovní pozice personálního manažera.

Dílčí úkol č. 1 spočívá v analýze posouzení *vývoje pozice personálního manažera v organizaci z jeho pohledu*, tedy z hlediska posouzení vlastního postavení, vykonávaných činností, uplatňovaných stylů vedení. S vývojem pozice personálního manažera souvisí také další vzdělávání, seberealizace a upevňování dovedností a schopností.

Ke splnění dílčího cíle byly vymezeny dvě hypotézy:

**H 1: Postavení personálního manažera se v analyzovaném období změnilo**

**H 2: Změnily se funkce a činnosti vykonávané personálním manažerem**

Dílčí úkol č. 2 by měl zanalyzovat *Vývoj pozice personálního manažera z pohledu zaměstnanců, liniových manažerů v analyzovaném období*. Kdo jiný, než zaměstnanci, přímí podřízení, či liniovní manažeři, by mohli zhodnotit a charakterizovat vývoj pozice personálního manažera, jeho vlastností, způsobu komunikace, či přístupu k ostatním spolupracovníkům. I u tohoto úkolu jsou stanoveny dvě hypotézy:

**H3: Styl vedení a řízení personálního manažera a péče o zaměstnance se ve sledovaném období změnilo**

**H 4: Osobnost personálního manažera prošla vývojem**

K jednotlivým hypotézám bylo přiřazeno několik otázek v dotaznících, jejichž následnou analýzou odpovědí, se tyto hypotézy potvrdí, či vyvrátí. Seznam otázek je uveden v příloze č. 1.

### **4.3 Výzkumný vzorek**

Respondentům, občanům České republiky, byla stanovena minimální věková hranice 18 let, která zaručuje věk, kdy je v České republice možnost zaměstnání (bez eventuality zaměstnávat nezletilé, kdy je zaměstnavatel povinen dodržovat a poskytovat těmto zaměstnancům zvýšenou péči a pozornost). Maximální věkový limit nebyl omezen z důvodu zaměstnání občanů starších 60 let, v tzv. postproduktivním věku.

Dílčí cíle práce byly stanoveny pro dvě základní skupiny respondentů, a to personální manažery (vedoucí ŘLZ) a liniové manažery, zaměstnance.

### **4.4 Výzkumná metodika a organizace výzkumu**

K získání údajů a podkladů pro analýzu vytyčeného cíle, byla použita metoda dotazníkového šetření, představující kvalitativní výzkumnou metodiku.

Z důvodu specifických otázek, byly vytvořeny dva dotazníky, určené jednotlivým skupinám. Se žádostí o vyplnění dotazníků byli osloveni zástupci personálního managementu firem v oblasti města Brna, absolventi Veřejně správní akademie - VOŠ v Brně. Po absolutoriu (obor personální řízení), nastoupili a vykonávají činnosti v oboru personálního managementu. Jsou v kontaktu s personálními manažery, jejich práce je zaměřena na řízení, vedení a vzdělávání zaměstnanců.

Pro zveřejnění a možnost získání co největšího počtu odpovědí, byla zvolena možnost vytvoření a uložení dotazníků na internetovém portálu *vyplnto.cz*. K dispozici byly v období od 4. ledna 2016 do 16. ledna 2016. Jak bylo uvedeno, bylo nezbytné vytvořit dotazníky dva, pro možnost zanalyzovat vývoj pozice personálního manažera na základě jeho vlastního posouzení (*Profil personálního manažera*) a posouzení jeho podřízenými, popřípadě zaměstnanci (*Můj vztah k zaměstnavateli*). Každý dotazník obsahoval 11 otázek (viz příloha č. 1, 2) s volbou výběru jedné, či více odpovědí, demografické otázky specifikující věk, pohlaví a vzdělání respondentů.

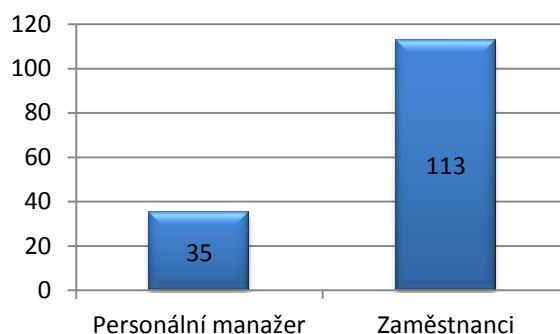
## **4.5 Výsledky výzkumu**

Po ukončení dotazníkové šetření byly vyhodnoceny údaje nejen pro požadované otázky k potvrzení, či vyvrácení hypotéz, ale také informace o respondentech, kteří se podíleli na dotazníkovém šetření. Následující oddíl je zaměřen na charakteristiku zúčastněných respondentů, jejich věk, vzdělání a pohlaví. Další rozbor se zaměřuje na analýzu konkrétních otázek, náležejících k jednotlivým hypotézám.

### **4.5.1 Základní charakteristika respondentů**

Podkladem analýzy byly dva dotazníky, celkově se dotazníkového šetření zúčastnilo 148 respondentů. Z důvodu specifikace jednotlivých dotazníků (personální manažeri a ostatní zaměstnanci) byl podíl respondentů v poměru 113:35, ve prospěch zaměstnanců a liniových manažerů. Počet odpovídá cca 24% personálních manažerů, personalistů, popřípadě vedoucích zaměstnanců oddělení řízení lidských zdrojů a 76% respondentů bylo z řad zaměstnanců. Následující graf zobrazuje získané údaje o počtu zúčastněných respondentů šetření v rámci dotazovaných skupin.

**Graf 3:** Počet respondentů dotazníkového šetření



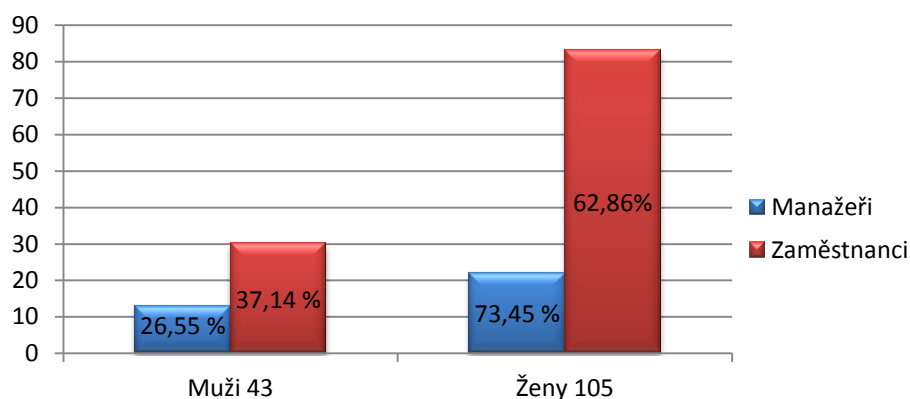
Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 105 žen, tj. téměř 71% z celkového počtu respondentů a 43 mužů, tj. 29%. Na dotazník *Profil personálního manažera* (vedoucího oddělení ŘLZ) odpovídalo 22 žen (73,45%) a 13 mužů (26,55%). Ze statistického hlediska však tento údaj neodpovídá zastoupení žen v manažerských funkcích. Dle údajů Evropského statistického úřadu Eurostat (údaje z roku 2014), zastávají v České republice ženy pouze 26% z celkového počtu manažerů, což je pod průměrem Evropské unie.<sup>91</sup> Při vyplňování dotazníku *Můj vztah k zaměstnavateli* opět převládaly ženy s počtem 83, představují 62,86%, muži v počtu 30, tvoří 37,14% z celkového počtu respondentů.

---

<sup>91</sup>Hanka, *Proč je u nás málo žen ve vrcholových manažerských pozicích*, Womansclub.cz [online]. [cit. 2016-01-03]. Dostupné: z <http://womansclub.cz/proc-je-u-nas-malo-zen-ve-vrcholovych-manazerskych-pozicich/>

**Graf 4:** Respondenti dle pohlaví

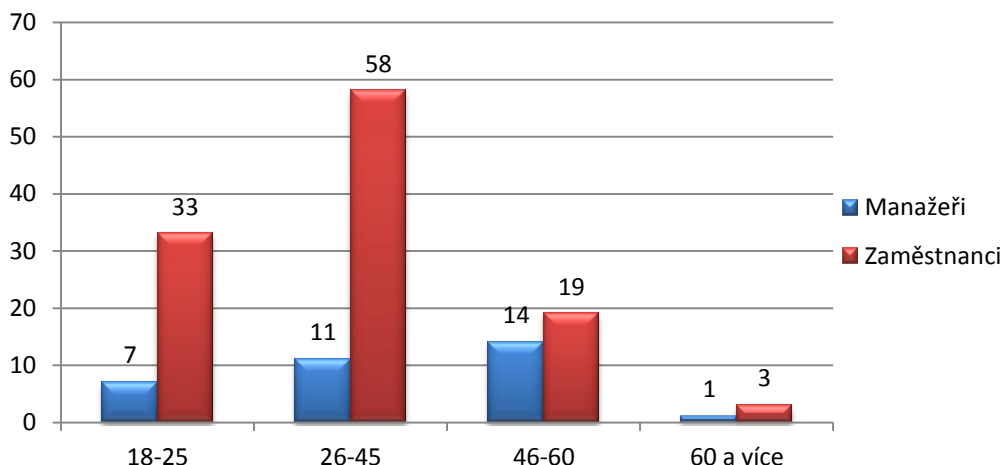


Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Následující obecná charakteristika respondentů zobrazuje věk odpovídajících, který byl stanoven nejnižší hranicí 18 let, kdy se zpravidla jedinci zapojují do pracovního procesu. Horní hranice nad 60 let, je stanovena záměrně, neboť v současné době je stále více osob v České republice dosahujících důchodového věku, nadále ekonomicky aktivních. Dle zdrojů Českého statistického úřadu se tyto počty budou nadále zvyšovat, převážně se jedná o pozice vyžadující vysokoškolské vzdělání.<sup>92</sup> Největší zastoupení respondentů je ve skupině 46-60 let, což představuje vedoucí zaměstnance, kteří se na základě zkušeností a dlouhodobé praxe uplatňují na vedoucích a řídicích pozicích. Naopak nejméně (s výjimkou nejstarších zástupců populace), tvoří převážně absolventi nebo zaměstnanci, kteří nastupují na svá pracovní místa krátce po ukončení studia a teprve získávají potřebnou praxi.

<sup>92</sup>ČSÚ (CZ), *Čeští důchodci tvoří důležitou součást české ekonomiky*, [online], [cit. 2016-01-19]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/pracujici\\_duchodci\\_tvoři\\_dulezitou\\_soucast\\_ceske\\_ekonomiky](https://www.czso.cz/csu/czso/pracujici_duchodci_tvoři_dulezitou_soucast_ceske_ekonomiky)

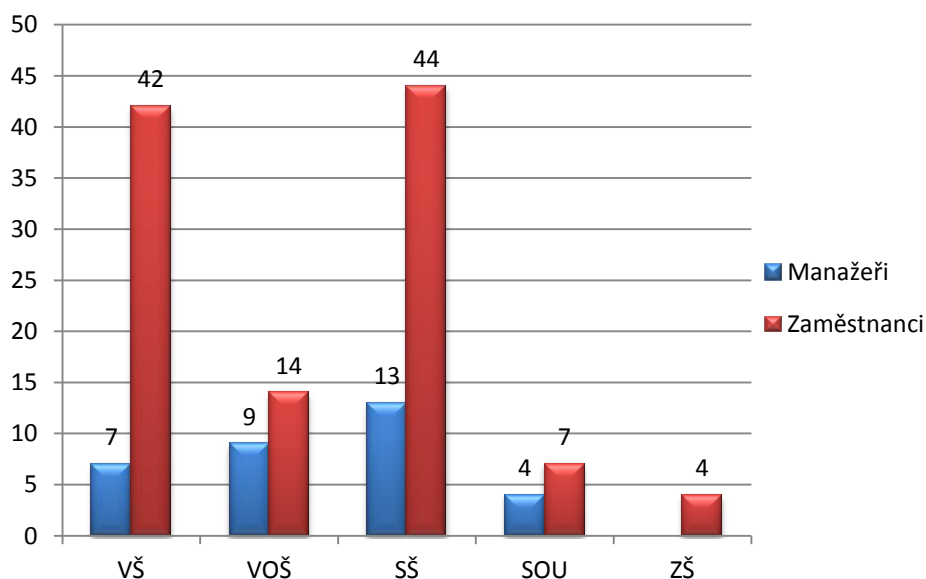
**Graf 5: Respondenti dle věku**



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Další data jsou zaměřena na přehled dosaženého vzdělání všech respondentů. Z pohledu manažerů (vedoucích pracovníků) převažuje středoškolské a vyšší odborné vzdělání. Věk zúčastněných signalizuje, že v současné době, stále velké procento manažerů setrvává na svých pozicích dlouhodobě (především v malých a středních podnicích) a s tím souvisí také úroveň vzdělání. Dnešní doba vyžaduje, aby zaměstnanci na vedoucích, manažerských pozicích, dosahovali minimálně vyšší odborné, či vysokoškolské vzdělání.

**Graf 6: Vzdělání respondentů**

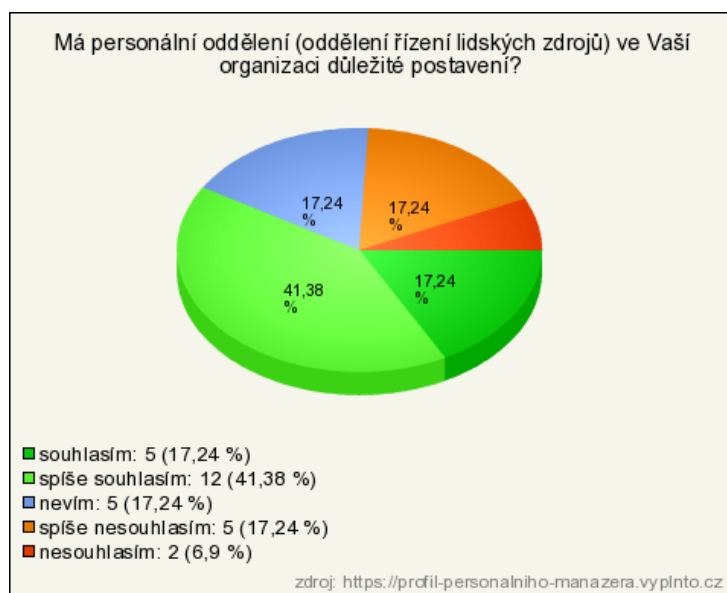


Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)



U manažerských pozic bylo posuzováno, zda v organizacích, kde dotazovaní manažeři vykonávají své manažerské funkce, zaujímá oddělení ŘLZ důležité postavení. Dle zjištěných výsledků s tímto tvrzením spíše souhlasí 41,38 %, stejného počtu 17,24% dosáhla odpověď, souhlasím, spíše nesouhlasím, 6,9% s tvrzením nesouhlasilo. U této odpovědi lze předpokládat, že osoba, která vykonává funkci personálního manažera, by měla být o důležitosti personálního oddělení přesvědčena. Existence oddělení ŘLZ v organizacích je v současné době nezbytností, přesto v období 90. let docházelo k rušení kádrových a vzniku personálních oddělení (viz 1.2.2).

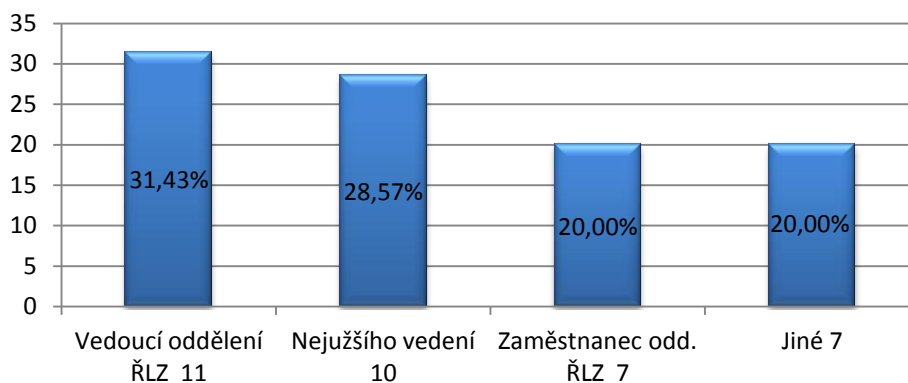
**Graf 7:** Důležitost personálního oddělení v organizacích



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Předcházející problematiku doplňuje následující otázka, jaké postavení v organizační struktuře organizace, respondenti z řad personálních manažerů zaujmají? Z průzkumu je zřejmé, že jsou to zástupci důležitého oddělení v organizační struktuře společnosti a z 31,43% vykonávají funkci vedoucího oddělení ŘLZ, 28,57% patří do nejvyššího vedení společnosti, 20,00% jsou zaměstnanci personálního oddělení nebo jiného pracovní pozice.

**Graf 8:** Postavení personálních manažerů v organizační struktuře



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

## 4.6 Vyhodnocení hypotéz

V následující části bude provedena analýza a zhodnocení stanovených hypotéz, využitím výsledků dosažených prostřednictvím dotazníkového šetření. Potvrzení, či vyvrácení hypotéz, by mělo naplnit stanovené dílčí cíle.

Potvrzení či vyvrácení **H1 Postavení personálního manažera se v analyzovaném období změnilo**, bylo zjišťováno pomocí otázek O4, O5, O6, D6, ke kterým náleží graf č. 6, 7, 8 a 9.

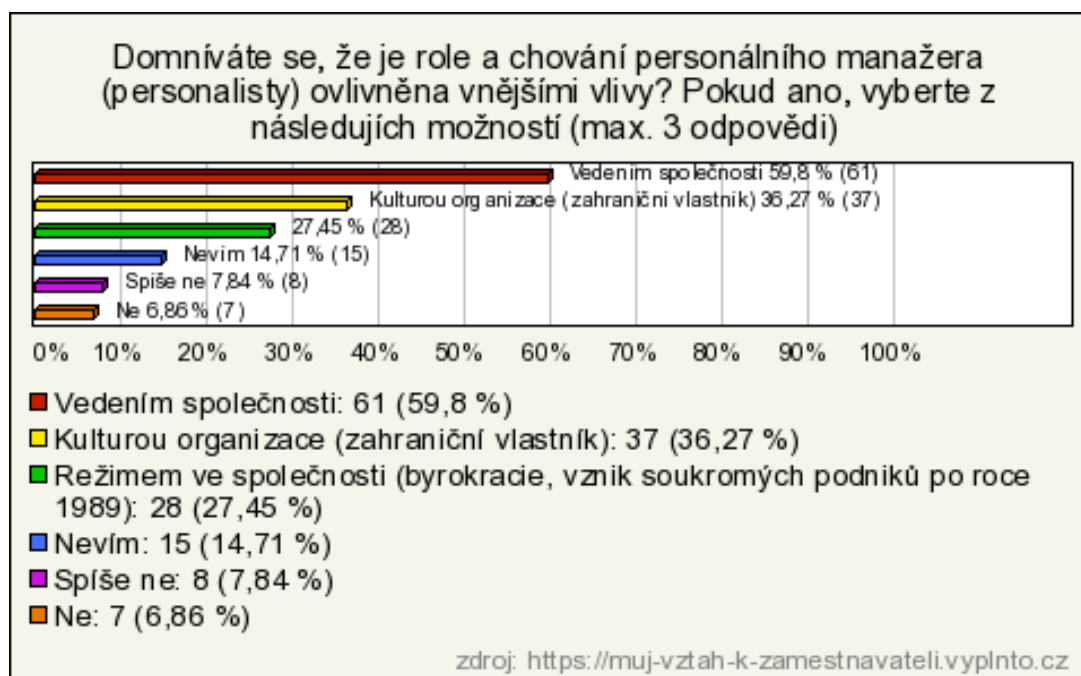
**Graf 9:** Význam pozice personálního manažera v letech 1989-2015



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Pomocí výsledků čerpajících z dotazníkového šetření lze konstatovat, že se postavení personálního manažera v uvedeném období změnilo. Praktická část uváděla, že s vývojem personálního managementu souvisel i vývoj této pozice. Zpočátku, po roce 1989, ve fázi operativního přístupu, se rušila personální oddělení, organizace se snažily o samostatné rozhodování a odstraňování byrokratického přístupu. Po roce 1993, v období transformace, začíná růst význam personálního oddělení (graf č. 6), vznikají pozice personálních manažerů. Dle grafu č. 8, více jak polovina respondentů (51,52%) souhlasila s tvrzením, že se pozice personálního manažera v uvedeném období změnila. S tvrzením spíše souhlasí 27,27%, odpovědět nedokázalo 12,12%, nesouhlasilo 6,06% a spíše nesouhlasilo 3,03%. Význam role personálního manažera zobrazuje graf č. 7. Velký vliv na chování a vývoj manažerů měly z velké části vnější vlivy, které na něj působily. Nabízené možnosti odpovědí v této otázce korespondují s vývojem společnosti, sociálním a politickým prostředím. Respondenti uvádějí, že největší vliv na roli a chování manažerů má vedení společnosti (59,8%), přítomnost zahraničního vlastníka (36,27%), společenský režim (27,45%). Další odpovědi vyplývají spíše z neschopností danou situaci posoudit.

**Graf 10:** Působení vnějších vlivů



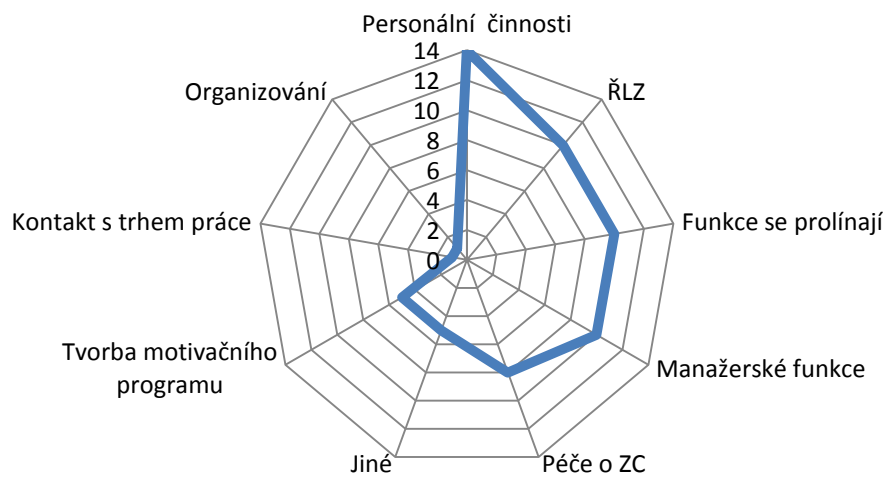
Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Na základě uvedených skutečností výzkum potvrdil informace uváděné v teoretické části, charakterizující vývoj, postavení a posílení významu pozice personálního manažera v organizaci. Tvrzení svými odpověďmi potvrdili respondenti z řad personálních manažerů i zaměstnanců. Tímto byla hypotéza H1 potvrzena.

### **Hypotéza H 2: Změnily se funkce a činnosti vykonávané personálním manažerem**

Na počátku analyzovaného období se personální manažeři (v analyzovaném období spíše personalisté) zabývali převážně výkonem personálních činností (získávání, výběr, přijímání zaměstnanců, odměňování, hodnocení, vzdělávání, péče o zaměstnance). S vývojem personálního managementu, se výkon specializoval na základní manažerské funkce, zahrnující plánování, organizování, ŘLZ a následnou kontrolu, vytváření podmínek pro efektivní motivaci nebo další vzdělávání zaměstnanců. Odpovědi na otázku O7, jakými činnostmi se v současné době personální manažeři zabývají, však nepředstavuje dle nejnovějších poznatků z odborné literatury, očekávané výsledky. Největší procento 45,16% tvoří personální činnosti, 32,26% ŘLZ, s výsledkem 32,26% lze souhlasit, neboť prolínání se jednotlivých činností je v současné době charakteristické pro malé a střední firmy. Stejný počet 32,26% tvoří manažerské funkce, následuje 25,81% péče o zaměstnance, 16,13% vytváření motivačního programu, 3,23% kontakt s vnějším trhem práce, 3,23% organizování (nábor, získávání, vzdělávání ZC).

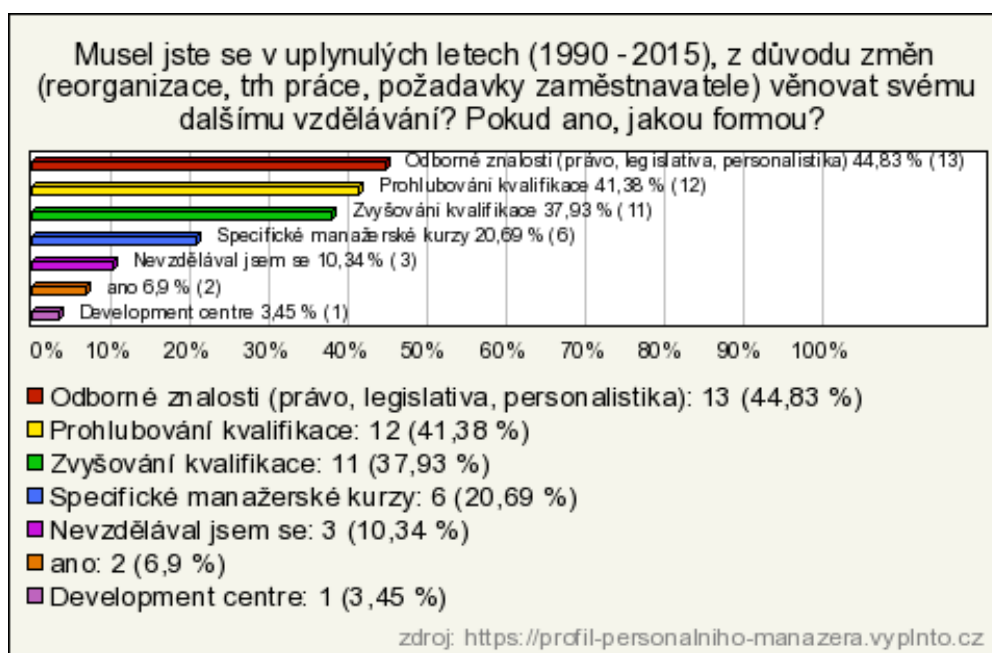
**Graf 11:** Vykonyvané činnosti personální manažery



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Vývoj ve výkonu funkcí a činností personálním manažerem, má nepochybně přímou souvislost s jeho dalším vzděláváním a zvyšováním kvalifikace. Udržování odbornosti, přehled v legislativě, získávání manažerských dovedností, jsou součástí seberealizace vedoucího pracovníka. V dotazníku byla položena otázka (O9), zda se musel personální manažer ve zkoumaném období, z důvodu změn (reorganizace, změny na trhu práce, nové požadavky zaměstnavatele) věnovat dalšímu vzdělávání. Ze získaných údajů bylo vyhodnoceno, že nejčastěji (44,83%) se manažeři zdokonalovali v odborných znalostech (legislativa, právo, personalistika), 41,38% uvedlo prohlubování kvalifikace, 37,93% zvyšování kvalifikace. 20,39% respondentů se účastnilo specifických manažerských kurzů, 10,34% se nevzdělávalo vůbec, u 6,90% vzdělávání proběhlo bez dalšího rozlišení, 3,45% uvedlo metodu development centre.

**Graf 12:** Další vzdělávání manažerů



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

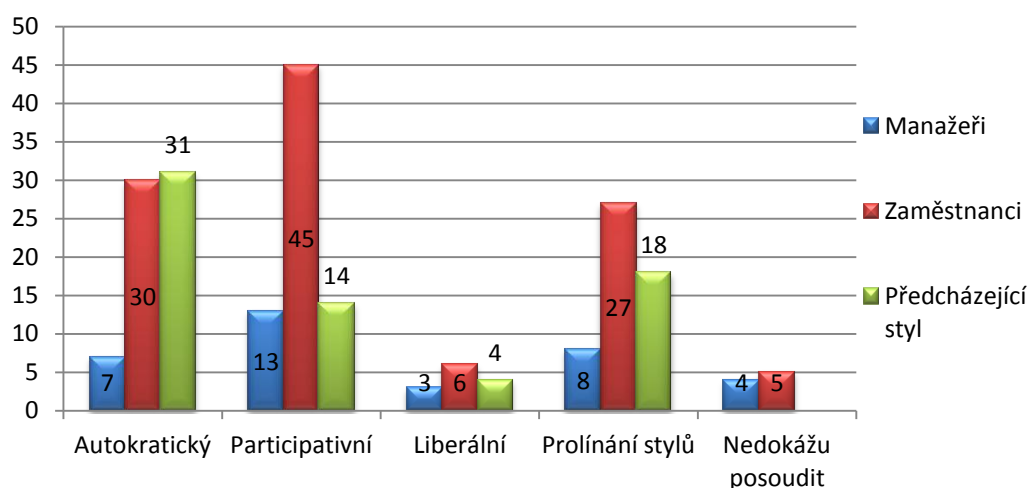
Lze konstatovat, že hypotéza H2 se na základě získaných výsledků nepotvrdila z komplexního hlediska. Výzkum prokázal, že personální manažeři, zúčastnění výzkumu, vykonávají nejen specifické manažerské funkce, ale především se z větší části stále zabývají personálními činnostmi. Současně lze vyvodit závěr, že jejich výkon funkcí má široký rozsah, s tím souvisí také nutnost, jejich dalšího vzdělávání a rozšiřování si odborných znalostí.

K analýze **H 3: Styl vedení a řízení personálního manažera a péče o zaměstnance se ve sledovaném období změnil**, byly použity otázky z obou dotazníků (O8, D4, D5), Cílem bylo získat informace jak ze strany personálního manažera, tak ze strany zaměstnance. V praktické části byly charakterizovány individuální styly vedení, které odpovídají nejen časovému období vývoje personalistiky a personálního managementu, ale souvisejí také s velikostí, kulturou a vedením lidí v organizaci.

Období po roce 1990 se vyznačovalo především autokratickým stylem, kdy moc a rozhodování bylo závislé zcela na nadřízeném a vedoucím pracovníkovi. S postupem zavádění nových stylů řízení, vstupem zahraničních společností na český trh práce, se

tyto styly prolínaly a do popředí se dostává styl participativní. V současné době se lze v organizacích setkávat s prolínáním jednotlivých stylů, což lze považovat za přijatelné a mnohdy přínosné, jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany zaměstnance. Například ve výrobním podniku, kdy zaměstnanci vykonávají přesně dané činnosti pod vedením liniového manažera a příkazů nadřízeného (výrobní podnik). Bez jeho vedení dochází k poklesu produktivity, neschopnosti samostatně se rozhodovat, ztrátě jistoty při plnění stanovených cílů. Na základě odpovědí zaměstnanců, je v současné době využíván převážně styl participativní (39,83%), autokratický (26,55%), prolínání stylů (23,89%), liberální (5,31%), zbývajících 4,42% nedokáže styly posoudit. Ze strany manažerů je nejpoužívanějším styl participativní (37,85%), prolínání stylů (22,18%), autokratický (20,00%), nedokáže posoudit (11,4%) a liberální styl využívá (8,57%) dotázaných.

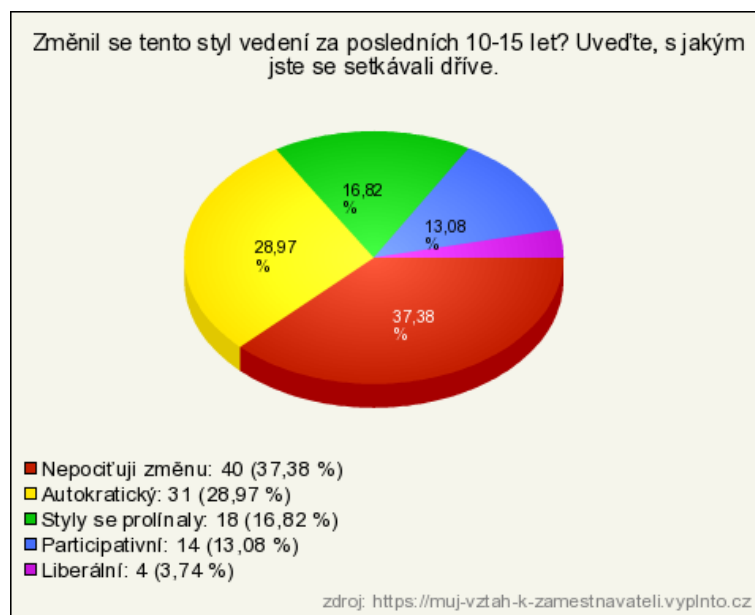
**Graf 13:** Přehled používání stylů vedení



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Pro srovnání byla položena otázka zaměstnancům, zda se domnívají, že v analyzovaném období došlo ke změně stylu vedení. Pokud se domnívají, že ano, se kterým se setkávali v dřívějších zaměstnání. Dle průzkumu bylo zjištěno, že respondenti nepociťují změnu (37,38%), dříve se setkávali se stylem autokratickým (28,97%), styly se prolínaly podle 16,82% odpovědí, styl participativní uvedlo 13,08%, zkušenost s liberálním stylem mělo 3,78% osob. Výsledky jsou pravděpodobně zkresleny účastí respondentů mladšího věku, kteří nedokázali posoudit situaci z důvodu krátké pracovní praxe. Skupina účastníků dotazníkové šetření ve věku 26-45 let tvoří 51,32% všech zúčastněných.

**Graf 14:** Změny stylů vedení



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Při vyhodnocení H3 bylo prokázáno uplatňování participativního stylu řízení, ve srovnání s minulým obdobím, využívajícím především stylu autokratického. Tuto změnu pocítují nejen personální manažeři, ale také zaměstnanci. Z šetření vyplynulo, že je v současné době stále více používáno prolínání stylů, na úkor zavádění liberálního stylu, který však nelze uplatnit ve všech organizacích a vykonávaných činnostech. Lze konstatovat, že hypotéza H3 byla tímto potvrzena.

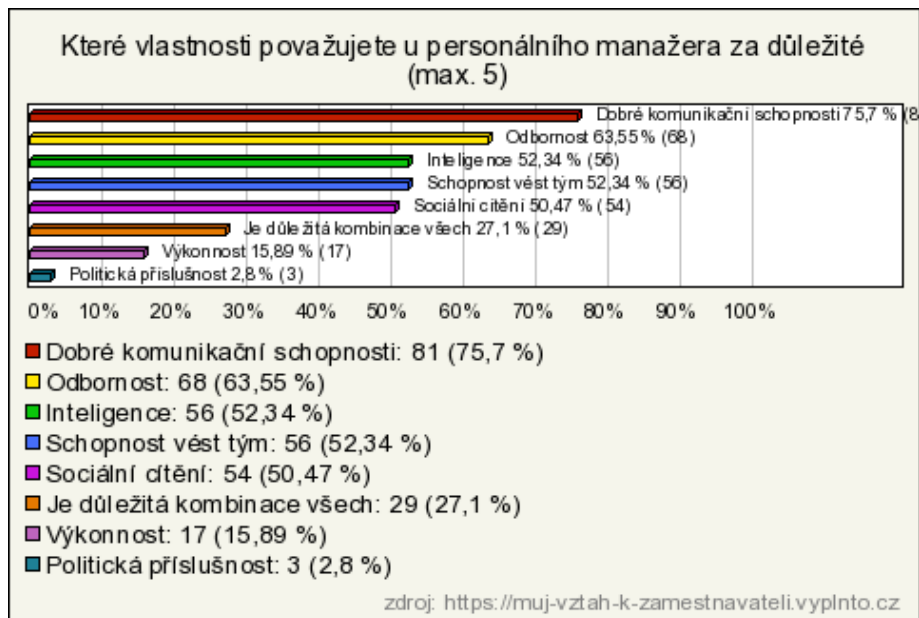
K potvrzení hypotézy **H4: Osobnost personálního manažera prošla vývojem**, je využito zdrojů z obou skupin respondentů (použité otázky D7, D10, D11, O10, O11). Získané informace by měly vypovídat o klíčových vlastnostech personálního manažera, o zhodnocení komunikace s oddělením ŘLZ z pohledu zaměstnanců. Spokojenosti s postojem v oblasti HRM, s pracovním prostředím a celkově se zařazením jednotlivce v organizaci.

Z průzkumu vyplynulo, že mezi vlastnosti, které zaměstnanci považují za nejdůležitější, patří dobré komunikační schopnosti (75,7%), odbornost (63,55%), inteligence (52,34%), schopnost vést tým (52,34%), sociální citění (50,47%), kombinaci všech vlastností považuje za důležitou 27,1% respondentů. Výkonnost označilo 15,89% a politickou příslušnost 2,8% dotazovaných. Poslední údaj svědčí o vývoji osobnosti



personálního manažera, neboť v 90. letech ještě přetrvávalo politické ovlivňování vedoucích pracovníků.

**Graf 15:** Vlastnosti personálního manažera

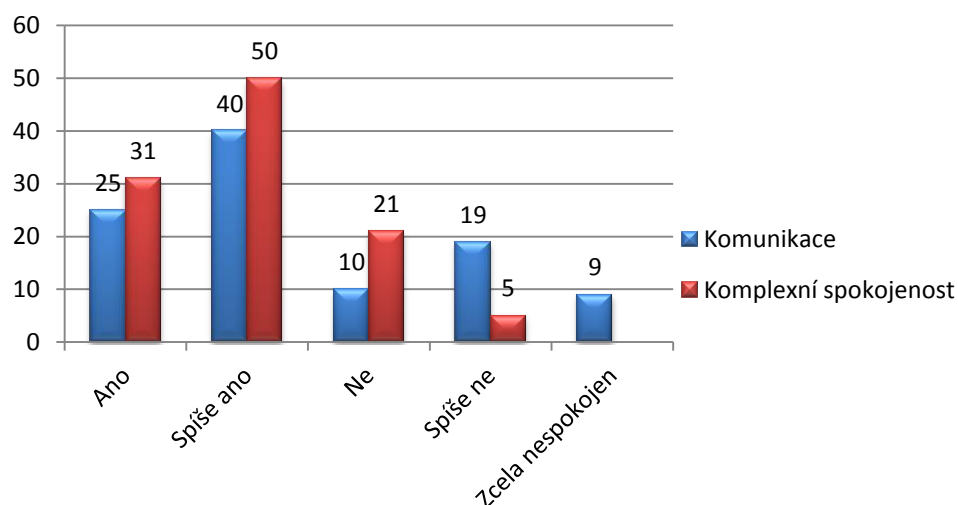


Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím, s úrovní komunikace personálního manažera v organizaci, zobrazuje následující graf. Zabezpečení kvalitní úrovně péče o zaměstnance, je prioritním úkolem zaměstnavatele, protože lidské zdroje jsou pro každou organizaci nejdůležitějším zdrojem a na zajištění setrvání zaměstnanců v organizaci mají tyto faktory nepochybný vliv. V oblasti komunikace se však manažer setkává také s řešením konfliktních situací, které mohou ovlivňovat přístup manažera a spokojenost zaměstnanců.

Graf č. 16 zobrazuje spokojenost respondentů v organizaci z hlediska komunikace a současně komplexní spokojenost zaměstnanců s pracovním zařazením a jejich pracovní pozicí. Největší podíl zaujímají respondenti s odpovědí spíše spokojeni 35,71% (resp. 27%), spokojeno je 20,94% (resp. 16,89%), nespokojeno 14,18% (resp. 6,76%), spíše nespokojeno 3,37% (resp. 12,83%) a zcela nespokojeno je 6,08%. Výsledky průzkumu jsou ovlivněny postavením respondenta v organizaci a také dobou zaměstnání.

**Graf 16:** Spokojenost respondentů v organizaci



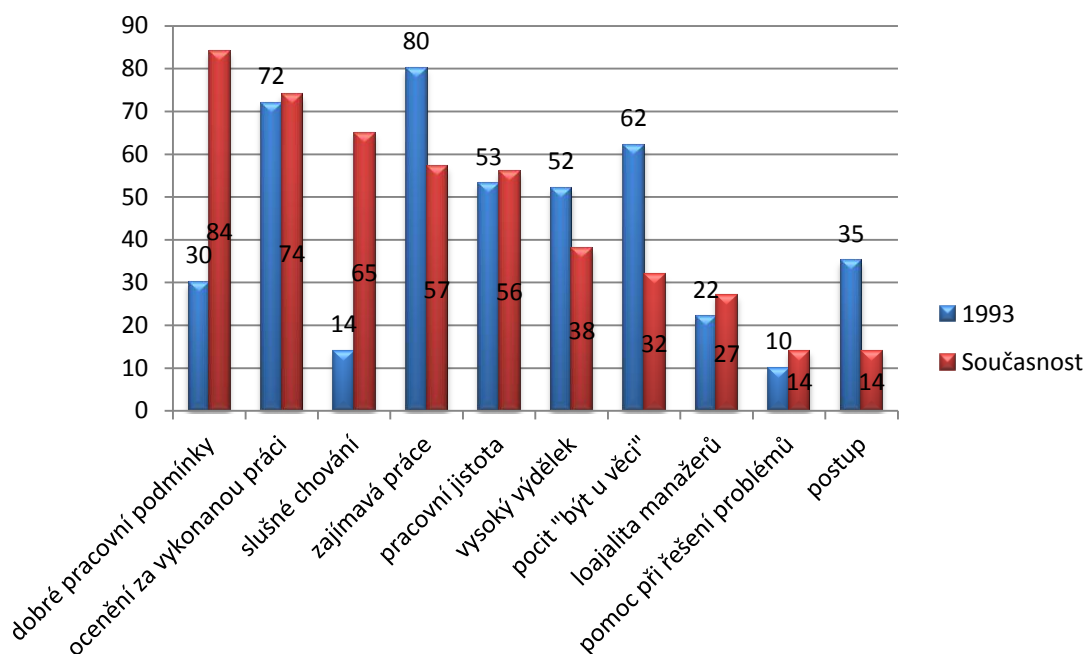
Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Jedním z důležitých faktorů, odrážejících spokojenost zaměstnanců, ale i manažerů je motivace. Náplň práce pozice personálního manažera zabezpečuje výkon činností, vytvářejících zdravé motivační prostředí v organizaci. Současně tvoří přidanou hodnotu každého zaměstnavatele a je výhodou při získávání zaměstnanců. Na základě výsledků dotazníkového šetření byla provedena analýza motivačních faktorů, které zaměstnance motivovaly v roce 1993 a v současnosti. Z uvedeného vyplývá posun v prioritách motivačních faktorů, které zpravidla reflektují nastavení motivační politiky prostřednictvím pozice personálního manažera. Odrážejí tak možnosti individuálních zaměstnavatelů. V 90. letech byli zaměstnanci nejvíce motivováni zajímavou prací, oceněním za vykonanou práci, možnostmi být u změn v organizacích. Následovala pracovní jistota, vysoký výdělek, postup, dobré pracovní podmínky, loajalita manažerů a pomoc při řešení problémů<sup>93</sup>. V současné době, na základě šetření, nejvíce ovlivňují zaměstnance dobré pracovní podmínky 74,68%, ocenění za vykonanou práci 66,67%, slušné jednání (58,56%), zajímavá práce (51,35%), pracovní jistota (50,45%), vysoký výdělek (34,23%), pocit být u věci (28,83%), loajalita manažerů (24,31%), postup (12,61%) a pomoc při řešení problémů (12,61%). Pořadí důležitosti jednotlivých faktorů

<sup>93</sup> STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, 334 s. ISBN 80-85424-92-4, s. 162

je závislé především na sociální situaci (pracovní jistot), atraktivitě pracovního prostředí (dobré pracovní podmínky), nezanedbatelné je v každé době ocenění a odměna za práci.

**Graf 17: Motivační faktory**



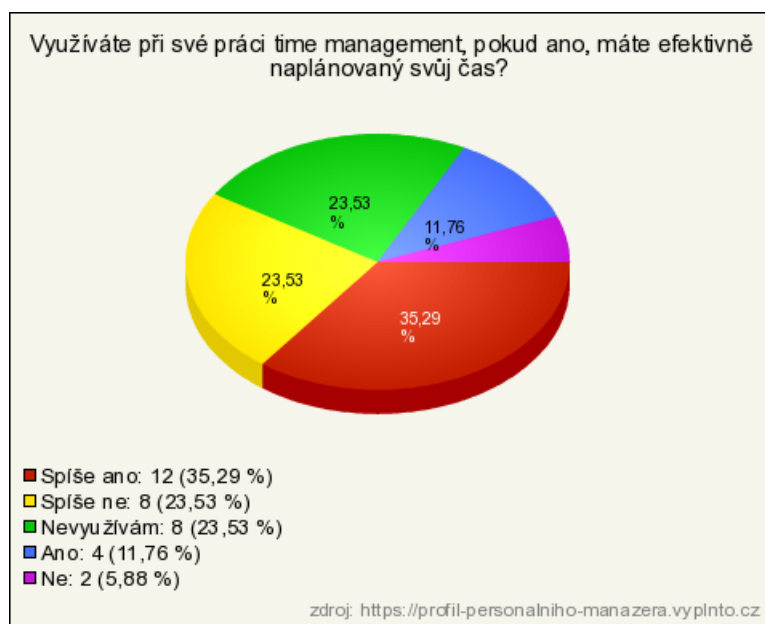
Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Poslední zhodnocení výsledků šetření je zaměřeno na osobnost manažera z pohledu time managementu, tj. plánování a využívání času při výkonu manažerských funkcí, vedení týmu, řízení lidských zdrojů. Jde o oblast rozsáhlou, vyžadující časovou přípravu, organizovanost pracovního času. Je otázkou každého jednotlivého manažera, jak se s upořádáním svého časového plánu vypořádá a dokáže si nastavit priority v pracovním dni. V praktické části byly uvedeny nástroje pro time management a možnosti jejich využití.

Následující graf zobrazuje odpovědi respondentů na používání time managementu u vedoucích pracovníků. Z výsledků šetření je zřejmé, že time management využívá 35,29% odpovídajících. Následuje odpověď spíše ne a nevyužívám (23,53%), jednoznačně se plánování pracovního času věnují pouze 4% respondentů. Odpověď ne tvoří 2% z celkového počtu. Lze vyvodit závěr, že v současné době se time managementem zabývá více než třetina personálních manažerů. Z výsledků šetření je

zřejmé, že v této oblasti jsou značné rezervy, které mohou negativně ovlivňovat výkonnost jednotlivců.

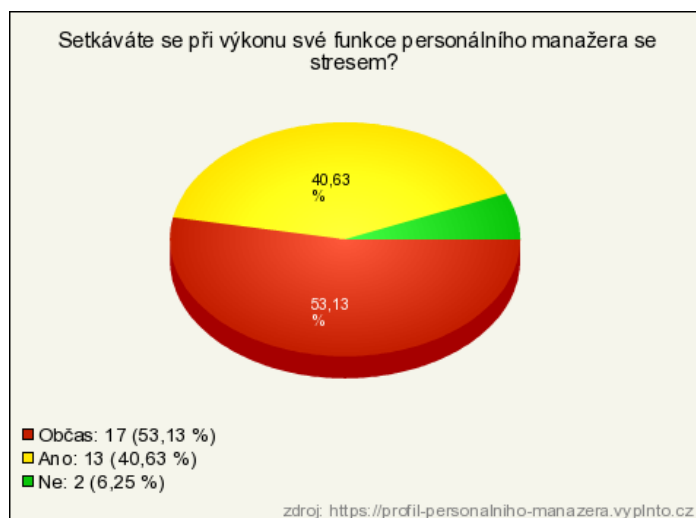
**Graf 18:** Využití time managementu u personálních manažerů



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Vedoucí pracovníci, manažeři jsou vystavováni náročným a stresujícím podmínkám. Velký podíl na uvedeném faktu má dnešní „hektická doba“, rivalita a přesvědčení, nejen personálních manažerů, že společnost, vnější trh nebo zaměstnavatel, od nich očekávají dosahování co nejvyšších výkonů. Stres představuje reakci organismu na fyzické a psychické vypětí, souvisí s náročnými pracovními úkoly, řešením krizových nebo konfliktních situací v organizacích. U jedinců může mít různorodé projevy, nejčastějším znakem je vypětí, deprese, stres. Poslední graf zobrazuje stres na pracovišti. Na tuto otázku odpovídali pouze respondenti, náležející do kategorie personální manažer, vedoucí personálního oddělení.

**Graf 19:** Stres na pracovišti



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

V současné době se při výkonu práce se stresem setkává 40,63% , občas 53,13% a bez stresu pracuje jen 6,25% respondentů. Literatura 90. let<sup>94</sup> uvádí za zdroje stresu pracovní přetížení, příliš mnoho odpovědnosti, mezilidské konflikty v práci a nejasnost zastávané pracovní role. Mimo jiné je uváděno, že dalším zdrojem může být naopak i malý objem práce a malá odpovědnost vedoucích pracovníků.

Uvedeným průzkumem bylo dosaženo závěru, že osobnost personálního manažera ve sledovaném období prošla vývojem, změnila se, a tudíž byla potvrzena poslední hypotéza.

---

<sup>94</sup> STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, 334 s. ISBN 80-85424-92-4, s. 216

## ZÁVĚR

Bakalářská práce na téma personální manažer, jeho role a komunikace v organizaci byla zpracována teoreticko-empirickou metodou. Cílem práce bylo zanalyzovat pozici personálního manažera v České republice v rozmezí let 1989-2015. Z důvodu obsáhlosti daného tématu, byly na začátku práce stanoveny dva dílčí cíle. Zanalyzovat uvedený vývoj z pohledu samotného personálního manažera a zanalyzovat vývoj z pohledu zaměstnanců, včetně liniových manažerů. K dosažení stanoveného cíle bylo v empirické části využito dotazníkového šetření, oslovujícího obě skupiny respondentů.

Teoretická část představovala seznámení se základní terminologií v oblasti HRM, jejich charakteristikou prostřednictvím odborné literatury českých i zahraničních autorů. Byl popsán význam specifických pojmů - personalistika, management, personální management. Prostor byl věnován historickému vývoji klíčových výrazů - manažer, personální manažer, jak z pohledu světového, tak i z vývoje v České republice. Následovalo jejich srovnání pomocí uváděných citací z dostupné literatury.

Následující oddíly byly zaměřeny na popis osobnosti, zařazené na pozici personálního manažera, jeho význam a postavení v organizaci. Nezbytné schopnosti a dovednosti, které využívá při výkonu manažerských činností. Byl uveden význam dalšího vzdělávání, důležitého pro kvalitní práci, odpovídající výkonu jeho role.

Další část teoretické práce se věnovala specifikaci manažerských funkcí, vykonávaných činností, interní a externí komunikaci. Reprezentativní role personálního manažera určuje jeho komunikační schopnosti, je zástupcem organizace, vedoucím týmu. Charakterizována byla oblast zabezpečující vytváření podmínek pro efektivní motivaci, zabezpečující dobré pracovní podmínky a spokojenost zaměstnanců v organizacích. S výkonem pozice personálního manažera souvisí náročné pracovní vypětí, řešení krizových situací a existence stresu.

Empirická část analyzovala získané poznatky, které byly charakterizovány v části teoretické. Uplatněna byla kvalitativní metoda výzkumu, pomocí dotazníkového šetření,

kterého se zúčastnilo 148 respondentů. Dílčích cílů bylo dosaženo pomocí potvrzení, či vyvrácení stanovených hypotéz, které vycházely z teoretických znalostí a údajů.

První hypotéza *Postavení personálního manažera se v analyzovaném období změnilo*, byla potvrzena na základě výsledků šetření. Bylo potvrzeno, že význam pozice manažera v organizacích posílil. V analyzovaném období postupně docházelo k vytváření samostatných personálních oddělení v čele s personálním manažerem. V současné době se v téměř každé organizaci nachází oddělení ŘLZ, v čele s personálním manažerem, který dle organizační struktury náleží do užšího vedení.

Druhá hypotéza *Změnily se funkce a činnosti vykonávané personálním manažerem*, se potvrdila pouze z části. Výzkum nedokázal jednoznačně potvrdit teoretické údaje, které prezentují skutečnost, že personální manažeři se zabývají především výkonem manažerských funkcí. Dle průzkumu zúčastněných respondentů, stále do jejich náplně práce patří i výkon personálních činností nebo se jednotlivé funkce prolínají.

Třetí hypotézu *Styl vedení a řízení personálního manažera a péče o zaměstnance se ve sledovaném období změnilo*, může být na základě získaných informací potvrzena. Především je patrná změna v uplatňování stylu vedení, na počátku analyzovaného období se zaměstnanci a vedoucí pracovníci setkávali především se stylem autokratickým. V současnosti byl nahrazen stylem participativním. Lze konstatovat, že se ve velké míře uplatňuje prolínání jednotlivých stylů.

Čtvrtá hypotéza *Osobnost personálního manažera prošla vývojem*, byla opět potvrzena, neboť dle předložených dotazů, respondenti uváděli důležitost manažerských vlastností, které se měnily s vývojem postavení a významu manažera v organizaci. Personální manažer při výkonu svých funkcí vytváří podmínky pro efektivní motivaci, spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami.

Na základě předložených teoretických informací a následným ověřením hypotéz v empirické části, bylo dosaženo stanoveného cíle práce, a to zanalyzovat vývoj pracovní pozice personálního manažera v České republice ve sledovaném období.

Prováděný průzkum a zjištění v rámci analyzovaných témat nabízí další možnosti, kterými by se mohla oblast HRM v organizacích zabývat. Z výsledků šetření vyplynulo,

že pozice personálního manažera v organizaci prošla vývojem, upevnila se jeho pozice, došlo ke změně odborných znalostí, dovedností. Pozice personálního manažera může nabyté znalosti aplikovat například při výběru nových zaměstnanců, zařazováním nových forem výběrového řízení (assessment centrum, odborné testy). Prostředí organizace je také tvořeno firemní kulturou, která je ovlivňována pozicí personálního manažera. Svými činnostmi vytváří podmínky v organizaci pro zabezpečení pozitivního klimatu, efektivní komunikaci, bezproblémové vztahy a spokojenost zaměstnanců

Z bakalářské práce je zřejmé, že tak, jak se vyvíjel personální management a s ním paralelně pozice personálního manažera ve sledovaném období, lze očekávat vývoj i v následujících letech. Klíčovým předpokladem však zůstává zachování si priority zaměstnance, jako hlavního zdroje v organizaci. Tato skutečnost náleží do oblasti HRM a souvisí s výkonem funkcí pozice personálního manažera. K důležitým úkolům do budoucna bude jistě patřit zabezpečení efektivní motivace, vzdělávání, ale i zkvalitňování pozice personálního manažera v organizaci. Lze tedy konstatovat, že pracovní pozice personálního manažera představuje pro organizaci jednu z klíčových pracovních pozic.



# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M a REZEK, J. *Jak být ještě lepším manažerem*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 312 s. ISBN 80-85865-66-1

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 183 s. Management studium. ISBN 80-86851-17-6.

BARTÁK, J. *Od znalostí k inovacím*. 1.vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008, 190 s. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-03-5.

CARNEGIE, D., CARNEGIE, D. (ed.) a Arthur R PELL (ed.). *Jak získávat přátele a působit na lidi*. 12.vyd. Praha: Dobrovský, 2012, 238 s. ISBN 978-80-7306-519-5

CAUNT, J. *Time management: jak hospodařit s časem*. 2.vyd. Brno: Computer Press, 2007, viii, 120 s. Rozvoj osobnosti (Computer Press). ISBN 978-80-251-1538-1

ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2009, 306 s. ISBN 978-80-7261-201-7

ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1

DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008, 105 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2158-3

HANDLÍŘ, J. *Management pro střední a vyšší odborné školy*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 1998, 268 s. Management (Computer Press). ISBN 80-7226-095-2

- HOFFMAN, V. *Český manažer v procesu transformace*. 1.vyd. Praha: Národní vzdělávací fond, 1997, 32 s. ISBN 80-02-01189-9
- KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 144 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5
- KOČIANOVÁ, R. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. 1.vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, 158 s. Andragogika. ISBN 80-86432-97-1
- KOČIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 1.vyd. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1
- MILLER, L. *Jak zvládat a řídit problémové zaměstnance*. 1.vyd. Praha: Grada, 2009, 232 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2904-6
- NÖLLKE, M. *Praktický management: jak úspěšně vést a řídit sebe, druhé lidi, firmy a jiné organizace*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004, 112 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0912-0
- OWEN, J. *Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi*. 1.vyd. Praha: Grada, 2006, 226 s. Manažer. ISBN 80-247-1726-3
- PLHÁKOVÁ, A. *Učebnice obecné psychologie*. 1.vyd. 1. Praha: Academia, 2004, 472 s. ISBN 80-200-1086-6
- STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993 334 s. ISBN 80-85424-92-4
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1.vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2

ŠUPPLEROVÁ, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005, 102 s. ISBN 80-244-1184-9

VETEŠKA, J. a TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, 140 s. ISBN 978-80-86723-54-9.

VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

ADK, *Time management čtvrté generace*, [online], [cit. 15-11-01]. Dostupné: <http://www.adk.cz/o-produktu-top/teorie/time-management-4-generace/>

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Manažerské kompetence a schopnosti na prahu 21. století*. V Praze: Vysoká škola ekonomická, Fakulta podnikohospodářská, Katedra managementu, [2004], 52s ISBN 80-245-0668-8. Dostupné z <http://kramerius.mzk.cz/search/i.jsp?pid=uuid:403754c0-7c1d-11e2-b212-005056827e52>

ČSÚ (CZ), *Čeští důchodci tvoří důležitou součást české ekonomiky*, [online], [cit. 2016-01-19]. Dostupné z [https://www.czso.cz/csu/czso/pracujici\\_duchodci\\_tvori\\_dulezitou\\_soucast\\_ceske\\_ekonomiky](https://www.czso.cz/csu/czso/pracujici_duchodci_tvori_dulezitou_soucast_ceske_ekonomiky)

Hanka, *Proč je u nás málo žen ve vrcholových manažerských pozicích*, [Womansclub.cz](http://womansclub.cz) [online]. [cit. 2016-01-03]. Dostupné z: <http://womansclub.cz/proc-je-u-nas-malo-zen-ve-vrcholovych-manazerskych-pozicich/>

Portal MPSV [online], Projekt „Odborného rozvoje zaměstnanců“, [cit. 2015-11-16]. Dostupné z: [http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/zlk/podpora\\_odborneho\\_vzdelavani\\_zamestnancu](http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/zlk/podpora_odborneho_vzdelavani_zamestnancu)

## **SEZNAM ZKRATEK**

HRM - Human Resources Management

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Manažerské atributy .....	31
Obrázek 2: Určování priorit.....	35
Obrázek 3: Motivační faktory.....	48

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Druhy a fáze manažerských funkcí .....	38
---	----

## Seznam grafů

Graf 1: Liniiová organizační struktura .....	25
Graf 2: Funkcionální organizační struktura .....	25
Graf 3: Počet respondentů dotazníkového šetření .....	53
Graf 4: Respondenti dle pohlaví .....	53
Graf 5: Respondenti dle věku .....	54
Graf 6: Vzdelanost respondentů .....	55
Graf 7: Důležitost personálního oddělení v organizaci .....	56
Graf 8: Postavení personálních manažerů v organizační struktuře .....	56
Graf 9: Význam pozici personálního manažera v letech 1989-2015 .....	57
Graf 10: Působení vnějších vlivů .....	58

Graf 11: Vykonávané činnosti personálním manažerem .....	59
Graf 12: Další vzdělávání manažerů .....	60
Graf 13: Přehled použitých stylů vedení .....	61
Graf 14: Změny stylů vedení .....	62
Graf 15: Vlastnosti personálního manažera .....	63
Graf 16: Spokojenost respondentů v organizaci .....	64
Graf 17: Motivační faktory .....	65
Graf 18: Využití time managementu u personálních manažerů .....	66
Graf 19: Stres na pracovišti .....	67

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A – Dotazník – Profil personálního manažera.....</b>	<b>I</b>
<b>Příloha B – Dotazník – Můj vztah k zaměstnavateli .....</b>	<b>III</b>
<b>Příloha C – Organizační struktura organizace A.....</b>	<b>V</b>
<b>Příloha D – Organizační struktura podniku B.....</b>	<b>VI</b>
<b>Příloha E – Organizační struktura podniku C .....</b>	<b>VII</b>
<b>Příloha F - Ukázka datové matice.....</b>	<b>VIII - XXX</b>

## **Příloha A**

### **Dotazník 1 - Profil personálního manažera**

#### **O1 Pohlaví**

Muž

Žena

#### **O2 Věk**

18-25

26-45

46-60

60 a více

#### **O3 Vzdělání**

SŠ

VOŠ

SOU – s maturitou

VŠ

#### **O4 Má personální oddělení (oddělení ŘLZ) ve Vaší organizace důležité postavení\_**

Spíše souhlasím

Souhlasím

Spíše nesouhlasím

Nesouhlasím

Nevím

#### **O5 Jaké je Vaše postavení v organizační struktuře organizace?**

Patřím do užšího vedení společnosti

Jsem vedoucím oddělení ŘLZ

Jsem zaměstnancem personálního oddělení

Jiné

#### **O6 Domníváte se, že význam personálního manažera se v průběhu let (1989-2015) změnil a jeho role posílila?**

Souhlasím

Spíše souhlasím

Nesouhlasím

Spíše nesouhlasím

Nevím

#### **O7 Vyberte prosím z následujících možností činnosti, které jsou v současné době náplní Vaší práce nebo kterými se zabýváte (více možností)**

Personální činnosti (získávání, výběr, přijímání ZC, zabezpečování odměňování, hodnocení)

Manažerské funkce

Tvorba motivačního programu

Kontakt s vnějším trhem práce (ÚP, zdravotní pojišťovny, personální, vzdělávací agentury)

Péče o zaměstnance

Organizování (nábor, získávání nových ZC, vzdělávání)



**O8 Jaký styl vedení uplatňujete při výkonu práce**

Autokratický (moc a rozhodování je v rukou vedoucího, podřízení mají dané úkoly, neprobíhá kooperace)

Participativní (nadřízený předává úkoly částečně na své podřízené, za výsledky odpovídá sám, probíhá společná diskuze)

Liberální (nadřízený nechává rozhodování na zaměstnancích)

Styly se prolínají

Nedokážu posoudit

**O9 Musel jste se v uplynulých letech (1990-2015), z důvodu změn (reorganizace, trh práce, požadavky zaměstnavatele) věnovat dalšímu vzdělávání? Pokud ano, jakou formou?**

Odborné znalosti (právo, legislativa, personalistika)

Prohlubování kvalifikace

Zvyšování kvalifikace

Specifické manažerské kurzy

Nevzdělával jsem se

Ano

**O10 Využíváte při své práci time management, pokud ano, máte efektivně naplánovaný svůj čas?**

Ano

Spíše ano

Ne

Spíše ne

Nevyužívám

**O11 Setkáváte se při výkonu své funkce personálního manažera se stresem?**

Ano

Občas

Ne

## Příloha B

### Dotazník 2 - Můj vztah k zaměstnavateli

#### **D1 Pohlaví**

Muž  
Žena

#### **D2 Věk**

18-25  
26-45  
46-60  
60 a více

#### **D3 Vzdělání**

SŠ  
VOŠ  
SOU – s maturitou  
VŠ  
Základní

#### **D4 Vyberte prosím styl vedení, se kterým se setkáváte při své práci**

Autokratický (moc a rozhodování je v rukou vedoucího, podřízení mají dané úkoly, neprobíhá kooperace)  
Participativní (nadřízený předává úkoly částečně na své podřízené, za výsledky odpovídá sám, probíhá společná diskuze)  
Liberální (nadřízený nechává rozhodování na zaměstnancích)  
Styly se prolínají  
Nedokážu posoudit

#### **D5 Změnil se tento styl vedení za posledních 10-15 let? Uveďte, s jakým jste se setkávali dříve.**

Autokratický  
Participativní  
Liberální  
Styly se prolínají  
Nepocítuji změnu

#### **D6 Domníváte se, že je role a chování personálního manažera (personalisty) vnějšími vlivy? Pokud ano, vyberte z následujících možností (max. 3 odpovědi).**

Vedením společnosti  
Kulturou organizace (zahraniční vlastník  
Režimem ve společnosti (byrokracie, vznik soukromých podniků po roce 1989)  
Spíše ne  
Ne  
Nevím

**D7 Vyberte faktory, které Vás nejvíce motivují (max. 5)**

Dobré pracovní podmínky  
Ocenění za vykonanou práci  
Taktní (slušné) jednání  
Zajímavá práce  
Pracovní jistota  
Vysoký výdělek  
Pocit „být u věci“  
Loajalita manažerů (nadřízených)  
Pomoc při řešení osobních problémů  
Postup

**D8 Domníváte se, že Váš personální manažer (personalista) je odborníkem a člověkem na správném místě?**

Ano  
Spíše ano  
Ne  
Spíše ne  
Nevím

**D9 Které vlastnosti považujete u personálního manažera za důležité (max. 5)**

Dobré komunikační schopnosti  
Odbornost  
Intelligence  
Sociální citění  
Schopnost vést tým  
Je důležitá kombinace všech  
Výkonnost  
Politická příslušnost

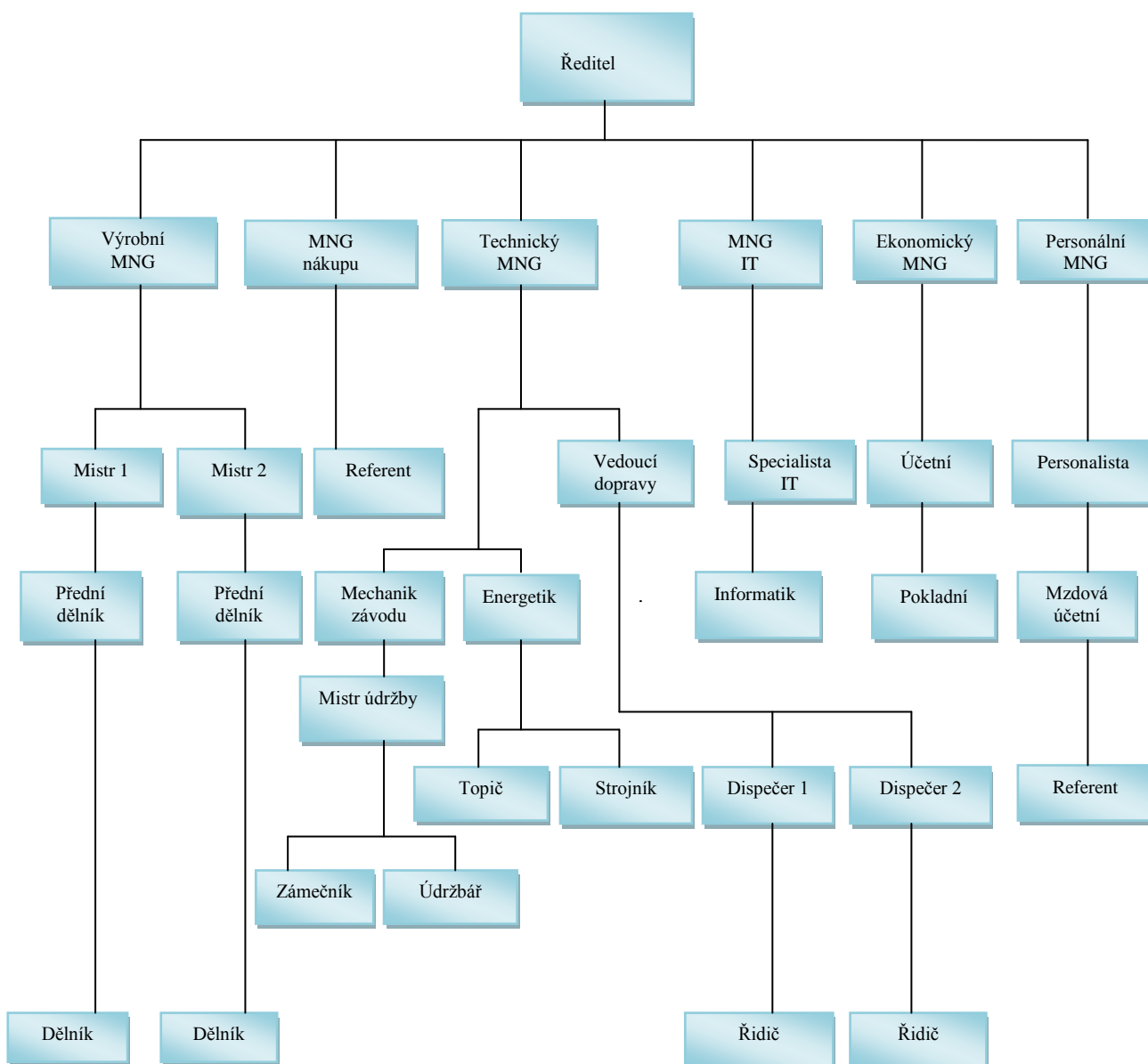
**D10 Probíhá komunikace s personálním manažerem (personálním oddělením) k Vaší spokojenosti?**

Ano  
Spíše ano  
Ne  
Spíše ne  
Nevím

**D11 Jste spokojeni s Vaším pracovním zařazením, prostředím a přístupem zaměstnavatele?**

Zcela spokojen  
Spíše spokojen  
Spíše nespokojen  
Zcela nespokojen

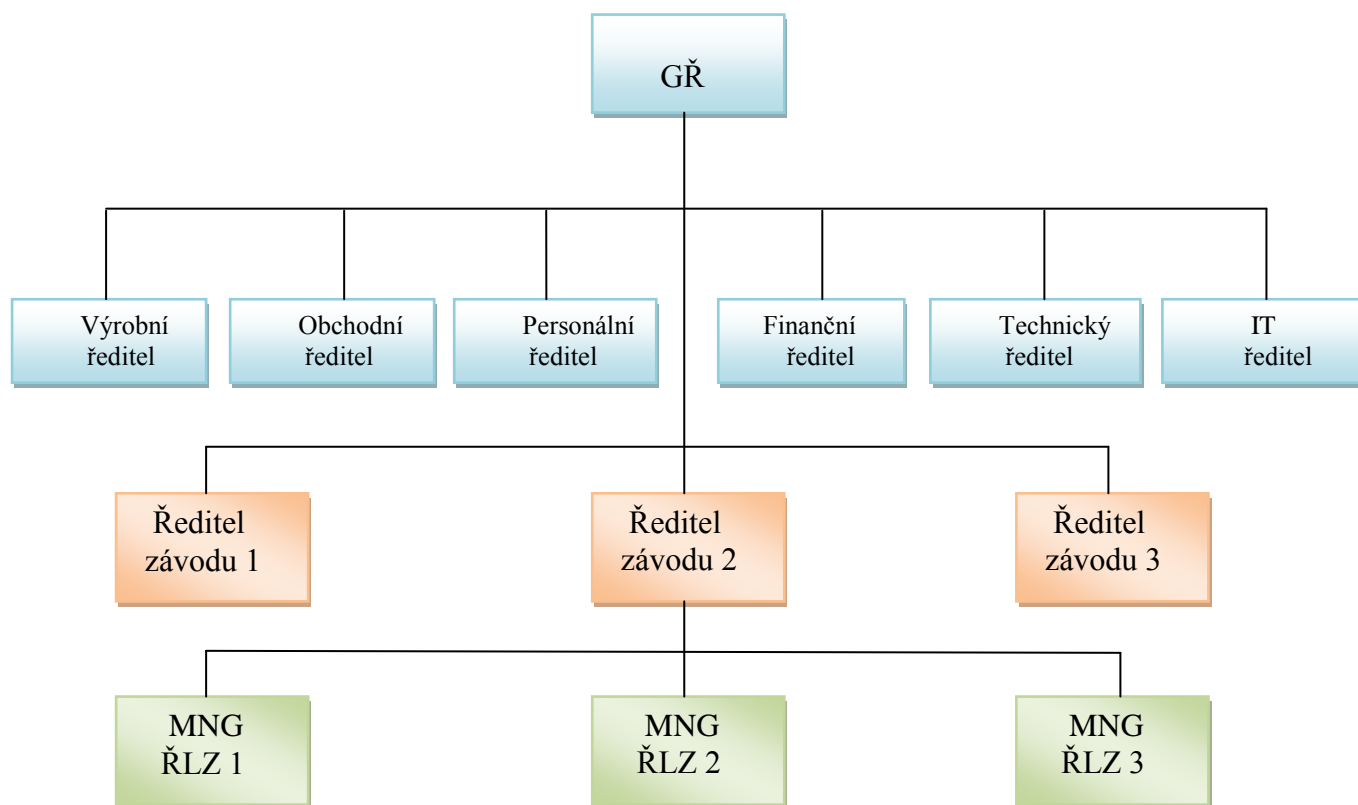
Organizační struktura podniku A



Zdroj: autorka práce, 2016

## Příloha D

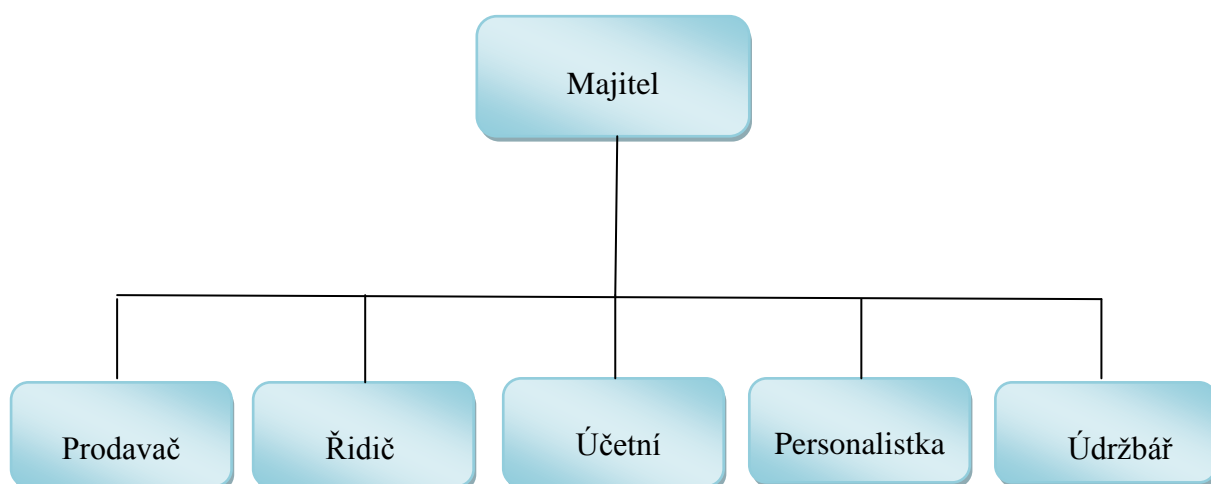
### Organizační struktura organizace B



Zdroj: autorka práce, 2016

## Příloha E

### Organizační struktura organizace C



Zdroj: autorka práce 2016

## Příloha F – Ukázka datové matice 1. dotazníku – část 1

ID respondenta	UID respondenta	Datum vyplnění	Délka vyplňování (s)	QS parametry	Pohlaví	Věk	Vzdělání	Má personální oddělení (oddělení řízení lidských zdrojů) ve Vaší organizaci důležité postavení?	Jaké je Vaše postavení v organizační struktuře organizace? - Patřím do užšího vedení společnosti	Jaké je Vaše postavení v organizační struktuře organizace? - Jsem vedoucím oddělní ŘLZ (personálního oddělení)	Jaké je Vaše postavení v organizační struktuře organizace? - Jsem zaměstnancem personálního oddělení	Jaké je Vaše postavení v organizační struktuře organizace? - Jiné
1	4245942	2016-01-04 21:08:21	6917		2	2	4	1	0	0	3	0
2	4246007	2016-01-04 21:28:45	199		2	0	4	2	0	0	0	4
3	4246670	2016-01-05 06:01:33	125		2	3	3	0	0	2	0	0
4	4246709	2016-01-05 07:23:49	127		1	2	2	5	0	0	0	4
5	4246773	2016-01-05 08:29:53	110		2	1	3	4	0	0	0	4
6	4246798	2016-01-05 08:50:53	141		2	3	3	3	1	0	0	0
7	4247311	2016-01-05 11:41:55	121		1	1	3	4	0	0	0	4
8	4248009	2016-01-05 17:17:54	102		1	2	5	2	0	0	0	4
9	4248360	2016-01-05 19:09:58	125		2	1	3	4	0	0	0	4
10	4248557	2016-01-05 20:26:57	176		2	2	3	1	0	0	3	0
11	4248584	2016-01-05 20:37:17	141		2	3	4	2	1	0	0	0
12	4248710	2016-01-05 21:24:56	117		2	1	4	2	0	0	0	4
13	4249308	2016-01-06 06:35:09	173		2	3	3	3	0	0	0	4
14	4249695	2016-01-06 11:32:43	118		1	3	2	2	1	0	0	0
15	4249978	2016-01-06 13:55:30	183		2	2	4	1	1	0	0	0
16	4250534	2016-01-06 18:37:52	49	cz.vyplnto.ios	1	3	5	4	1	0	0	0
17	4251743	2016-01-07 10:18:41	45		2	3	3	0	0	2	0	0
18	4251828	2016-01-07 11:01:40	196		1	4	3	2	0	0	0	0
19	4253782	2016-01-07 19:27:31	132		2	1	4	2	0	0	3	0

## Ukázka datové matice 1. dotazníku - č. 2

Domníváte se, že význam personálního manažera se v průběhu let (1989-2015) výrazně změnil a jeho role posílila?	Vyberte prosím z následujících možností činnosti, které jsou v současné době naplní Vaší práce nebo kterými se zabýváte (více možností) - Manažerské funkce (plánování, orgnaizování, ŘLZ, kontrola)	Vyberte prosím z následujících možností činnosti, které jsou v současné době naplní Vaší práce nebo kterými se zabýváte (více možností) - Personální činnosti (získávání, výběr, přijímání zaměstnanců, zabezpečování odměňování, hodnocení)	Vyberte prosím z následujících možností činnosti, které jsou v současné době naplní Vaší práce nebo kterými se zabýváte (více možností) - Řízení lidských zdrojů (spolupráce s podřízenými, liniiovými manažery, následná komunikace)	Vyberte prosím z následujících možností činnosti, které jsou v současné době naplní Vaší práce nebo kterými se zabýváte (více možností) - Péče o zaměstnance	Vyberte prosím z následujících možností činnosti, které jsou v současné době naplní Vaší práce nebo kterými se zabýváte (více možností) - Tvorba motivačního programu	Vyberte prosím z následujících možností činnosti, které jsou v současné době naplní Vaší práce nebo kterými se zabýváte (více možností) - Jiné - prosím uveďte	
1	0	0	3	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	6
1	0	2	3	0	0	0	0
1	0	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	6
1	1	0	3	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	6
1	0	2	0	4	0	0	0
1	0	0	3	4	5	0	0
5	0	0	0	0	0	0	6
3	0	0	0	0	0	0	6
1	1	0	3	0	0	0	0
2	0	2	3	4	0	0	0
4	1	0	0	0	0	0	0
0	0	2	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0	0	0
2	0	2	0	4	0	0	0



### Ukázka datové matice 1. dotazníku - č. 3

Vyberte prosím z následujících možností činnosti, které jsou v současné době náplní Vaší práce nebo kterými se zabýváte (více možností) - Funkce se prolínají	Jaký styl vedení uplatňujete při výkonu své práce	Musel jste se v uplynulých letech (1990 - 2015), z důvodu změn (reorganizace, trh práce, požadavky zaměstnavatele) věnovat svému dalšímu vzdělávání? Pokud ano, jakou formou? - Prohlubování kvalifikace	Musel jste se v uplynulých letech (1990 - 2015), z důvodu změn (reorganizace, trh práce, požadavky zaměstnavatele) věnovat svému dalšímu vzdělávání? Pokud ano, jakou formou? - Zvyšování kvalifikace	Musel jste se v uplynulých letech (1990 - 2015), z důvodu změn (reorganizace, trh práce, požadavky zaměstnavatele) věnovat svému dalšímu vzdělávání? Pokud ano, jakou formou? - Development centre	Musel jste se v uplynulých letech (1990 - 2015), z důvodu změn (reorganizace, trh práce, požadavky zaměstnavatele) věnovat svému dalšímu vzdělávání? Pokud ano, jakou formou? - Specifické manažerské kurzy	Musel jste se v uplynulých letech (1990 - 2015), z důvodu změn (reorganizace, trh práce, požadavky zaměstnavatele) věnovat svému dalšímu vzdělávání? Pokud ano, jakou formou? - Nevzdělával jsem se
0	1	0	0	0	0	0
0	2	0	0	0	0	0
7	4	0	2	0	0	0
7	1	0	2	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
7	1	0	0	0	0	0
0	1	0	0	0	0	5
7	2	6	2	0	0	0
0	5	0	0	0	0	0
0	4	6	0	0	0	0
0	4	0	2	0	0	0
0	4	6	0	0	0	0
0	5	6	0	0	0	0
7	2	6	0	0	4	0
0	2	0	2	0	0	0
0	1	0	0	0	0	5
7	1	0	0	0	0	5
0	3	6	0	0	0	0
0	5	0	0	0	0	0

**Ukázka datové matice 1. dotazníku - č. 4**

Musel jste se v uplynulých letech (1990 - 2015), z důvodu změn (reorganizace, trh práce, požadavky zaměstnavatele) věnovat svému dalšímu vzdělávání? Pokud ano, jakou formou? - Prohlubování kvalifikace	Musel jste se v uplynulých letech (1990 - 2015), z důvodu změn (reorganizace, trh práce, požadavky zaměstnavatele) věnovat svému dalšímu vzdělávání? Pokud ano, jakou formou? - Odborné znalosti (právo, legislativa, personalistika)	Využíváte při své práci time management, pokud ano, máte efektivně naplánovaný svůj čas?	Setkáváte se při výkonu své funkce personálního manažera se stresem?
0	0	0	1
0	0	2	1
0	7	4	1
0	0	5	2
0	0	4	0
0	7	5	2
0	0	3	1
6	7	2	2
0	0	5	3
6	0	5	1
0	7	2	1
6	7	1	2
6	0	4	2
6	0	4	2
0	0	4	2
0	0	5	3
0	7	5	2
6	0	5	0
0	0	2	1

### Ukázka datové matice 1. dotazníku - č. 5

ID respondenta	UID respondenta	Datum vyplnění	Délka vypl.	QS param.	Pohlaví	Věk	Vzdělání	Má personální oddělení (oddělení řízení lidských zdrojů) ve Vaší organizaci důležité postavení?	Jaké je Vaše postavení v organizační struktuře organizace? - Patřím do užšího vedení společnosti	Jaké je Vaše postavení v organizační struktuře organizace? - Jsem vedoucím oddělní ŘLZ (personálního oddělení)	Jaké je Vaše postavení v organizační struktuře organizace? - Jsem zaměstnancem personálního oddělení	Jaké je Vaše postavení v organizační struktuře organizace? - Jiné
20	4254094	2016-01-07 21:30:4	147		2	2	3	3	0	0	0	4
21	4256445	2016-01-08 18:47:3	142		2	3	3	2	0	0	0	4
22	4258443	2016-01-10 08:05:3	161		2	2	4	1	0	0	3	0
23	4258934	2016-01-10 15:44:2	61		2	3	5	0	1	0	0	0
24	4259006	2016-01-10 16:30:0	260		1	3	2	2	0	0	3	0
25	4259735	2016-01-11 07:21:5	179		2	2	4	0	0	2	0	0
26	4259828	2016-01-11 08:33:4	123		2	3	0	0	0	2	0	0
27	4260358	2016-01-11 14:15:2	203		1	3	5	5	1	0	0	0
28	4260832	2016-01-11 17:23:2	101		2	3	3	4	0	0	3	0
29	4262701	2016-01-12 16:48:1	21		1	1	2	2	0	2	0	0
30	4263073	2016-01-12 19:06:5	115		0	0	0	3	0	0	0	4
31	4269779	2016-01-15 00:48:2	110	cz.vyplnto.	2	2	4	1	0	2	0	0
32	4270402	2016-01-15 13:22:5	82		1	2	3	2	0	0	3	0
33	4270874	2016-01-15 18:53:5	57		1	3	5	0	1	2	0	0
34	4270877	2016-01-15 18:56:2	66		1	2	5	3	1	0	0	0
35	4271341	2016-01-16 08:13:0	53		2	1	5	2	1	0	0	0

### Ukázka datové matice 1. dotazníku - č. 6

Domníváte se, že význam personálního manažera se v průběhu let (1989-2015) výrazně změnil a jeho role posílila?	Vyberte prosím z následujících možností činnosti, které jsou v současné době naplní Vaší práce nebo kterými se zabýváte (více možností) - Manažerské funkce (plánování, orgnaizování, ŘLZ, kontrola)	Vyberte prosím z následujících možností činnosti, které jsou v současné době naplní Vaší práce nebo kterými se zabýváte (více možností) - Personální činnosti (získávání, výběr, přijímání zaměstnanců, zabezpečování odměňování, hodnocení)	Vyberte prosím z následujících možností činnosti, které jsou v současné době naplní Vaší práce nebo kterými se zabýváte (více možností) - Řízení lidských zdrojů (spolupráce s podřízenými, liniiovými manažery, následná komunikace)	Vyberte prosím z následujících možností činnosti, které jsou v současné době naplní Vaší práce nebo kterými se zabýváte (více možností) - Péče o zaměstnance	Vyberte prosím z následujících možností činnosti, které jsou v současné době naplní Vaší práce nebo kterými se zabýváte (více možností) - Tvorba motivačního programu	Vyberte prosím z následujících možností činnosti, které jsou v současné době naplní Vaší práce nebo kterými se zabýváte (více možností) - Jiné - prosím uveďte
0	0	0	0	0	0	0
2	1	0	0	0	0	0
1	0	2	0	0	0	0
1	1	0	0	0	0	0
1	0	2	0	0	0	0
2	1	2	3	4	5	0
3	0	2	0	0	0	0
5	0	2	0	4	5	0
2	1	2	0	0	0	0
1	0	0	3	0	0	0
1	0	0	0	0	0	0
1	1	2	3	4	5	0
1	0	0	0	0	0	0
1	1	0	0	0	0	0
1	1	2	3	4	5	0
1	0	2	0	0	0	0
1	1	2	3	4	5	0
1	0	2	0	0	0	0

### Ukázka datové matice 1. dotazníku - č. 7

Vyberte prosím z následujících možností činnosti, které jsou v současné době náplní Vaší práce nebo kterými se zabýváte (více možností) - Funkce se prolínají	Jaký styl vedení uplatňujete při výkonu své práce	Musel jste se v uplynulých letech (1990 - 2015), z důvodu změn (reorganizace, trh práce, požadavky zaměstnavatele) věnovat svému dalšímu vzdělávání? Pokud ano, jakou formou? - Prohlubování kvalifikace	Musel jste se v uplynulých letech (1990 - 2015), z důvodu změn (reorganizace, trh práce, požadavky zaměstnavatele) věnovat svému dalšímu vzdělávání? Pokud ano, jakou formou? - Zvyšování kvalifikace	Musel jste se v uplynulých letech (1990 - 2015), z důvodu změn (reorganizace, trh práce, požadavky zaměstnavatele) věnovat svému dalšímu vzdělávání? Pokud ano, jakou formou? - Development centre	Musel jste se v uplynulých letech (1990 - 2015), z důvodu změn (reorganizace, trh práce, požadavky zaměstnavatele) věnovat svému dalšímu vzdělávání? Pokud ano, jakou formou? - Specifické manažerské kurzy	Musel jste se v uplynulých letech (1990 - 2015), z důvodu změn (reorganizace, trh práce, požadavky zaměstnavatele) věnovat svému dalšímu vzdělávání? Pokud ano, jakou formou? - Nevzdělával jsem se
0	4	0	0	0	0	0
0	2	0	0	0	0	0
0	4	6	2	0	0	0
0	2	0	2	0	0	0
0	2	0	0	0	4	0
0	4	6	0	0	4	0
0	4	0	0	0	0	0
7	2	6	0	0	4	0
0	2	6	0	0	0	0
0	3	0	2	0	0	0
0	2	0	2	0	0	0
7	2	6	2	0	4	0
7	5	0	0	0	0	0
7	2	0	2	0	4	0
0	3	6	0	0	0	0
0	1	0	0	3	0	0

### Ukázka datové matice 1. dotazníku - č. 8

Musel jste se v uplynulých letech (1990 - 2015), z důvodu změn (reorganizace, trh práce, požadavky zaměstnavatele) věnovat svému dalšímu vzdělávání? Pokud ano, jakou formou? - Prohlubování kvalifikace	Musel jste se v uplynulých letech (1990 - 2015), z důvodu změn (reorganizace, trh práce, požadavky zaměstnavatele) věnovat svému dalšímu vzdělávání? Pokud ano, jakou formou? - Odborné znalosti (právo, legislativa, personalistika)	Využíváte při své práci time management, pokud ano, máte efektivně naplánovaný svůj čas?	Setkáváte se při výkonu své funkce personálního manažera se stresem?
0	0	3	2
0	0	1	2
6	7	2	1
0	7	4	2
0	7	1	2
6	7	2	1
0	7	4	1
6	7	4	2
6	7	2	2
0	0	2	2
0	0	5	0
6	0	2	1
0	0	2	1
0	0	2	2
6	0	2	2
0	0	1	1

## Ukázka datové matice 2. dotazníku – č. 1

ID respondenta	UID respondenta	Datum vyplnění	Délka vyplňování (s)	QS parametry	Pohlaví	Věk	Vzdělání	Vyberte, prosím, styl vedení, se kterým se setkáváte při své práci.	Změnil se tento styl vedení za posledních 10-15 let? Uveďte, s jakým jste se setkávali dříve.	Domníváte se, že je role a chování personálního manažera (personalisty) ovlivněna vnějšími vlivy? Pokud ano, vyberte z následujících možností (max. 3 odpovědi) - Vedením společnosti	Domníváte se, že je role a chování personálního manažera (personalisty) ovlivněna vnějšími vlivy? Pokud ano, vyberte z následujících možností (max. 3 odpovědi) - Kulturou organizace (zahraniční vlastník)	Domníváte se, že je role a chování personálního manažera (personalisty) ovlivněna vnějšími vlivy? Pokud ano, vyberte z následujících možností (max. 3 odpovědi) - Režimem ve společnosti (byrokracie, vznik soukromých podniků po roce 1989)
1	4245680	2016-01-04 18:47:31	158		2	1	5	1	5	0	0	0
2	4245952	2016-01-04 21:10:38	11666		2	2	4	4	1	1	0	0
3	4245996	2016-01-04 21:24:56	169		2	2	4	2	4	1	0	0
4	4246593	2016-01-05 00:17:21	162		2	2	5	4	5	1	2	3
5	4246669	2016-01-05 05:59:11	57		2	2	4	4	1	0	2	3
6	4246673	2016-01-05 06:13:11	81		2	2	3	1	2	1	0	0
7	4246705	2016-01-05 07:21:29	199		1	2	2	2	1	1	2	0
8	4246736	2016-01-05 07:57:21	240		2	3	3	1	2	1	0	0
9	4246751	2016-01-05 08:09:50	105		2	2	3	5	4	1	0	0
10	4246769	2016-01-05 08:27:35	212		2	1	3	4	5	0	0	0
11	4246793	2016-01-05 08:47:22	220		2	3	3	2	4	1	2	3
12	4246976	2016-01-05 09:58:09	108		1	3	5	1	1	1	0	3
13	4247302	2016-01-05 11:38:46	157		1	1	3	1	5	1	2	0
14	4247506	2016-01-05 13:07:03	92		2	1	5	4	5	0	2	3
15	4247757	2016-01-05 15:09:28	103		2	2	3	2	4	1	0	0
16	4247873	2016-01-05 16:11:37	62		1	1	1	4	1	1	0	0
17	4247926	2016-01-05 16:32:03	225		2	1	3	4	1	0	0	0
18	4248180	2016-01-05 18:10:31	140		2	3	4	2	1	0	2	0
19	4248300	2016-01-05 18:44:09	384		1	2	2	2	5	0	0	0
20	4248351	2016-01-05 19:07:35	180		2	1	3	2	0	1	0	0
21	4248414	2016-01-05 19:34:02	1140		2	1	3	1	5	0	0	0
22	4248458	2016-01-05 19:45:27	212		2	2	5	4	5	0	2	3
23	4248550	2016-01-05 20:22:34	289		2	2	3	4	1	1	2	0
24	4248577	2016-01-05 20:34:42	204		2	3	4	1	4	1	2	0
25	4248704	2016-01-05 21:22:41	191		2	1	4	1	5	1	2	3
26	4248708	2016-01-05 21:24:19	58		2	2	5	1	1	1	2	0
27	4248742	2016-01-05 21:31:01	86		2	2	3	2	4	0	0	0
28	4249127	2016-01-05 23:22:52	135		1	2	4	1	2	0	0	0
29	4249306	2016-01-06 06:31:54	807		2	3	3	4	5	0	0	0
30	4249472	2016-01-06 09:06:11	206	ref=newsletter	2	1	5	4	4	1	2	3

**Ukázka datové matice 2. dotazníku – č. 2**

Domníváte se, že je role a chování personálního manažera (personalisty) ovlivněna vnějšími vlivy? Pokud ano, vyberte z následujících možností (max. 3 odpovědi) - Ne	Domníváte se, že je role a chování personálního manažera (personalisty) ovlivněna vnějšími vlivy? Pokud ano, vyberte z následujících možností (max. 3 odpovědi) - Spíše ne	Domníváte se, že je role a chování personálního manažera (personalisty) ovlivněna vnějšími vlivy? Pokud ano, vyberte z následujících možností (max. 3 odpovědi) - Nevím	Vyberte faktory, které Vás nejvíce motivují (max.5) - Dobré pracovní podmínky	Vyberte faktory, které Vás nejvíce motivují (max.5) - Loajalita manažerů (nadřízených)	Vyberte faktory, které Vás nejvíce motivují (max.5) - Ocenění za vykonanou práci
0	0	6	1	2	0
0	0	0	1	0	0
0	0	0	1	0	3
0	0	0	1	2	0
0	0	0	1	0	3
0	0	0	0	0	0
0	0	0	1	0	3
0	0	0	1	0	3
0	0	0	1	0	3
0	0	0	1	2	0
0	0	0	0	2	3
0	0	0	1	0	0
0	0	0	0	0	3
0	0	0	1	0	3
0	0	0	0	0	3
0	0	0	0	0	0
0	0	0	1	2	3
0	0	0	1	2	3
0	5	0	0	0	0
0	0	0	1	0	0
4	0	0	0	0	0
0	0	0	1	0	0
0	0	0	1	2	3
0	0	0	1	0	3
0	0	0	1	0	3
0	0	0	1	0	3
0	0	0	1	0	0
0	0	0	0	0	3
0	0	6	0	0	0
0	0	0	1	0	3



### Ukázka datové matice 2. dotazníku – č. 3

Vyberte faktory, které Vás nejvíce motivují (max.5) - Postup	Vyberte faktory, které Vás nejvíce motivují (max.5) - Pocit být u „věci“	Vyberte faktory, které Vás nejvíce motivují (max.5) - Pracovní jistota	Vyberte faktory, které Vás nejvíce motivují (max.5) - Taktní (slušné) jednání	Vyberte faktory, které Vás nejvíce motivují (max.5) - Vysoký výdělek	Vyberte faktory, které Vás nejvíce motivují (max.5) - Zajímavá práce	Domníváte se, že Váš personální manažer (personalista) je odborníkem a člověkem na správném místě?
0	0	7	8	9	0	5
0	6	0	0	9	10	2
0	0	7	8	0	0	2
0	0	7	8	0	10	5
0	6	7	0	0	0	2
0	0	0	0	0	0	2
5	0	0	8	0	0	2
0	0	7	0	9	10	1
0	0	7	0	0	0	2
0	6	0	8	0	0	0
0	0	0	8	9	0	4
0	0	0	0	0	0	4
0	0	7	8	9	10	4
0	0	7	8	0	10	3
0	0	7	0	0	0	2
0	0	7	0	0	10	2
0	0	7	8	0	0	5
0	0	0	8	9	0	1
0	6	0	8	0	10	3
0	6	7	0	9	0	3
0	0	7	0	0	0	5
0	0	7	8	0	0	5
0	0	0	8	0	0	2
0	6	0	0	9	10	3
5	0	0	0	9	10	2
0	0	7	8	0	10	1
0	0	7	8	0	0	0
0	6	0	0	9	0	4
0	6	7	0	0	0	0
0	0	7	8	9	10	5

Ukázka datové matice 2. dotazníku – č. 4

Které vlastnosti považujete u personálního manažera za důležité (max. 5) - Odbornost	Které vlastnosti považujete u personálního manažera za důležité (max. 5) - Výkonnost	Které vlastnosti považujete u personálního manažera za důležité (max. 5) - Inteligence	Které vlastnosti považujete u personálního manažera za důležité (max. 5) - Dobré komunikační schopnosti	Které vlastnosti považujete u personálního manažera za důležité (max. 5) - Schopnost vést tým
1	0	0	4	0
1	0	0	4	0
0	0	3	4	5
1	2	3	4	5
1	0	0	4	0
0	0	0	0	0
1	2	3	4	5
1	0	0	4	0
0	0	3	4	5
1	0	0	4	5
1	0	3	0	5
1	0	3	0	0
0	0	0	0	0
0	2	0	4	0
1	0	0	4	0
1	0	0	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	0
1	0	3	4	5
1	0	3	4	5
1	2	3	4	5
0	0	0	4	5
0	0	0	0	0
1	2	3	0	5
0	0	0	0	0
0	0	3	4	5
0	0	0	0	0
1	0	3	0	0
0	0	0	0	0
0	0	0	4	5

Ukázka datové matice 2. dotazníku – č. 5

Které vlastnosti považujete u personálního manažera za důležité (max. 5) - Sociální citění	Které vlastnosti považujete u personálního manažera za důležité (max. 5) - Politická příslušnost	Které vlastnosti považujete u personálního manažera za důležité (max. 5) - Je důležitá kombinace všech	Probíhá komunikace s personálním manažerem (personálním oddělením) k Vaší spokojenosti?	Jste spokojeni s Vaším pracovním zařízením, prostředím a přístupem zaměstnavatele?
6	0	0	5	2
6	0	0	3	2
0	0	0	2	1
0	0	0	5	1
0	0	8	2	2
0	0	8	2	3
0	0	0	4	1
0	0	8	2	2
6	0	0	2	1
0	0	8	0	1
6	0	0	3	3
0	0	0	4	4
0	0	8	2	2
6	0	0	3	2
6	0	0	2	1
0	0	0	1	1
0	0	0	2	1
6	0	0	1	1
6	0	0	3	3
0	0	0	2	2
0	0	0	3	3
6	0	8	5	2
0	0	8	2	2
0	0	0	3	3
0	0	8	3	3
6	0	8	2	2
0	0	0	0	1
0	0	8	3	3
0	0	8	2	2
6	0	0	2	2

## Ukázka datové matice 2. dotazníku – č. 6

ID respondenta	UID respondenta	Datum vyplnění	Délka vyplňování (s)	QS parametry	Pohlaví	Věk	Vzdělání	Vyberte, prosím, styl vedení, se kterým se setkáváte při své práci.	Změnil se tento styl vedení za posledních 10-15 let? Uvedte, s jakým jste se setkávali dříve.	Domníváte se, že je role a chování personálního manažera (personalisty) ovlivněna vnějšími vlivy? Pokud ano, vyberte z následujících možností (max. 3 odpovědi) - Vedením společnosti	Domníváte se, že je role a chování personálního manažera (personalisty) ovlivněna vnějšími vlivy? Pokud ano, vyberte z následujících možností (max. 3 odpovědi) - Kulturou organizace (zahraniční vlastník)	Domníváte se, že je role a chování personálního manažera (personalisty) ovlivněna vnějšími vlivy? Pokud ano, vyberte z následujících možností (max. 3 odpovědi) - Režimem ve společnosti (byrokracie, vznik soukromých podniků po roce 1989)
31	4249476	2016-01-06 09:11:2	334		2	3	3	2	5	0	0	0
32	4249653	2016-01-06 11:07:0	77	cz.vyplnto.wp	1	2	3	2	5	1	0	3
33	4249692	2016-01-06 11:30:3	144		1	3	2	2	4	0	0	0
34	4249704	2016-01-06 11:40:2	165	cz.vyplnto.app	1	3	5	4	5	0	0	0
35	4249867	2016-01-06 13:05:0	119		1	2	5	2	1	1	2	3
36	4249963	2016-01-06 13:47:3	133		1	2	3	4	5	0	0	0
37	4249968	2016-01-06 13:51:5	2357		2	2	4	2	4	1	2	3
38	4249986	2016-01-06 13:58:0	67		2	3	3	1	2	0	0	0
39	4250245	2016-01-06 16:23:4	77		2	2	4	2	5	0	0	0
40	4250268	2016-01-06 16:31:5	100	ref=rss	2	4	5	4	4	0	0	0
41	4250557	2016-01-06 18:42:0	46	cz.vyplnto.ios	2	2	4	5	1	0	0	0
42	4250642	2016-01-06 19:05:1	164		2	1	5	1	5	1	0	0
43	4250768	2016-01-06 19:43:3	80	ref=promoverejnyne	2	1	5	4	5	0	2	0
44	4250777	2016-01-06 19:46:0	93		2	2	5	2	5	1	2	3
45	4251069	2016-01-06 21:35:3	37		1	2	0	0	0	0	0	0
46	4251415	2016-01-07 07:27:3	114	ref=promoverejnyne	2	2	5	2	4	1	0	0
47	4251651	2016-01-07 09:35:0	90	ref=promoverejnyne	2	1	5	2	1	1	3	0
48	4251738	2016-01-07 10:16:5	106		1	3	5	2	4	1	2	3
49	4251822	2016-01-07 10:58:0	211		1	4	3	1	1	1	0	0
50	4252964	2016-01-07 16:33:3	151		2	2	2	2	2	0	0	0
51	4253345	2016-01-07 17:31:2	188	ref=promoverejnyano	2	2	3	1	5	1	0	3
52	4253773	2016-01-07 19:25:0	132		2	1	4	4	5	1	0	0
53	4254084	2016-01-07 21:27:4	220		2	2	3	2	5	0	0	0
54	4254150	2016-01-07 21:49:1	103		1	2	5	2	1	1	2	0
55	4256063	2016-01-08 15:00:1	95		2	1	5	4	5	0	0	0
56	4256224	2016-01-08 16:53:5	116	ref=promox	2	2	5	2	1	1	2	0
57	4256354	2016-01-08 18:00:3	97		2	1	5	1	5	1	0	0
58	4256440	2016-01-08 18:44:3	154		2	3	3	1	2	1	0	0
59	4256683	2016-01-08 20:20:4	166	ref=promoverejnyano	1	2	0	0	0	0	0	0
60	4256743	2016-01-08 20:39:3	60		2	1	5	2	0	0	0	0
61	4257019	2016-01-08 22:28:5	124		2	2	3	2	4	1	0	0
62	4257044	2016-01-08 22:40:3	109		2	2	3	1	5	1	0	3
63	4257141	2016-01-09 00:17:4	74		1	2	5	2	1	1	0	3
64	4257324	2016-01-09 10:38:4	118	ref=promoverejnyano	2	1	3	2	5	0	0	0
65	4257904	2016-01-09 18:20:3	75		1	1	5	3	5	0	0	0
66	4257990	2016-01-09 19:11:3	205		2	1	5	1	5	0	0	0
67	4258059	2016-01-09 19:59:3	113		2	2	5	2	1	0	0	0
68	4258149	2016-01-09 21:15:2	255		2	1	3	4	3	0	0	0
69	4258245	2016-01-09 22:45:0	119		2	2	3	4	4	1	0	0
70	4258283	2016-01-09 23:22:2	255	ref=promox	1	2	2	1	5	0	0	0
71	4258442	2016-01-10 08:01:3	254		2	2	4	4	1	1	2	3
72	4258669	2016-01-10 12:04:3	105		2	2	5	1	5	1	0	3
73	4258903	2016-01-10 15:15:1	79		2	2	5	4	0	0	0	0
74	4258932	2016-01-10 15:43:0	64		2	2	4	3	1	1	0	3
75	4258992	2016-01-10 16:24:1	347		1	3	2	1	5	0	0	0
76	4259399	2016-01-10 20:45:3	60		2	2	5	2	2	1	2	0
77	4259572	2016-01-10 22:43:3	90	ref=promoverejnyano	2	2	5	2	1	0	0	0
78	4259738	2016-01-11 07:25:2	177		2	3	3	5	5	1	0	3
79	4259764	2016-01-11 07:47:3	246		1	2	3	2	1	1	0	0
80	4259824	2016-01-11 08:31:2	112		2	3	5	4	4	2	0	0



Ukázka datové matice 2. dotazníku – č. 8

Vyberte faktory, které Vás nejvíce motivují (max.5) - Postup	Vyberte faktory, které Vás nejvíce motivují (max.5) - Pocit být u „věci“	Vyberte faktory, které Vás nejvíce motivují (max.5) - Pracovní jistota	Vyberte faktory, které Vás nejvíce motivují (max.5) - Taktní (slušné) jednání	Vyberte faktory, které Vás nejvíce motivují (max.5) - Vysoký výdělek	Vyberte faktory, které Vás nejvíce motivují (max.5) - Zajímavá práce	Domníváte se, že Váš personální manažer (personalista) je odborníkem a člověkem na správném místě?	
0	0	0	7	8	0	10	2
0	0	0	7	8	9	0	5
0	0	0	0	8	0	10	2
0	6	0	0	8	0	10	5
0	6	7	7	8	9	10	2
0	0	0	7	8	9	0	1
0	0	0	0	8	0	10	2
0	6	7	0	9	0	0	5
5	0	7	0	0	0	10	2
5	6	7	7	8	9	10	1
0	0	0	0	0	9	0	4
5	0	0	0	0	9	10	4
0	6	0	0	8	0	10	1
0	0	0	0	0	9	0	2
0	0	0	0	8	0	10	0
5	0	7	0	0	9	0	2
5	0	0	0	8	0	10	5
0	6	0	0	8	0	10	2
0	0	7	0	0	0	10	2
0	6	0	0	0	0	0	1
0	6	0	0	8	0	10	5
0	0	0	7	0	0	0	1
0	0	0	7	8	0	0	4
0	0	0	7	8	0	10	2
0	0	0	7	8	0	10	2
0	0	0	0	8	0	10	2
0	0	0	0	8	9	10	4
0	0	0	0	8	9	10	2
0	0	0	7	0	0	0	2
0	0	0	0	0	9	10	5
0	0	0	0	8	0	10	0
0	6	7	8	0	0	0	2
0	6	7	0	0	0	10	3
0	0	7	8	0	10	0	2
0	0	0	0	8	9	0	1
0	6	0	0	0	9	10	4
0	0	7	8	9	10	10	4
0	0	0	0	8	0	10	1
5	6	0	0	0	9	0	3
0	0	0	7	8	0	10	4
0	6	7	0	0	0	10	2
0	0	7	8	0	0	10	3
0	6	7	8	0	0	0	2
0	0	0	0	8	9	10	0
0	6	7	0	0	0	0	2
0	0	0	0	8	0	0	1
0	0	0	0	0	9	10	2
0	0	7	0	0	0	0	1
0	0	7	8	0	0	10	1
0	0	0	8	0	0	10	3
0	0	0	0	0	0	10	3
0	0	0	0	0	0	0	2
0	0	0	0	8	9	10	0
0	6	7	0	0	0	0	2
0	0	0	0	8	0	0	1
0	0	0	0	0	9	10	2
0	0	7	0	0	0	0	1
0	0	7	8	0	0	10	1
0	0	0	8	0	0	10	3
0	0	0	0	0	0	10	1



Ukázka datové matice 2. dotazníku – č. 10

Které vlastnosti považujete u personálního manažera za důležité (max. 5) - Sociální citění	Které vlastnosti považujete u personálního manažera za důležité (max. 5) - Politická příslušnost	Které vlastnosti považujete u personálního manažera za důležité (max. 5) - Je důležitá kombinace všech	Probíhá komunikace s personálním manažerem (personálním oddělením) k Vaší spokojenosti?	Jste spokojeni s Vaším pracovním zařazením, prostředím a přístupem zaměstnavatele?
0	0	8	2	2
6	0	8	1	1
0	0	8	4	2
0	0	0	5	2
6	0	0	2	2
6	0	0	2	2
0	0	8	1	1
6	0	0	5	3
0	0	8	2	1
0	0	0	1	1
0	7	0	4	4
6	7	0	3	3
6	0	0	1	2
6	0	0	2	2
0	0	0	0	0
6	0	0	1	3
6	0	8	1	1
6	0	0	1	2
6	0	0	2	1
0	0	0	1	2
6	0	8	5	2
0	0	0	1	2
0	0	0	5	2
0	0	0	2	1
6	0	0	2	2
6	0	0	4	3
6	0	0	2	3
0	0	0	2	1
0	0	8	2	2
6	0	0	0	1
0	0	0	2	1
6	0	8	2	1
0	0	0	2	3
6	0	0	5	2
0	0	8	1	1
0	0	8	3	1
6	0	0	4	2
0	0	8	2	1
6	0	0	2	2
0	0	0	3	3
0	0	0	2	3
6	0	0	3	2
0	0	0	2	4
0	0	0	4	2
6	0	0	2	2
6	0	0	1	2
0	0	0	2	2
6	0	8	1	1
6	0	8	1	2
6	0	0	3	2
6	0	0	2	1



## Ukázka datové matice 2. dotazníku – č. 11

ID respondenta	UID respondenta	Datum vyplnění	Délka vyplňování (s)	QS parametry	Pohlaví	Věk	Vzdělání	Vyberte, prosím, styl vedení, se kterým se setkáváte při své práci.	Změnil se tento styl vedení za posledních 10-15 let? Uveďte, s jakým jste se setkávali dříve.	Domníváte se, že je role a chování personálního manažera (personalisty) ovlivněna vnějšími vlivy? Pokud ano, vyberte z následujících možností (max. 3 odpovědi) - Vedením společnosti	Domníváte se, že je role a chování personálního manažera (personalisty) ovlivněna vnějšími vlivy? Pokud ano, vyberte z následujících možností (max. 3 odpovědi) - Kulturou organizace (zahraniční vlastník)	Domníváte se, že je role a chování personálního manažera (personalisty) ovlivněna vnějšími vlivy? Pokud ano, vyberte z následujících možností (max. 3 odpovědi) - Režimem ve společnosti (byrokracie, vznik soukromých podniků po roce 1989)
81	4260349	2016-01-11 14:11:2	303		1	3	5	4	1	1	2	0
82	4260405	2016-01-11 14:40:2	91	ref=notice	2	3	3	1	2	0	0	3
83	4260744	2016-01-11 16:51:1	223	cz.vyplnto.ios	2	2	5	3	5	0	0	0
84	4260757	2016-01-11 16:54:3	97		2	1	3	2	2	1	0	0
85	4260826	2016-01-11 17:21:2	310		2	4	1	3	1	0	0	3
86	4260849	2016-01-11 17:32:0	94		1	1	3	1	1	0	2	3
87	4260994	2016-01-11 18:49:1	100	ref=promoverejnyne	2	1	5	2	5	1	0	0
88	4262129	2016-01-12 10:53:2	111		2	2	4	5	1	0	0	0
89	4262358	2016-01-12 13:38:1	124	ref=promox	2	1	5	2	0	0	2	3
90	4262540	2016-01-12 14:51:1	71		2	1	5	4	5	0	0	0
91	4262697	2016-01-12 16:47:4	23		2	2	2	4	3	1	0	0
92	4263067	2016-01-12 19:04:3	232		2	2	3	2	1	0	0	0
93	4263107	2016-01-12 19:18:1	121		1	3	3	2	1	0	0	0
94	4263801	2016-01-12 22:16:4	139	ref=promoverejnyano	2	1	5	2	2	1	0	0
95	4264097	2016-01-13 05:18:5	161	cz.vyplnto.app	1	2	3	2	2	0	0	0
96	4265642	2016-01-13 11:27:4	76	cz.vyplnto.app	2	1	1	5	5	0	0	0
97	4266286	2016-01-13 14:47:4	109	ref=promoverejnyano	2	2	3	4	3	0	0	0
98	4266537	2016-01-13 16:44:3	90		2	2	3	3	4	1	2	0
99	4266790	2016-01-13 18:25:1	238		1	2	5	1	5	0	2	0
100	4267126	2016-01-13 20:08:0	167		2	1	3	1	5	1	2	0
101	4267308	2016-01-13 20:59:0	168	ref=notice	1	2	3	1	1	0	0	0
102	4267523	2016-01-13 21:50:3	160	ref=newsletter	2	2	3	2	4	1	2	0
103	4267547	2016-01-13 21:58:3	187		2	2	5	2	1	1	2	0
104	4267849	2016-01-14 01:37:3	184		1	2	3	2	4	0	0	0
105	4268606	2016-01-14 12:36:4	99	ref=promoverejnyano	2	2	5	3	2	1	2	0
106	4269537	2016-01-14 21:23:5	73		2	2	3	1	3	0	0	3
107	4269728	2016-01-14 23:15:5	108		2	2	5	1	5	1	0	0
108	4269947	2016-01-15 09:42:5	100		2	1	5	1	5	1	0	0
109	4270860	2016-01-15 18:44:1	1107		2	1	3	2	5	1	2	0
110	4270864	2016-01-15 18:47:4	131		1	3	1	2	2	1	2	3
111	4270870	2016-01-15 18:52:5	76		1	1	3	2	1	1	0	3
112	4271099	2016-01-15 21:38:4	106		2	2	3	2	4	1	2	0
113	4271133	2016-01-15 21:53:4	72		2	1	5	1	1	1	2	0

Ukázka datové matice 2. dotazníku – č. 12

Domníváte se, že je role a chování personálního manažera (personalisty) ovlivněna vnějšími vlivy? Pokud ano, vyberte z následujících možností (max. 3 odpovědi) - Ne	Domníváte se, že je role a chování personálního manažera (personalisty) ovlivněna vnějšími vlivy? Pokud ano, vyberte z následujících možností (max. 3 odpovědi) - Spíše ne	Domníváte se, že je role a chování personálního manažera (personalisty) ovlivněna vnějšími vlivy? Pokud ano, vyberte z následujících možností (max. 3 odpovědi) - Nevím	Vyberte faktory, které Vás nejvíce motivují (max.5) - Dobré pracovní podmínky	Vyberte faktory, které Vás nejvíce motivují (max.5) - Loajalita manažerů (nadřízených)	Vyberte faktory, které Vás nejvíce motivují (max.5) - Ocenění za vykonanou práci	
0	0	0	0	1	2	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	5	0	0	2	3
0	0	0	0	1	2	3
0	0	0	0	0	0	3
0	0	0	0	1	2	3
0	0	0	0	1	0	3
0	0	0	0	1	0	3
0	0	0	0	1	0	3
0	0	5	0	1	2	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	5	0	1	0	3
4	0	0	0	1	2	3
0	0	0	0	0	0	3
0	0	0	6	0	0	3
0	0	0	6	0	2	3
0	0	0	6	1	0	3
0	0	0	0	1	0	3
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	3
4	0	0	0	1	0	3
0	0	0	0	1	0	3
0	0	0	0	1	2	3
0	0	0	0	1	2	0
0	0	0	0	1	0	3
0	0	0	0	1	0	0
0	0	0	0	1	0	3
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	1	0	3
0	0	0	0	1	0	3
0	0	0	0	1	0	0
0	0	0	0	1	0	3
0	0	0	0	1	0	0
0	0	0	0	1	0	3
0	0	5	0	0	0	0
0	0	0	0	1	0	3
0	0	0	0	1	2	0
0	0	0	0	1	0	3

Ukázka datové matice 2. dotazníku – č. 13

Vyberte faktory, které Vás nejvíce motivují (max.5) - Postup	Vyberte faktory, které Vás nejvíce motivují (max.5) - Pocit být u „věci“	Vyberte faktory, které Vás nejvíce motivují (max.5) - Pracovní jistota	Vyberte faktory, které Vás nejvíce motivují (max.5) - Taktní (slušné) jednání	Vyberte faktory, které Vás nejvíce motivují (max.5) - Vysoký výdělek	Vyberte faktory, které Vás nejvíce motivují (max.5) - Zajímavá práce	Domníváte se, že Váš personální manažer (personalista) je odborníkem a člověkem na správném místě?
0	6	0	8	0	10	2
0	0	0	0	0	0	4
0	0	7	8	0	0	3
0	0	0	0	0	0	1
0	0	7	8	0	10	2
5	6	7	8	9	10	3
5	0	0	0	9	0	4
0	0	0	8	0	0	2
0	0	0	0	9	0	1
0	0	0	8	0	0	1
0	6	0	0	0	0	2
0	0	7	8	0	0	0
0	6	7	0	0	0	1
0	0	0	0	0	0	1
0	0	0	0	9	0	5
0	0	7	8	0	0	4
5	0	0	8	0	10	2
0	6	0	8	0	10	2
0	0	0	0	0	10	4
0	6	0	8	0	10	3
0	0	0	8	0	10	1
0	0	7	8	0	10	3
0	0	0	8	0	0	2
0	0	0	8	0	0	5
5	0	0	0	9	10	2
0	0	7	0	9	10	1
0	0	7	8	9	0	2
0	0	0	0	0	10	4
0	6	7	8	9	10	5
5	0	7	0	9	0	2
0	6	0	0	0	0	1
0	0	7	8	0	10	2
0	6	7	0	0	0	4

Ukázka datové matice 2. dotazníku – č. 14

Které vlastnosti považujete u personálního manažera za důležité (max. 5) - Odbornost	Které vlastnosti považujete u personálního manažera za důležité (max. 5) - Výkonnost	Které vlastnosti považujete u personálního manažera za důležité (max. 5) - Inteligence	Které vlastnosti považujete u personálního manažera za důležité (max. 5) - Dobré komunikační schopnosti	Které vlastnosti považujete u personálního manažera za důležité (max. 5) - Schopnost vést tým
1	0	0	4	5
0	0	0	0	0
1	0	0	4	5
0	2	0	4	5
0	0	0	0	5
1	0	3	0	0
1	0	3	4	0
1	0	3	0	0
0	0	0	4	5
1	0	3	4	5
0	0	0	4	0
0	0	0	0	0
1	0	3	4	5
0	0	0	0	5
0	0	3	4	0
0	0	3	4	5
1	0	3	4	0
1	2	0	4	5
1	0	0	0	5
1	2	0	4	0
0	2	0	4	5
1	2	0	4	0
1	0	3	4	0
0	0	0	0	0
1	0	3	4	0
1	0	3	4	5
1	0	3	4	0
1	0	0	4	5
1	2	3	4	5
0	0	0	4	5
1	0	0	4	5
1	0	3	4	0
0	0	3	4	5

Ukázka datové matice 2. dotazníku – č. 15

Které vlastnosti považujete u personálního manažera za důležité (max. 5) - Sociální cítění	Které vlastnosti považujete u personálního manažera za důležité (max. 5) - Politická příslušnost	Které vlastnosti považujete u personálního manažera za důležité (max. 5) - Je důležitá kombinace všech	Probíhá komunikace s personálním manažerem (personálním oddělením) k Vaší spokojenosti?	Jste spokojeni s Vaším pracovním zařazením, prostředím a přístupem zaměstnavatele?
0	0	8	1	1
6	0	0	4	4
6	0	0	2	3
0	0	0	1	1
0	0	8	1	2
6	0	0	3	3
0	0	0	4	2
6	0	0	2	2
6	0	0	1	1
0	0	8	1	2
0	0	0	1	2
0	0	0	0	1
6	0	0	1	2
0	0	0	1	1
0	0	0	5	2
6	0	0	3	4
6	0	0	2	2
0	0	0	1	2
0	0	0	4	2
6	7	0	3	3
6	0	0	1	2
6	0	0	3	2
0	0	0	2	2
0	0	8	2	1
6	0	0	3	3
6	0	0	2	2
6	0	0	2	3
6	0	0	3	3
6	0	0	2	2
0	0	0	4	3
0	0	0	1	1
0	0	0	2	2
0	0	0	3	4

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Brabcová Simona**

**Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů**

**Forma studia: Kombinované studium**

**Název práce: Pracovní pozice personálního manažera, jeho role a komunikace v organizaci**

**Rok: 2016**

**Počet stran textu bez příloh: 64**

**Celkový počet stran příloh: 30**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 25**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 5**

**Vedoucí práce: Mgr. Marcela Pikálková**