

Masarykova univerzita v Brně
Fakulta sociálních studií
Katedra sociální politiky a sociální práce



Očekávání zaměstnavatelů od absolventů v oblasti vedení lidí

Magisterská diplomová práce

Autor: Bc. Ondřej Petráš

Vedoucí práce: Mgr. Jitka Navrátilová, Ph.D.

Brno 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně za použití uvedených zdrojů.

V Brně dne: 17.5. 2016

Podpis.....

Poděkování

Zde chci poděkovat Mgr. Jitce Navrátilové, Ph.D. za její vstřícnost, ochotu, trpělivost, velkou časovou flexibilitu a cenné rady, které napomohly k tomu, abych tuto práci dokončil. Dále chci poděkovat svojí rodině za podporu a trpělivost. Poslední dík patří respondentům za jejich obsáhlé odpovědi a jejich zapálení k tématu.

Obsah

Úvod	6
TEORETICKÁ ČÁST	8
1 Základní pojmy	8
2 Vývoj pojetí personálního řízení	10
2.1 Vývoj profese personalisty	10
2.2 Profil personalisty	12
2.3 Profil personalisty podle CIPD	13
2.3.1 Vnitřní část – jádro profese	13
2.3.2 Vnější část – dovednosti a chování	13
2.4 Výzvy v oblasti role personalisty	14
2.5 Vzdělávání personalistů	16
2.6 Profil absolventa personálního oboru	17
3 Vedení lidí	19
3.1 Vymezení leadershipu od managementu	19
3.2 Historie leadershipu	21
3.3 Hledání významu leadershipu	24
3.4 Teorie vedení ve 20. a 21. století	26
3.4.1 Přístup založený na rysech	27
3.4.2 Přístup založený na schopnostech	28
3.4.3 Přístup založený na chování lídra (Behaviorální model)	29
3.4.4 Situační přístup	30
3.4.5 Přístup založený na cestě k cíli	32
3.4.6 Teorie interakce Lídra a člena skupiny (LMX) a transakční leadership	33
3.4.7 Transformační leadership	34
3.4.8 Teorie autentičnosti	36
3.4.9 Teorie leadershipu jako služby	37
3.4.10 Kontingenční teorie	38
3.4.11 Versatilní teorie	38
4 Integrace teoretického a praktického vzdělávání ve vedení lidí	40
4.1 Integrované vzdělávání	41
4.1.1 Kolbův učební cyklus	42
4.1.2 Problematika praxí a stáží	43
4.2 Role vzdělavatele	44
4.3 Role zaměstnavatele	48
4.3.1 Cíl a účel organizace	48
4.4 Role vysokoškolského studenta	49
4.5 Shrnutí teoretické části	50

METODOLOGICKÁ ČÁST	51
5 Výzkumná strategie	51
5.1 Kritéria organizací	52
5.2 Výzkumný design	53
5.3 Metody a techniky sběru dat	53
5.4 Výběr vzorku, jednotka zkoumání	54
5.5 Postup sběru dat	56
5.6 Operacionalizace výzkumných otázek	57
EMPIRICKÁ ČÁST	60
6 Výsledky výzkumu	60
6.1 Analýza dat	60
6.2 Jaká je role personalisty při vedení lidí?	61
6.3 Jaká je připravenost absolventů k vedení lidí v reálných situacích?	68
6.4 Zda a jakým způsobem reagují vysoké školy na potřeby praxe v oblasti vedení lidí?	74
6.5 Shrnutí empirické části	84
Závěr	87
Doporučení pro praxi	90
Zdroje	91
Anotace	96
Annotation	97
Seznam obrázků	98
Seznam tabulek	99
Seznam zkratk	100
Přílohy	101
SEZNAM PŘÍLOH	101
Jmenný rejstřík	107
Věcný rejstřík	109
Stat'	110

Úvod

Moderní pojetí řízení lidských zdrojů vycházející z teorie personálních útvarů a jejich pracovníků, jako součást vrcholového managementu, nebo přímá podpora při rozvíjení organizace vychází z předpokladu, že lidské zdroje jsou nejcennějším zdrojem s nímž organizace nakládají. Na tomto faktu se shodují největší kapacity teorie práce s lidskými zdroji. (Armstrong & Taylor, 2014; Foot & Hook, 2002; Ulrich, 2014; Koubek, 2015; Tureckiová, 2004; Armstrong & Stephens, 2008)

Téma mé diplomové práce bylo inspirováno pracovním seminářem o vedení týmů a jednotlivců, kde jsem se poprvé setkal s moderním leadershipem a pochopil jeho odlišení od řízení lidí v pojetí managementu. Zde jsem se začal zamýšlet nad tím, jak jsem po stránce teoretické i praktické vybaven, abych tyto dovednosti používal v praxi v budoucím zaměstnání.

Dynamické změny v profilu personalisty, v jejichž rámci probíhá změna role a pozice personalistů v organizacích, mne vedly k otázce, zda jsem na tento nadcházející trend teoreticky i prakticky připraven a zda jsou moje očekávání od praxe srovnatelná s těmi, které na mne budou klást budoucí zaměstnavatelé. Má představa o vedení lidí, jako jedné z nejdůležitějších kompetencí v moderním organizačním prostředí se přiklání k myšlenkám expertů, jako jsou například Armstrong & Taylor (2014), kteří leadership považují za jednu z nejdůležitějších kompetencí při řízení lidských zdrojů.

Při takovém trendu je nutné, aby i vzdělání a praktická připravenost personalistů vedla k tomu, aby s lidskými zdroji uměli efektivně zacházet, tedy pracovat na jejich hledání, přijímání, kontrole, udržení a rozvoji. Tato úvaha mne vedla k vytvoření hlavní výzkumné otázky: *„Jaké je očekávání zaměstnavatelů od absolventů personálních oborů v oblasti vedení lidí.“* Tato otázka zkoumá, do jaké míry odpovídá univerzitní vzdělávání potřebám praxe. Má práce se skládá ze čtyř teoretických kapitol. V první kapitole popisují a vymezují základní pojmy. V druhé kapitole se věnuji profilu personalisty, jenž je esenciálním prvkem pro vykonávání profese personalisty. Bez vymezení role, kterou personalisté zastávají není možné popsat očekávání, která mají na své budoucí zaměstnance. V třetí kapitole se věnuji modelům vedení lidí a leadershipu,

vzhledem k stále většímu důrazu na práci s lidskými zdroji je tato kompetence považována za jednu z nejdůležitějších kompetencí vůbec. Proto je nutné ji vymezit vzhledem k již zmíněné roli kterou personalista v organizaci zastává. Ve čtvrté kapitole rozvádím integraci teoretického a praktického vzdělávání na vysokých školách. Vzhledem k tomu, že vedení lidí je považován za jednu z měkkých dovedností je potřeba ji kultivovat převážně po praktické stránce.

Dále následuje metodologická část, kde vysvětluji způsob, jakým můj výzkum proběhl a na jakých základech jsem provedl jeho zpracování. V poslední části shrnuji výsledky svého empirického šetření a odpovídám na specifické výzkumné otázky, které tvoří rámec pro zodpovězení hlavní výzkumné otázky a pro diskuzi výzkumného problému.

V empirické části této práce budu pracovat pouze se segmentem kompetencí personalistů, a to leadershipem. Ideálem je praktické propojení vzdělávacích institucí se soukromým i veřejným sektorem, a to nejen v oblasti tréninku vedení lidí tak, aby došlo ke zkvalitnění poskytovaného vzdělávání a vytvoření kvalitnějšího lidského kapitálu jako základního zdroje organizací. Práce si klade za cíl zjistit, jaké jsou očekávání personalistů od absolventů v oblasti vedení lidí. Dále také popsat vztah akademické a obchodní sféry, to jak je vnímán ze strany pracovníků v organizacích podnikatelské sféry, jak se odráží v očekávání zaměstnavatelů a zároveň shrnuje jejich názor na možnosti ideální spolupráce mezi akademickou sférou a organizacemi ve veřejné i soukromé oblasti. Na základě vytvořeného dialogu by bylo možné vytvořit pružnější propojení mezi akademickým vzděláváním a podnikatelskou sférou, které dle mého názoru není v oborech pro vzdělávání personalistů dostatečné. Výsledky práce bych rád využil pro zlepšení vztahů mezi akademickým vzděláváním a praxí.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Základní pojmy

Vezmeme-li **vedení lidí** jako ustálený pojem, je nutné si uvědomit jeho ekvivalent v literatuře. Často je tento český výraz nahrazován pojmy **leadership** či **management**, tato označení se velmi často zaměňují, ačkoliv jejich význam je v určitých aspektech odlišný.

Už anglický překlad *to lead*¹ a *to manage*² ukazuje na rozdílnost těchto stylů vedení. Základní principy leadershipu i managementu jsou však shodné a v rámci této diplomové práce budu používat ekvivalenty slova **leader** rovnocenně se slovem **lídr**, **vedoucí pracovník**, **manažer**. Dále budu využívat ekvivalent slova **leadership** s českým souslovím **vedení lidí**.

Na problematiku vedení lidí je možno nahlížet z různých hledisek, já jsem zvolil pohled na vedoucí pracovníky jako na **lídry**, nikoliv **manažery**, a popisu leadershipu se věnuji ve druhé kapitole teoretické části této práce.

Při práci s pojmy, které popisují aktéry pracující ve skupině s lídrem, je dle mého názoru nutné si uvědomit, že autoři píšící anglicky používají při popisu modelů pojmy, které mohou mít mnohoznačný význam. Často se setkáváme s pojmy jako *follower*, který můžeme přeložit jako **následovník** nebo ve volnějším kontextu člen skupiny lídra, či stoupenec. Setkáváme se také s výrazem *teammate*, který budu v této práci překládat jako **člen týmu**, dále s klasickým označením *employee* – **zaměstnanec**, **pracovník**. V této oblasti je často užívaným pojmem také *subordinate* – **podřízený**.

V průběhu mé práce řeším dilema popisu osoby pracující v HR³ (ŘLZ⁴), **personalista** preferuje dřívější styl práce a nereflektuje požadavky anglického HR. Nicméně čeština nemá adekvátní výraz pro HR pracovníka, a proto je v této práci použit jako ekvivalent **personalista**, či **HR manažer**.

Optikou **očekávání** je v této práci myšleno jakékoliv množství kompetencí,

¹ vést

² řídit

³ Human resources

⁴ Řízení lidských zdrojů

dovedností, schopností, či jiných vlastností, které mohou zaměstnavatelé od absolventů očekávat.

Za **zaměstnavatele** pak tato práce považuje všechny organizace, jež využívají služeb personalistů, mají své interní HR týmy, popřípadě celá oddělení, nebo personální agentury, které zaměstnávají absolventy personálních oborů.

Jako **absolvent personálního oboru je vnímán** jakýkoliv mladý člověk s úspěšně ukončeným magisterským vzděláním v oboru, u kterého se předpokládá, že připravuje studenty právě pro tuto profesi.⁵

Na **integraci** vzdělávání nahlíží tato práce jako na integrování teoretické a praktické složky tohoto procesu.

⁵ Jako příklad můžeme uvést obor VPLZ, Andragogika, Personalistika, které lze studovat na univerzitách v Brně, Olomouci a Praze. (Tento výčet není vyčerpávající)

2 Vývoj pojetí personálního řízení

V této kapitole popíši vývoj profilu personalisty. Tento profil je nutné popsat vzhledem k tomu, že personalisté, kteří vytváří očekávání pro přijímání zaměstnanců do svých týmů pracují s vlastní představou ideálního pracovníka, kterého chtějí přijmout. Tato představa se pak následně přetváří do role kterou mají pracovníci v HR zastávat.

Důležité je také popsat to jakým způsobem se měnil profil personalistů měnil v průběhu času. Následně na modelu profilu personalisty od anglické organizace CIPD⁶ (*Chartered Institute of Personnel Development*) popíši to jakým způsobem role personalisty v organizacích vypadá dnes a jak směřuje ke stále většímu důrazu na znalost kompetencí k vedení lidí.

Tuto spojitost mezi leadershipem, měnícím se profilem personalisty a začleněním kompetencí potřebných pro rozvoj této profese v moderním organizačním prostředí zmiňuji v této kapitole. Ačkoliv je pro empirickou část této práce esenciální složka vedení lidí, bez ostatních prvků, které tvoří profil personalisty, není možné stát se v této oblasti odborníkem a kvalitně tuto profesi vykonávat. Proto se budu věnovat profilu personalisty nejenom v oblasti vedení lidí, ale komplexně popíši celou profesi personalisty, s důrazem na oblast vedení lidí, kterou považuji za základní prvek moderního personálního řízení.

2.1 Vývoj profese personalisty

Se změnou organizačního prostředí v moderním pojetí organizací se personální pracovník stává jedním z klíčových zaměstnanců v organizaci. Dřívější administrativní pojetí této pozice je dnes zastaralé a personalisté se stávají strategickými partnery při rozvoji organizace.

Tato skutečnost vychází z teorie lidských zdrojů jako nejdůležitějšího faktoru organizace, a je zcela logické, že lidé, kteří tyto zdroje vyhledávají, vybírají, řídí a rozvíjí jsou klíčovým prvkem ve fungování organizace, neboť hospodaří s nejpodstatnějším faktorem, se kterým organizace disponuje. Koubek (2015, s. 35) zdůrazňuje že: „*Vzrůstající význam řízení lidských zdrojů v hierarchii řízení organizace musí být pochopitelně doprovázen změnou profilu personalisty.*“ Tyto změny pak

⁶ Zmocněný ústav pro personální rozvoj

reflektují nejenom změny v profesi, ale poukazují na širší historický kontext.

Rozvojem role personalisty v organizaci se zabývá Vojtovič (2011) a jeho popis zahrnuje několik etap. První *technokratická etapa* na přelomu 19. a 20. století položila základ koncepce personálního řízení tak, jak ho chápeme dnes. Hlavními determinantami této etapy jsou druhá technická revoluce, vliv na produktivitu práce, jako například pásová výroba. Následuje koncepce *sociální péče* ve 30. letech 20. století, kdy je role personalisty ovlivněna behaviorálními teoriemi a důraz je kladen především na vedení lidí, motivaci a projektové řízení.

Dále navazuje první a druhá fáze koncepce *personálního řízení* v době mezi 40. a 60. léty 20. století. V tomto období dochází k třetí Toflerově vlně a společnost se nachází v postindustriálním období. Pro roli personalistů to znamenalo převážně rozvoj situačního managementu, operačního výzkumu, kooperace a síťového managementu.

Následující období 80. až 90 let je význačné koncepcí *řízení lidských zdrojů*, která je podpořena přechodem industriální společnosti ke společnosti znalostní a postavena na základu teorie lidského kapitálu, opírá se také o nové trendy v rozvoji managementu jako jsou spoluúčast na řízení, neformální organizace, integrační a zákaznický management, znalostní management a řízení lidských zdrojů.

Specifickému popisu vývoje personální práce se věnuje také Armstrong (1999), ten rozděluje vývoj práce personalistů a řízení lidských zdrojů do šesti etap:

- Přelom 19. a 20. století – péče o pracovníky
- 30. léta – personální administrativa
- 40. a 50. léta – personální řízení: fáze rozvoje
- 60. a 70. léta – personální řízení: fáze dospělosti
- 80. léta – řízení lidských zdrojů: první fáze
- 90. léta – řízení lidských zdrojů: druhá fáze

Následující fázi po novém miléniu popisují Armstrong & Taylor (2015, s. 47) jako: „*Současné pojetí řízení lidských zdrojů je prostě to, co personalisté a linioví manažeři běžně dělají.*“ Následně také upozorňují na nedostatečné věnování pozornosti kultivaci teoretického základu znalostí práce v řízení lidských zdrojů, na základě které pak často dochází k chybným rozhodnutím v budoucnosti.

Pro srovnání můžeme uvést studii CIPD z roku 2015, která probíhá mezi vrcholovými manažery v řízení lidských zdrojů ve Velké Británii, kde CIPD (2015, s. 7) uvádí jako strategická východiska pro tuto oblast v roce 2015 následující procesy: „*Snižování nákladů, management talentů, zvyšování flexibility a agility společnosti, inovace a zvyšování produktivity.*“ V Čechách se věnuje popisu nynějšího stavu například Kocianová (2010, s. 13), podle níž je nyní trendem v řízení lidských zdrojů:

Soustavné zdokonalování a rozšiřování odborné znalostí a dovedností, hledání vzorů nejlepší praxe pro personální práci, udržování přehledu o novinkách v řízení lidských zdrojů, udržování kroku s výzkumy v oblasti řízení lidských zdrojů a využívání praktických důsledků těchto výzkumů.

Specifický rozvoj, kterým prochází moderní HR po roce 2000 odráží společenský vývoj a oblasti, které jsou v dnešní době jak populární, tak velmi důležité. Tyto trendy shrnuje Kocianová (2012) a řadí k nim:

- | | |
|-----------------------------------|----------------------------------|
| • Sociální odpovědnost organizací | • Talent Management |
| • Holistický management | • Age Management |
| • Work-Life Balance | • Diskriminaci a rovné zacházení |
| • Alternativní pracovní úvazky | • Měření lidského kapitálu |

Profese personalisty prochází v poslední dekádě rapidním vývojem. Před průmyslovou revolucí a vznikem uzákoněných práv zaměstnanců nebylo potřeba této profese. Ovšem s rozvojem pracovního trhu, volného obchodu a mezinárodních smluv o základních lidských právech, jsou personalisté vnímáni jako specialisté na práci s lidskými zdroji, ale také jako specialisté na ochranu zaměstnanců. (Torrington, 2014)

2.2 Profil personalisty

Jakkoliv je unifikace vlastností v dnešní době neoblíbenou metodou tvorby role v jakémkoli odvětví, je nutné se pozastavit nad tím, že určité sady kompetencí jsou potřebné pro výkon každé profese. Není tomu jinak ani v případě práce personalisty. O komplexní zhodnocení role se snaží například organizace CIPD.

2.3 Profil personalisty podle CIPD

Již dlouhodobě se popisu a výzkumu profilu profese personalisty věnuje organizace CIPD, která zveřejnila mapu personálního profesionála v roce 2013. CIPD (2016) dělí model personalisty do třech základních oblastí: „*Profesionální oblast, chování, pásma a přechody*.“ Pro popis celého modelu je vytvořen systém 4 kruhů, kde největší důraz je kladen na dva vnitřní kruhy (jádro), následují další dva kruhy a čtyři pásma s přechody mezi nimi.

2.3.1 Vnitřní část – jádro profese

Základním bodem je oblast porozumění organizaci, strategie a řešení, kde na základě hlubokého porozumění organizaci může personalista poskytnout strategii rozvoje podle potřeb organizace a vytvořit řešení problémů, které mohou vzniknout.

Druhý následující kruh je velmi esenciálním prvkem jak pro personální profesi, tak pro výzkum uvedený v empirické části této práce, kde se zabývám pochopením důležitosti vedení lidí v moderním personálním řízení a tím jaká očekávání z toho vyplývají. Tato část personálního profilu se věnuje leadershipu. Je zde kladen důraz na vlastní příklad, strategické vedení, vlastní výkon a podporu spolupracovníků, jejich rozvoj a hodnocení v rámci celé struktury organizace. (CIPD, 2016)

2.3.2 Vnější část – dovednosti a chování

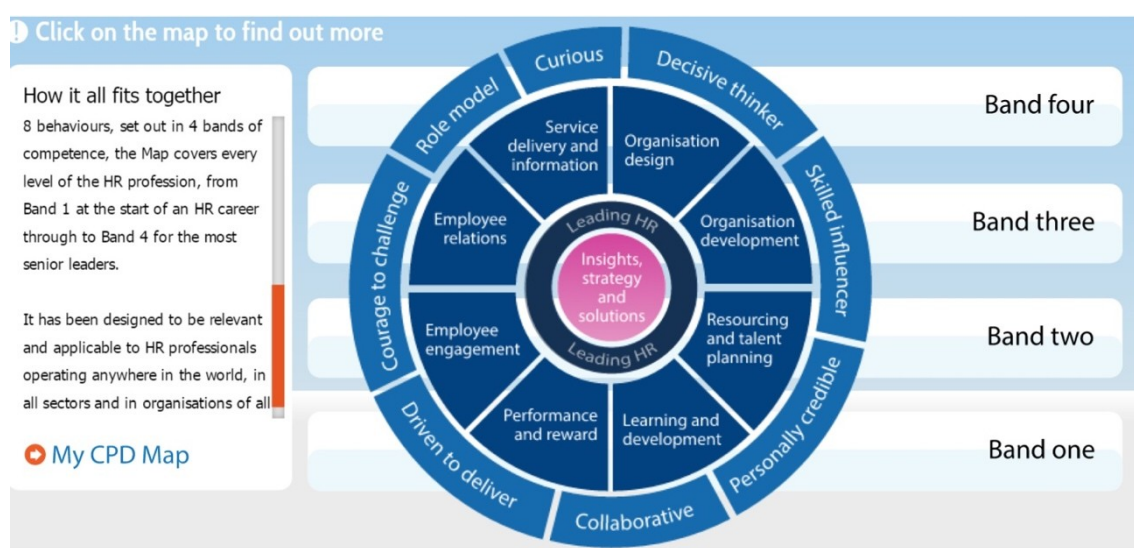
V třetím kruhu je kladen důraz na pracovní kompetence personalisty, model CIPD (2016) zmiňuje následujících osm bodů: „*Učení se a rozvoj, výkonnost a odměny, resourcing a vyhledávání talentů, rozvoj organizace, organizační design – prostředí, informovanost a dostupnost služeb, vztahy se zaměstnanci, zapojení zaměstnanců*.“ Tato část modelu poukazuje na profesní oblasti kompetencí a vytváří oblasti řízení lidí, ve kterých musí pracovník HR excelovat.

Poslední kruh reprezentuje oblast chování; zde CIPD popisuje, jakým způsobem se mají personalisté chovat při vykonávání své práce, komunikaci se zaměstnanci a rozvoji organizace: „*Zvídavá osobnost, vedení příkladem, schopnost pozitivně ovlivňovat, rozhodující myšlení, vstřícná spolupráce, věrohodná osobnost, odhodlanost, kuráž vůči výzvě*.“

Poslední částí modelu profese jsou 4 pásma, která můžeme považovat za pásma profesního rozvoje a stoupání v organizačním žebříčku. Tato pásma vytváří oblast

schopností, na kterých personalisté staví svůj rozvoj. První pásmo je oblastí podpory spolupracovníků v administrativních procesech a efektivní práce s informacemi. Na základě těchto procesů přecházíme do druhého pásma, které se vyznačuje podporou HR procesů u jednotlivců, efektivní evaluace práce.

Ve třetím pásmu je HR pracovník považován za konzultanta či partnera při řízení organizace, řeší problémy na organizační úrovni pro střednědobé a dlouhodobé cíle. V posledním pásmu rozvoje personalista vede a řídí profesionální oblasti v organizaci, je zodpovědný za tvoření HR strategie a rozvoj celé organizace.



Obrázek 1 CIPD model profese personalisty. (CIPD, 2016).

Tento model tedy reprezentuje strategické řízení organizací v rámci moderního pojetí řízení lidských zdrojů, který se opírá o strategické řízení jako základ jakýchkoliv pracovních postupů. Podle této strategie potřebujeme silnou osobnost lídra a nejlépe manažera v jedné osobě, který je schopný na základě lídrovských vlastností a dovedností z třetího kruhu a specifických postupů chování špičkově vykonávat řízení organizace v jakémkoliv z těchto čtyř pásmech.

2.4 Výzvy v oblasti role personalisty

Je důležité uvědomit si, že tato profese prochází neustálým vývojem, a proto se na ni v rámci posledních 20 let často nahlíží jinak. V roce 2001 je možno nalézt zajímavou trojici otázek, jenž vznáší Tureckiová (Beneš, 2001, s. 62-63), která poukazuje na skutečnost, že budoucnost profese personalisty v ČR bude záležet na zodpovězení

těchto tří otázek:

- Jaké profesní a odborné způsobilosti by měl mít profesionál zabývající se řízením a rozvojem lidí v organizaci?
- Existují určité typické činnosti, které personalisté vykonávají a na jejichž základě by bylo možné stanovit standardy výkonu profese personalisty?
- Jaký bude další vývoj oboru, které trendy se prosadí do praxe personálního řízení a jak tyto trendy ovlivní požadavky na odborný a osobnostní profil personalistů?

U rozvoje profilu personalisty je podle Tureckiové (in Beneš, 2001, s. 63) nutné uvědomit si, že:

V souvislosti se změnami v obsahu, rozsahu a významu, který je personální práci v různých typech organizací přikládán, se pochopitelně liší také pracovní pozice a role a požadavky kladené na osobnostní a odborný profil jejich nositele...Požadavky na odborný a osobnostní profil odborníka v oblasti řízení LZ by samozřejmě měli splňovat také absolventi vysokých škol, studijního oboru personální řízení.

Z její slov vychází jasná koncepce, u které si musíme uvědomit propojení profilu personalisty s profilem absolventa této profese, na kterou poukazují v empirické části této práce. Z jejího příspěvku také vychází předpoklad, že se teprve vytvářejí kompetence, na jejichž základě bude podle Tureckiové možné vytvořit vzdělávací standardy pro tuto profesi v následujících letech. (Beneš, 2001)

To, jak se tyto otázky povedlo naplnit, je možné vidět například v příloze 1, kde dokument profilu absolventa popisuje celkovou koncepci kultivace všech kompetencí, dovedností, znalostí a schopností absolventa a také možnost jeho uplatnění.

Je vidět, že proces rozvoje profilu personalisty a zájem o tuto profesi se výrazně zvyšuje s přelomem milénia. Může za to nové pojetí personálních útvarů a přístup personalistů na základě nově vznikajících teorií leadershipu a rozvoje již známých manažerských teorií. Náhled do profilu personalisty vnáší například Kocianová (2004, s. 127), která uvádí:

Personální odborníci potřebují ke své práci znalosti i dovednosti v mnoha oborech, potřebují ovládat teoretické i praktické aspekty personálního řízení a metody personální práce, musí komunikovat

s různými odborníky v organizaci i mimo ni, efektivně pracovat se zaměstnanci na všech úrovních řízení.

Dále také zdůrazňuje například manažerskou práci či vedení lidí. Profily personalistů jsou ovšem jenom obecným vodítkem, kde je nutné nezapomínat na specifika daných pozic v rozmanitém spektru profesí v HR.

Při rozvoji HR musí docházet také k rozvoji teorie a tedy i studentského portfolia, to jsou myšlenky, které najdeme ve všech odstavcích této podkapitoly. Koubek (2015, s. 35) zdůrazňuje: „*Personalista už dávno přestal být administrativním pracovníkem a stává se pracovníkem tvůrčím, opravdovým manažerem, pro něhož je každodenní kontakt s pracovníky a manažery a jejich pracovními i osobními problémy samozřejmostí.*“

2.5 Vzdělávání personalistů

S rozvojem profese musí automaticky přicházet i rozvoj vzdělávání. V rámci vzdělávání personalistů je problematickou částí převážně důraz na mnohočetné kompetence, které vychází z interdisciplinárního ukotvení oboru. Kocianová (2004, s. 65) uvádí:

Personální řízení zahrnuje značný objem poznatků, které tvoří jeho společenskovední interdisciplinární základ, zejména poznatky teorie řízení, managementu, teorie organizace, organizačního chování, psychologických a sociologických disciplín, práva, ekonomie, politologie, andragogiky a etiky.

Armstrong pak popisuje dovednosti, na kterých zakládá vzdělávání personalistů, podle něj (Armstrong & Taylor, 2015) jsou jimi:

Dovednosti ve strategickém řízení lidí, dovednosti v podnikání, dovednosti v řešení problémů, dovednosti v analýze a kritickém myšlení, dovednosti v provádění výzkumů, dovednosti ve využívání statistiky, dovednosti v provádění výběrových pohovorů, dovednosti v analýze pracovních míst, rolí a dovedností a modelování schopností, dovednosti ve vzdělávání a rozvoji, dovednosti ve vyjednávání, dovednosti ve vedení a usnadňování změn, dovednosti ve vedení lidí, dovednosti v přesvědčování lidí, dovednosti v řešení problémů s lidmi, dovednosti v řešení konfliktů, dovednosti v politickém jednání.

Z jeho popisu je zřejmé, jak široké spektrum dovedností musí personalisté ovládat k výkonu své práce. V návaznosti na všechny výzvy této profese, je velkým úskalím tuto profesi vyučovat v tak krátkém časovém období, jakým je například

dvouleté magisterské studium, které je nejčastějším specializovaným programem pro vzdělávání personalistů. Vzhledem k tak krátké časové dotaci je obrovskou výzvou vytvořit takový vzdělávací program, který by pokrýval jak teoretické tak praktické vzdělání. Během této doby si musí studenti osvojit široké spektrum znalostí, ale i praktických dovedností, kterých bez nácviku nelze zvládnout. Tuto problematiku rozebírá má práce blíže v kapitole integrace teoretického a praktického vzdělávání.

Způsob, jakým jsou personalisté vzděláváni v období vysokoškolských studií a zda tento proces vede k naplnění potřeb zaměstnavatelů a jak využívá dostupných možností a moderních metod, se pokusím ověřit v empirické části této práce.

2.6 Profil absolventa personálního oboru

V návaznosti na výše zmíněný profil personalisty je důležité popsat, k jakému profilu směřuje nynější vzdělávání personalistů ve vysokém školství. Je důležité poukázat na rozmanitost oboru řízení lidských zdrojů, kde je v podstatě nemožné kultivovat všechny specifické potřeby pro daná pracovní místa v personálních útvarech. Jako příklad uvádím rozdíl mezi interní HR a prací například recruitera. Vzdělávací instituce proto mají za úkol vytvořit základ, na kterém mohou absolventi stavět při profilaci v dané sekci HR, do které se směřují. (Kocianová, 2010)

Studovat řízení lidských zdrojů s různým zaměřením lze na několika univerzitách a profily absolventů se liší podle daných pracovišť. Některé univerzity mají přímo katedru personálního managementu, jiné mají programy zabývající se HR spojené například s andragogikou, či sociální prací nebo spojené s veřejnou politikou. HR je možné studovat jak na veřejných, tak soukromých VŠ.

V příloze 1 je popsán koncept jednoho z oborů nabízených na výše zmíněných univerzitách a ze základních bodů je jasně vidět, že obor je široce specifikován tak, aby byl schopný podpořit široké spektrum činností, které musí lidé pracující v HR zvládat. Pro tuto diplomovou práci je důležitý převážně čtvrtý bod tohoto konceptu, kde je popsána důležitost koordinace lidských zdrojů a práce s organizačními kapacitami. Tato část se přímo vztahuje k vedení a řízení lidí, na kterém se zakládá leadership a management. Tato zmínka je důležitá k propojení leadershipu a moderního rozvoje organizací, jak ji popisuje například Armstrong & Taylor (2014).

Profil absolventa také popisuje možnosti uplatnění. Zde je explicitně vyjádřeno k jakému uplatnění vede studium na dané katedře, tedy i to, s jakými organizacemi by měla katedra spolupracovat, aby naplnila svůj účel vzdělávací instituce. Opět je vidět, že zaměření je situováno hodně široce, tak aby pokrylo rozvíjející se potřeby při výkonu této profese.

V návaznosti na již několikrát zmiňovanou hlavní výzkumnou otázku „*Jaké je očekávání zaměstnavatelů od absolventů personálních oborů v oblasti vedení lidí?*“ Je důležité popsat spojitost mezi profilem personalisty a profilem absolventa. Tedy to, jak vzdělávací instituce připravují budoucí personalisty na výkon jejich profese. Jak zaměstnavatelé a studenti napomáhají rozvoji a zda jsou studentské praxe a stáže efektivním zdrojem pro rozvoj studentů. Pro empirickou část této diplomové práce bude relevantní pouze část profese personalisty – vedení lidí - leadership, a to s ohledem na časové, finanční a geografické možnosti výzkumu. Vyšším cílem této práce je ovšem poukázat na to, že bez propojení vzdělávacích institucí s veřejnou i soukromou sférou HR není možné dosáhnout kvalitního rozvoje této profese.⁷

⁷ Nebo jákekoliv jiné

3 Vedení lidí

D.D. Eisenhower: „Leadership is ability to decide what is to be done and then get others to do it.“

V rámci této kapitoly v první řadě popíši definice základních pojmů leadershipu, na jejich základě nastíním teorii, historii a přístupy v oblasti vedení lidí. Přiblížím, jakým způsobem se leadership vyvinul a jak je v dnešním organizačním prostředí nepostradatelným prvkem. Existují různé přístupy k vedení lidí a variabilitu těchto přístupů rozebírám v následující kapitole.

3.1 Vymezení leadershipu od managementu

Věnujeme-li se problematice leadershipu, je nutné jej vymezit od managementu. Velmi často se setkáváme se zaměňováním těchto pojmů, což není zvlášť překvapivé, neboť vycházejí ze stejných základních pramenů a oba tyto přístupy stojí na společném základu. Při podrobnějším pozorování je zřejmé, že leadership a management jsou v určitých oblastech opakem toho druhého. V ideálním případě se tyto přístupy k vedení lidí doplňují.

Mnohokrát je možné vidět i zaměňování rolí lídra a manažera. Dobře vyjádřený rozpor těchto dvou rolích uvádí Covey (2009), definuje ho jako: „*Růdit znamená docílit, aby lidé udeřili, co je potřeba udeřet. Vést znamená docílit, aby lidé chtěli udeřet, co je potřeba udeřet. Manažer vyvíjí tlak. Lídr vyzývá k následování. Manažer rozkazuje. Lídr komunikuje.*“ Tento popis vychází z teorie Warrena Benise, který ještě říká, že: „*Lídr jsou lidé, kteří dělají správné věci. Manažer jsou lidé, kteří dělají věci správně.*“

Základním kamenem obou přístupů je vliv, což můžeme vnímat jako společnou vlastnost těchto dvou procesů, nicméně je velmi důležité si uvědomit, jak lídři a manažeři vliv využívají. Zatímco typickým příkladem využití manažerského vlivu je direktivní nátlak na podřízeného k dosažení cíle manažera, lídři využívají vlivu k vytvoření prostředí, které povede k efektivnímu docílení společně utvořené vize, která nekoliduje s vizí firemní. Oba dva přístupy vychází z práce s lidmi. Je opět nutné si uvědomit, jak lídři a manažeři s lidmi pracují. Manažer vnímá ostatní lidi jako podřízené, lídr jako spolupracovníky. Manažer podřízené řídí, lídr ostatní vede.

V čem se naopak odlišují, je délka jejich existence, zatímco leadership⁸ je středem zájmu lidí už od starověkého Řecka, kdy se o něj zajímá Aristoteles, management vzniká na začátku 20. století jako metoda snížení nefunkčnosti velkých organizací. (Northouse, 2016; Steigauf, 2011)

Odlišením těchto pojmů se věnuje například Tureckiová (2004), která definuje management (či v jejím podání managementship) jako:

Operativní, každodenní řízení, které volí vedoucí pracovník (manažer) při zadávání úkolů členům skupiny (podřízeným) v zájmu toho, aby bylo co nejefektivněji (s co nejmenšími náklady, v nejkratším čase a v co nejvyšší kvalitě) dosaženo cílů, které pro ně formuloval někdo jiný.

Naopak leadership je podle Tureckiové o dělání správných věcí, získání aktivních a motivovaných spolupracovníků (ne podřízených), změně práce s nimi, hledání nových cest k dosažení cílů, práci v týmu a efektivním naplňování firemní vize.

Armstrong & Taylor (2015, s. 378) diferencují lídra a manažera na základě základních principů těchto rolí. Tedy lídr vede, manažer řídí. Leadership a management pak popisují následovně: „*Leadership znamená inspirování lidí k tomu, aby v zájmu dosažení požadovaného výsledku ze sebe vydali to nejlepší.*“ Management (tamtéž) pak definují jako: „*Zabezpečování určité práce a dosahování určitých výsledků prostřednictvím lidí, tedy s důrazem na vedení, které je součástí řízení.*“

Existují různé přístupy k vedení, někteří autoři považují vedení za část řízení, jiní naopak jako dva naprosto odlišné pojmy, někteří je považují za synonyma. I tato nejednoznačnost následně působí problémy při praktickém řízení či vedení lidí v organizacích.

⁸ dříve spíše princip vůdcovství

3.2 Historie leadershipu

Vůdcovství je konstrukt, který je v historii zavedeným pojmem, například vezmeme-li anglická slova *lead*⁹, *leader*¹⁰ nebo *leadership*¹¹, která vychází z anglosaského *laed*, které vyjadřuje nejlépe slovo silnice nebo pěšina. To je odvozeno ze slova *laeden*, jež znamená cestovat či jít. Z těchto pojmů je jasné, že za vůdce je označován člověk, který určuje směr. (Steigauf, 2011)

V průběhu dějin se lidská práce postupně měnila s tím, jak se vyvíjela technologie a měnila se poptávka trhu. Řízení lidí probíhalo už od začátku lidské historie, protože bez společného úsilí by nebylo možné dosáhnout takových výsledků. Tureckiová (2004, s. 25) poukazuje na to, že řízení lidí, vydávání příkazů, koordinace práce, kontrola, postihy a tresty nejspíše prováděli naši předci už při stavění pyramid, antických chrámů či středověkých hradů a monumentů.

Vývoj probíhal od otroctví, roboty a nevolnictví, kde se vyskytovalo pouze autoritativní vedení, přes manufakturní výrobu a převládající zemědělství ve středověku. To vše vyústilo do průmyslové revoluce na přelomu 18. a 19. století, po které následuje přerod tržního hospodářství až po moderní strukturu trhu a práce s lidskými zdroji, jak je známe dnes.

V průběhu rozvoje společnosti se také měnila práce s lidským kapitálem. Od původního autokratického a direktivního řízení lidí, které vychází z feudálního systému, se odvíjely první manažerské¹² teorie a styl vedení lidí. Tento styl vedení vychází z teorie, že pracovní síla je sama o sobě neschopná vykonávat práci soběstačně a je nutné ji do práce nutit a kontrolovat. Na talent, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců není brán v podstatě žádný ohled.

Tento styl vedení se hojně využíval po industriální revoluci, kdy došlo k mechanizování manufaktur. Odlišení od předchozí práce tzv. *agrárního typu* můžeme najít v tom, že práce byla celoroční, nevěnovala se sezónním aktivitám a nezáležela na počasí, je zde tedy jasný posun k celoroční kontinuální kontrole lidského kapitálu. (Koubek, 2000)

⁹ Vést

¹⁰ Vůdce

¹¹ Vůdcovství / vedení

¹² V této chvíli se ještě nedá mluvit o teorii leadershipu.

Důležitým faktorem v rámci prvních změn v oblasti práce s lidskými zdroji je právě výše zmiňovaná průmyslová revoluce. Při tomto přerodu práce manuálního typu do typu industriálního hospodářství se také mění společenský status pracovníků. Mezi nevolníky a dělníky v této době sice nacházíme jen nepatrné rozdíly, nicméně jeden z nich je ten, který měnil celý proces práce s lidskými zdroji. Tureckiová (2004, s. 25) uvádí, že: *„Na scénu vstupuje svobodný občan, který, přinejmenším teoreticky, může se svojí pracovní silou nakládat různými způsoby, dokonce ji může i více či méně výhodně prodat nebo zpeněžit.“*

Následující ekonomický rozvoj a historická situace po I. a II. světové válce, kdy se stále více rozlišuje mezi vlastníky továren a jejich řídicími pracovníky, se postupně zasadila o zájem a rozvoj vědy o řízení. Ve všeobecném měřítku se jedná o rozvoj teorie organizací a všech jejich součástí. Následovala profesionalizace vedoucích a řídicích pracovníků.

O prvním teoretickém konceptu v oblasti vedení lidí a principech řízení se můžeme zmínit už v souvislosti s teorií Adama Smithe v jeho knize O bohatství národů ze 70. let 18. století. Smith se ve své knize zabýval například tématy jako **dělba práce**, mzda, kapitál, rozvoj měst a organizací, v úvodu Smith (2001, s. 1) deklaruje: *„Původním zdrojem všech nutných životních prostředků a věcí zpříjemňujících život, které každý národ ročně spotřebuje, je jeho roční práce, a předmětem jeho spotřeby je buď přímý produkt této práce, nebo to, co se za tento produkt koupí od jiných národů.“* Nicméně cílevědomější teorie o řízení organizací a vedení lidí vycházejí mnohem později. V literatuře můžeme najít různá období, například Tureckiová (2004, s. 26) uvádí jako průkopníky teorie o řízení a vedení lidí F. W. Taylora a H. Fayola, kteří žili na přelomu 19. století.

Tyto dva průkopníky zmiňují například také Robbins & Coulterová (2009), ti odkazují v rámci historie vývoje na teoretiky 20. století, kteří navazují na práci Taylora a Fayola, jedná se především o R. Owena, Ch. Barnarda, M. P. Folletovou a H. Mustenberga, kteří se zasloužili o rozvoj teoretického poznání v oblasti rozvoje lidských zdrojů. V průběhu 20. století dochází k diverzifikaci teorie organizací a vedení lidí do drobnějších segmentů, které se věnují dané problematice mnohem hlouběji než doposud.

Tureckiová (2004) deklaruje, že tito dva zkušení vedoucí pracovníci reflektovali svoje poznatky a za pomoci teoretika a sociologa M. Webera přispěli obrovským dílem k prvnímu rozvoji úvah o uspořádání organizací a vedení lidí.¹³ Svou prací položili základy teorie v následujících oblastech:

- Vědecká metodologie teorie organizace a řízení v podmínkách podniků
- měření efektivity a produktivity podnikových činností
- objektivní kritéria pro výběr a výcvik (trénink a posléze vzdělávání) zaměstnanců
- určení základních činností organizací a jejich řídicích složek, včetně důsledného rozložení specifických operací

V praxi jejich teorie umožnila ukotvení několika základních kamenů budoucích teorií vedení lidí a organizací. Tureckiová (2004, s. 26) uvádí, že se jedná hlavně o následující koncepty:

- uspořádání formálních organizačních struktur a systémů, tedy stylů podnikového řízení
- manažerské funkce jako soubor specifických činností, které vykonávají pracovníci, jenž zastávají řídicí pozice a vedou lidi a týmy
- odborné vzdělávání produkčních pracovníků v rámci organizací
- manažerské vzdělávání a rozvoj manažerského vzdělávání
- styly řízení a vedení lidí v organizaci

V této době můžeme pozorovat určitou nesourodost v terminologii, která je ovšem zásadní pro další rozvoj práce s lidskými zdroji všeobecně. Už v této době vzniká v teorii rozdíl mezi managementem a leadershipem. Rozdílu těchto pojmů se věnuji více v první podkapitole.

¹³ V rámci 19. století není teorie natolik rozvinuta, abychom mohli mluvit o teoreticích organizací a teoreticích lidských zdrojů zvlášť, neboť se v té době uvažuje o těchto termínech jako o jednotném poli působení.

3.3 Hledání významu leadershipu

Northouse (2016) popisuje evoluci definic leadershipu, v období od 19. století až do začátku 21. století.

- **1900-1929:** Zdůraznění kontroly a centralizace moci a se společným předmětem dominance. Například na konferenci o leadershipu v roce 1927 byl leadership definován jako: „Schopnost lídra ovlivnit vůli následovníků a vést za pomoci ovlivňování poslušnosti, respektu, loajality a spolupráce.“ (Moore, 1927, s. 124)
- **1930‘:** V této dekádě se leadership zaměřil na rysy (z toho také vyplývá teorie rysů), kde se ohnisko přesouvalo z dominance na vliv. V této době se leadership považuje za vrozenou vlastnost. Dalším zájmem v oblasti leadershipu je ovlivňování lídra skupinou a naopak.
- **1940‘:** Do popředí se dostává skupinový přístup, kde se leadership definuje jako: „*Chování jednotlivce v rámci řízení skupinových aktivit.*“ (Hemphill, 1949)
- **1950‘:** V této dekádě se definice leadershipu zaměřily na tři hlavní proudy. Prvním je pokračování rozvíjení teorie o leadershipu zaměřeném na skupinovém řízení z dekády předchozí. Druhým proudem je zaměření na leadership jako vztah, který rozvíjí sdílené cíle. Třetím a posledním je zaměření na efektivitu, nicméně zde jde stále o zaměření na efektivitu v rámci skupiny.
- **1960‘:** V tomto desetiletí nedochází k žádným převratným novým proudům, spíše jde o ustálení proudů předchozích, stále se k leadershipu přistupuje jako k chování, které ovlivňuje skupinu.
- **1970‘:** V popředí dále zůstává přístup zaměřený na chování lídrů, k leadershipu se přistupuje jako k iniciaci a uchování skupin a pracovních týmů. Nejdůležitější definicí z této dekády je ovšem Burnsova (1978), která vidí leadership jako: „*Vzájemný proces mobilizace osob s určitými motivy a hodnotami, různými ekonomickými, politickými i jinými zdroji v kontextu konkurence a konfliktu v návaznosti na realizování cílů samostatně nebo skupinově s leaderem a jeho spolupracovníky.*“ Tato definice jako jedna z prvních přináší do světa leadershipu jiné než predispoziční prvky a začíná pracovat s ostatními zdroji, ke kterým mají lídři přístup.

- **1980‘:** Právě v tomto desetiletí evidujeme největší rozmach akademických i laických prací na téma leadershipu, tento předmět se dostává k veřejnosti. V této dekádě vznikají mnohé nové definice a proudy, ty nejvýznamnější z nich jsou následující. První skupina definic pokračuje v tradici prvního proudu a to, že *následovníci dělají to co chce lídr*. Druhá skupina definic se zaměřuje na *vliv*. Tento pojem se objevuje v této dekádě v definicích nejčastěji a byl prozkoumán ze všech možných úhlů. Třetí skupina se zaměřuje na *rysy*, tuto skupinu zastupuje například Peters a Waterman, společně koncipují teorii rysů v leadershipu. Posledním z nejznámějších proudů v těchto letech je proud zaměřený na transformaci, tento proud zastává teorii, že leadership vzniká za procesu transformace, kdy se ve skupině jedna nebo více osob angažují tak, že se vytváří role lídra a následovníků.
- **Přelom milénia:** Jak v akademických, tak veřejných kruzích pokračuje debata, zda je leadership a management rozdílným procesem. V těchto nadcházejících letech se výzkum věnuje spíše definici leadershipu jako procesu než vytváření nových definic. Mezi těmito přístupy jsou například:
 - **Autentický leadership:** zdůrazňuje autenticitu lídrů
 - **Spirituální leadership:** zdůrazňuje leadership založený na hodnotách a volá po smysluplnosti, ztotožnění se se skupinou a motivací skupiny.
 - **Leadership založený na službě**¹⁴: Lídr je postaven do role starajícího se vůdce, který naplňuje potřeby svých podřízených a následovníků a stará se o jejich problémy.
 - **Adaptivní leadership:** Lídr podporuje následovníky k adaptivitě při řešení problémů, výzev a změn.

Z tohoto vývoje je vidět, že společenské změny ovlivňovaly rozvoj leadershipu jako takového stejně tak, jako již zmiňovaný profil profese personalisty. Na začátku při vzniku velkých korporací vidíme zaměření na nátlak, který postupně s organizačními změnami a novými podmínkami a zákony na ochranu zaměstnanců ustupují mírnějším formám leadershipu i managementu.

¹⁴ Servant leadership

Ze srovnání vývoje leadershipu a profese personalisty pak vidíme jasné korelace ve společenském dění, které utváří přirozený rozvoj nejenom těchto dvou konstruktů. V následujícím textu budu popisovat vybrané modely vedení, které z těchto definic vychází a na jejich základě definuji, jakými charakteristikami se tyto typy vedení vyznačují.

3.4 Teorie vedení ve 20. a 21. století

V následující podkapitole se budu věnovat stylům leadershipu, které výrazně ovlivnily směřování vedení lidí od začátku 20. století. Jak již zmiňuji v předchozí podkapitole, po zvýšení zájmu o leadership vzniká nezměrné množství definic a modelů, tyto modely-přístupy k vedení lidí se liší na základě rozdílných přístupů k vedení lidí, tyto rozdíly popíši v této podkapitole.

Různí autoři vytvářejí specifické systémy modelů, do kterých zahrnují přístupy, které se v historii zkoumání leadershipu vyskytly. Následující popis vymezuje autory, na kterých tuto práci stavím a proto zde zmiňuji jejich modely, ze kterých vyberu často zmiňované přístupy a detailněji je popíši.

Northouse (2016) do svého modelu zapojuje následující typy leadershipu:

- Leadership založený na rysech
- Leadership založený na procesu
- Leadership založený na chování lídra
- Situační leadership
- Leadership založený na dosahování cílů
- Leadership založený na interakci lídra a členů skupiny (LMX)
- Transformační leadership
- Leadership založený na autentičnosti
- Adaptivní leadership
- Psychodynamický leadership

Steigauf (2011) ve svém modelu definuje:

- Teorie vlastností a rysů
- Teorie chování
- Situační vůdcovství
- Kontingenční teorie vůdcovství
- Transakční vůdcovství
- Transformační vůdcovství
- Týmové vůdcovství
- Teorie výměny
- Strategické vůdcovství

Dalšími autory utvářejícími modely leadershipu jsou například dlouholetí teoretici řízení lidských zdrojů Armstrong & Stephens (2008), ti rozdělují modely leadershipu na:

- Charismatický a necharismatický leadership
- Autokratický a demokratický leadership
- Transakční a transformační leadership
- Zmocňovatelský a kontrolní leadership

Výše zmíněné listy jistě nejsou vyčerpávající, nicméně už zde ji vidět jasný vzorec, který ukazuje směr, jakým se teorie leadershipu ubírají. Na jedné straně máme teorie podporující vrozenou schopnost vést lidi, na druhé pak proces získávání této schopnosti, vedení založené více na direktivním jednání, vedení založené na přeměně následovníků, vedení zaměřené na cíle. Bližšímu popisu těchto stylů vedení se věnuji v následujících podkapitolách. Výběr modelů proběhl na základě výběru z předchozího výčtu podle důrazu, který na různé modely autoři kladou.

3.4.1 Přístup založený na rysech¹⁵

Tento přístup se považuje za nejstarší z teorií leadershipu, vychází z teorie „*velkých mužů*“ již se věnuje Steigauf (2011), který tvrdí, že na základě identifikace vlastností velkých světových vůdců a osobností dochází k identifikaci jejich společných klíčových vlastností, které jim umožňovaly stát se lídrem.

Tato teorie tedy vychází z přesvědčení, že identifikováním určitých vlastností mohou být určováni lidé, kteří se stanou lídry. Tato predispoziční teorie staví do popředí vlastnosti. Steigauf (2011, s. 145) definuje tyto vlastnosti na základě studií, které probíhaly od počátku 20. století. Těmito vlastnostmi podle něj jsou: „*Pracovitost, důvěryhodnost, spolehlivost, výřečnost, sociální citění, objektivita, inteligence, důvěra, sebejistota a zásadovost.*“ Za průlomovou považuje studii z roku 2004, kterou provedla The GLOBE (Global Leadership and Organizationl Behaviour Effectiveness). Tato studie zkoumala 17 000 lidí v 62 zemích světa.

¹⁵ Trait leadership

Další významní autoři, kteří se věnovali studiu rysů jsou Stodgill (1948) a (1974), Mann (1959), Lord, DeVader & Alliger (1986), Kirpatrick & Locke (1991) a Zaccaro, Kemp & Bader (2004), přes velkou rozmanitost těchto studií a jejich závěrů nacházíme důležité společné znaky tohoto přístupu, jsou jimi: „*Intelligence, integrita, sebevědomí, cílevědomost a společenské chování.*“ (Northouse, 2016; Steigauf, 2011; Tureckiová 2008; Covey, 2009)

V pracovní praxi to znamenalo, jak uvádí Tureckiová (2004), zavádění dotazníků, podle kterých se hledali lidé s určitými vlastnostmi do určitých pozic. Tento přístup byl využíván převážně v první polovině 20. století, následně dochází k úpadku tohoto modelu, protože se postupně zjišťuje, že vrozené vlastnosti a rysy jsou sice velmi důležitým faktorem, který je potřeba identifikovat u lídrů, není ovšem ani zdaleka jediný, který by leadershipu dominoval.

3.4.2 Přístup založený na schopnostech¹⁶

Tento přístup je stejně jako teorie rysů přístupem, který centralizuje pozornost kolem lídra, nicméně na rozdíl od vlastností se zaměřuje na schopnosti.¹⁷ Zájem o tento přístup přichází v roce 1995 po publikování článku „*Skills of an Effective Administrator*“ Robertem Katzem v *Harvard Business Review*. (Northouse, 2016, s. 43). Katz definoval tři základní konstrukty, na kterých se v budoucnu bude stavět při zkoumání schopností lídra. Jsou jimi: technické schopnosti, práce s lidmi a konceptualizace práce.

Různí autoři následně zkoumali, které schopnosti můžeme identifikovat u efektivních lídrů a manažerů na vedoucích pozicích. Profesor Adair (1998, in Northouse, 2016) definuje tyto schopnosti jako: schopnost definovat cíl, plánování, informování, kontrola a dávání příkladu a sebevzdělávání. Tento a jiné modely, které vznikaly do roku 2000 přechází do struktury kompetencí, která je definována v Evropě například Bílou knihou z roku 1995. Tyto kompetence definuje Northouse jako schopnost řešit problémy, schopnost sociálního usuzování, znalosti, kognitivní schopnosti, umění motivace a práce s okolím. (White Paper on Education and Training, 1995; Northouse, 2016)

¹⁶ Skill's approach

¹⁷ nebo dovednosti

3.4.3 Přístup založený na chování lídra (Behaviorální model)

S rozvojem behaviorální psychologie v 50. letech 20. století vzniká i nová teorie vedení, která zdůrazňuje jako primární kompetenci lídrů jejich chování. Místo vlastností a schopností z předchozích dvou teorií se tato teorie zaměřuje na to, co lídr dělá, jak se chová a jakým způsobem jedná. Výzkumy, které probíhaly, rozdělily chování do dvou hlavních skupin, úkolově zaměřené a vztahové chování.

Tento přístup rozvíjí výzkum na Ohie State University, kde vědci reagovali na výše zmíněný Stodgilův výzkum z roku 1948. Vědci postupovali tak, že vytvořili 1800 charakteristik chování lídra, ze kterých vytvořili 150 otázek, vytváří tak LBDQ (*Leader Behaviour Description Questionnaire*¹⁸), který vytvořil podklad pro Stodgilův dotazník LBDQ-XII z roku 1963, který se na několik desítek let stává základním podkladem pro vývoj leadershipu v tomto směru. Tento výzkum vytváří dvě základní kategorie pro chování lídrů, a to úkolové chování a vztahové chování, kde v úkolovém dávají důraz na iniciování struktury a ve vztahové části na budování respektu, důvěry a sympatií.¹⁹

Druhý proud se vytvořil na univerzitě v Michiganu, kde vědci zkoumali, jak leadership funguje v malých skupinách. V úkolovém chování je zaměřen na technické nebo produční aspekty řízení a ve vztahové linii na zaměstnaneckou orientaci – tedy to, jak lídr jedná s podřízenými. (srov. Northouse, 2016; Steigauf 2011; Tureckiová 2004; Leadership Models: Ohio State University model, 2009; Leadership Models: Michigan University model; 2009)

Pro rozvoj modelu zaměřeného na chování je velmi důležitá teorie McGregora, ta se zaměřuje na dvě linie, X a Y. V linii X McGregor tvrdí, že lidé nechtějí pracovat, potřebují být usměrňováni a řízeni a chtějí jistotu a ne odpovědnost. V linii Y najdeme tato tři tvrzení přesně opačně formulována. Lídr pak měl na základě těchto dvou os vyhodnotit chování svého zaměstnance a podle těchto kritérií se k němu chovat a úkolovat ho. (McGregor, 1967)

V neposlední řadě je pro tento behaviorální přístup důležité Lewinovo rozdělení řídicích stylů na autoritativní, demokratický a liberální.

Posledním uznávaným bodem v tomto modelu je manažerská mřížka Blakea a Moutonové. Northouse (2016, s. 74) uvádí, že: „*Tento model, je možná doposud*

¹⁸ Dotazník popisu chování lídra

¹⁹ nadřazený pojem úcta – z anglického originálu reverence for

nejlepším vytvořeným nástrojem pro identifikaci dobrého lídra doposud.“ Manažerská mřížka rozvíjí na mřížce 9x9 pět stylů vedení. *Autoritativní shodu, Country Club, Střední cestu, Ochuzený management, Týmový management.* Tyto styly se podle Blake a Moutonové u jednotlivých lídrů překrývají, každý má podle nich ovšem jeden styl dominantní, kterému ostatní například ve vypjatých situacích ustupují.

3.4.4 Situační přístup

Teorie situačního přístupu jako první odklání původní proud leadershipu od centralizace kolem lídra (doposud se zakládalo na vrozených rysech, schopnostech nebo chování) a přichází s novou teorií situace. Do popředí se dostává tvrzení, že lídři v určitých situacích jednají nějakými specifickými postupy, kterou jsou efektivní, účelové a fungující. Zástupci tohoto přístupu se snaží tyto situace zmapovat a popsat, a na základě těchto situací vytvořit teorii, kde v určitých situacích budou lídři reagovat specifickými způsoby a metodami, které se budou přesně vázat na danou situaci.

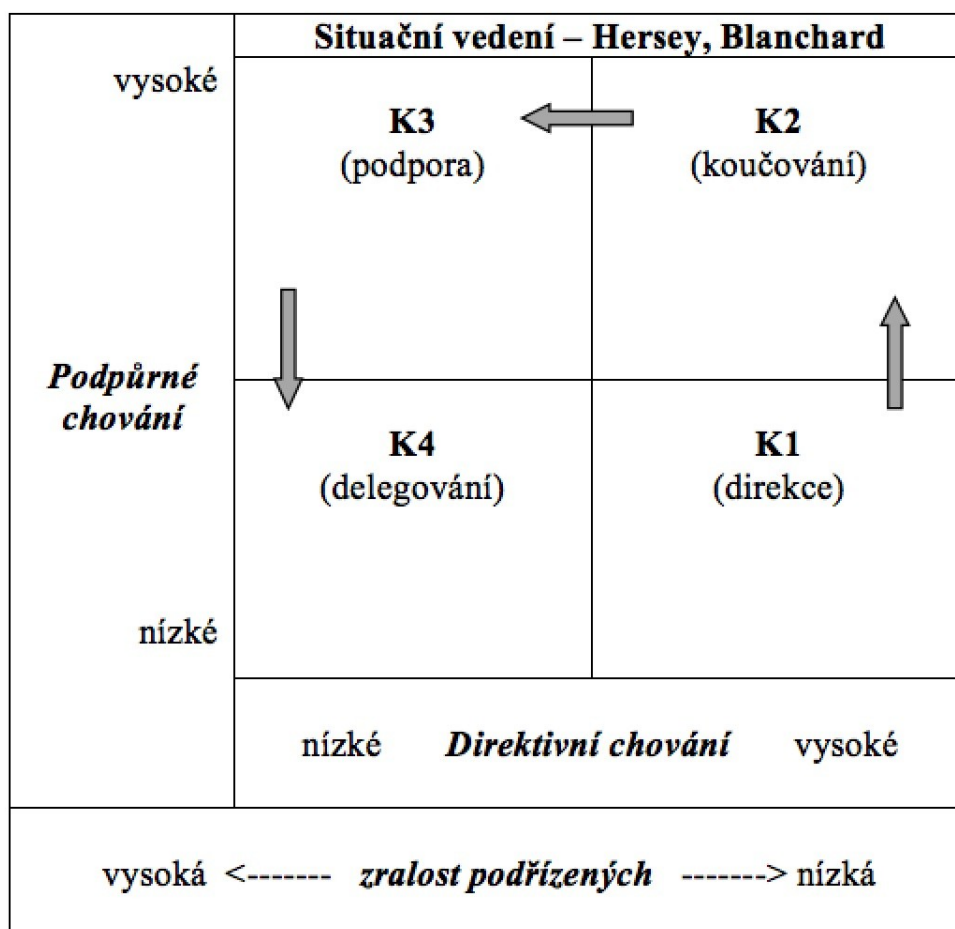
Steigauf (2011, s. 180) uvádí: „*Situační teorie o vůdcovství je založena na dvou předpokladech. Za prvé pokud se situace mění, musí se měnit i styl vedení. Za druhé vůdcovství je vytvořeno z direktivní a podpůrné složky.*“ Na druhou složku dává Steigauf velký důraz z důvodu „kompetencí“. Ty u svých stoupenců musí lídr jasně identifikovat a bez nich není možné určit, která osoba se hodí pro určitou danou situaci. Northouse (2016, s. 92) toto tvrzení podporuje svoji tezí: „*Situační leadership se skládá z direktivní a suportivní dimenze.*“ Kde direktivní dimenze je určování lidí pro daný úkol (či situaci) a podpůrná dimenze řeší situaci při nedostatku lidských zdrojů pro daný úkol. Tato podpůrná část je novou částí této teorie, protože do původní Herseyho a Blanchardovy teorie přidává složku podpůrného lídra, který v případě identifikace nedostatečných zdrojů přidává svoje kompetence do pracovního týmu, nebo po evaluaci procesu vyhledá daný zdroj jinde.

Nejznámějším a průlomovým modelem situačního přístupu je Hersey a Blanchardova teorie (1969), která je postupem času přepracována do nynější podoby²⁰. Tato teorie pracuje s pojmem *zralosti*, na základě které určuje dvě kategorie, u nichž je zralost podstatná. Jsou jimi pracovní zralost a zralost psychologická. Bělohlávek, Košťan & Šuleř (2001) uvádějí:

²⁰ (Blanchard, Zigarmi & Zigarmi, 2013)

Vedle zralosti pracovní, která je dána dovednostmi a technickými znalostmi potřebnými ke splnění úkolu, existuje také zralost psychologická, která spočívá v připravenosti následovatelů přijmout odpovědnost za plnění úkolu. Vedoucí má za účel vést tak, aby rozvíjel zralost svých následovníků.

Bělohávek, Košťan & Šuleř (2001) pracují s původním modelem²¹, který popisuje úrovně zralosti. Tento model také popisuje 4 druhy přístupu, a to prikazování, koučování, podporování a delegování.



Obrázek 2 Model situačního leadershipu (Bělohávek et. al., 2001)

Northouse (2016, s. 97) pak na základě tohoto modelu uvádí: „Pro lídry a jejich efektivitu je esenciální, aby byli schopni správně posoudit, kam jejich následovníci dosahují v úrovni zralosti tak, aby mohli jejich potenciál využít co nejlépe.“ Z obrázku je vidět, že na základě zralosti lídra a jeho spolupracovníků jsou výše zmíněné přístupy využívány k vedení lidí podle situace, k níž je určitý daný komponent vytvořen.

²¹ Rok 1967

3.4.5 Přístup založený na cestě k cíli²²

Tento přístup vzniká na začátku 70. let 20. století, rozvíjí ho převážně R. House ve spolupráci s dalšími vědci. Tento model je orientovaný na splnění cíle. Jako první z mnoha popsaných teorií pracuje s pracovní motivací. Cílem lídrů pracujících s tímto přístupem je znalost motivace svých spolupracovníků a schopnost využít je za pomoci svého vlivu. Northouse (2016, s. 115) uvádí, že: „Cílem tohoto přístupu je zvýšit výkonnost a motivaci svého následovníka tak, že se zaměří na jeho motivaci.“ Motivační složka je u leadershipu velmi důležitým faktorem, lídr s ní pracuje na základě zkušenosti s motivací okolních pracovníků získanou buď z formální nebo neformální pozice. House & Mitchell (1974, in Northouse, 2016, s. 115) ve své studii uvádí teorii, že: „Leadership generuje motivaci, když zvyšuje počet a druh odměn, které následovníci získávají za svoji práci.“

Druhou zásadní složkou, která je součástí modelu založeného na cíli je *odstraňování překážek*. Lídr se snaží na cestě k cíli identifikovat a následně odstranit překážky, které při řešení pracovních aktivit vznikají, tomuto odstranění se věnuje buď sám nebo za pomoci delegování svých následovníků.



Obrázek 3 Model zaměřený na cíle (Northouse, 2016, s. 116)

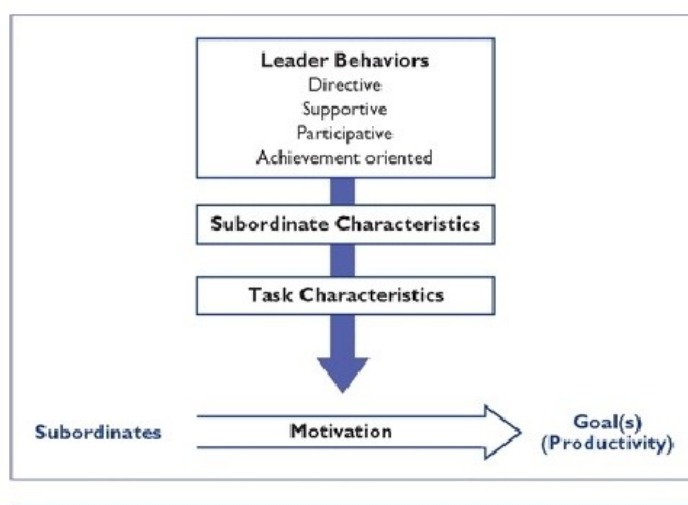
Na obrázku 2 je vidět, jak Lídr za pomoci definování cílů, vytváření cesty, odstraňování překážek a poskytování podpory umožňuje svým následovníkům dostat se ze startovní pozice při řešení daných úkolů až k jejich úspěšnému vyřešení.

Tento model pracuje se 4 komponenty, které ovlivňují to, jakým způsobem dochází k naplňování cílů následovníky. Jsou jimi chování lídra (direktivní, podpůrné, participativní, orientované na dokončení – těchto stylů je charakterizováno v literatuře

²² Path - goal theory

mnohem více, nicméně v modelu orientovaném na cíle se používají zatím pouze tyto čtyři), charakteristiky následovníka, charakteristiky úkolu a motivace. Následující obrázek č. 3, ukazuje, jak na sebe tyto charakteristiky navazují.

Major Components of Path Goal Theory



Obrázek 4 Komponenty modelu zaměřeného na cíle (Northouse, 2016, s. 117)

Na základě charakteristiky úkolu a následovníka by měl lídr vybrat specifický styl, podle kterého provede úkony k vytvoření prostředí, ve kterém zvýší nebo udrží motivaci člena svého týmu. (Northouse, 2016; Bělohlávek et. al., 2001)

3.4.6 Teorie interakce Lídra a člena skupiny (LMX) a transakční leadership

V rámci této diplomové práce jsem se rozhodl spojit tyto dva modely dohromady, protože představují zvláštní skupinu v dělení teoretických modelů leadershipu a obě dvě teorie staví na společném základu, jímž je interakce.

LMX model vychází z interakce mezi lídrem a členy uvnitř a vně pracovní skupiny (týmu). Tento vztah popisuje Northouse (2016, s. 144) dvěma způsoby: „Popisující a předepisující leadership, v obou dvou případech je konceptem dyadický

vztah mezi lídrem a jeho následovníky.“ Je ovšem nutné zdůraznit, že právě na rozdílnosti těchto vztahů s členy uvnitř pracovní skupiny a vně, je tento model založen. Pracovníci uvnitř týmu vykazují větší pracovní nasazení s větší efektivitou, jsou ochotni udělat více a pracují inovativními metodami. Za to je lídr oceňuje větší delegací pravomocí, pracovní svobodou a spíše přístupem ke společné práci. Je to tedy práce deskriptivní. Na rozdíl od pracovníků vně týmu, kteří své úkony také ukončí, ale pouze v běžném čase, normálními metodami, za normálních podmínek, bez zvýhodnění a ohodnocení lídrem. Tato strana práce je poté preskriptivní, neboť lídr předepisuje, co ostatní pracovníci vně týmu mají dělat. (Northouse 2016)

Lo, Abang Azlan, Ramayah & Wang (2015) popisují čtyři základní koncepty transakce hodnot mezi lídrem a následovníky, které ovlivňují efektivní pracování týmů, tyto konstrukty definují jako: „*Respekt, vliv, loajalita a přínos skupině.*“ Na základě těchto čtyř komponentů se pak rozhoduje, jak pracovní tým (a celá organizace) funguje.

Transakční leadership je také stavěn na výměně (transakci) mezi lídrem a následovníkem, zde nedochází pouze k výměně hodnot, tento přístup je více zaměřen na hmotné transakce a propůjčování schopností a dovedností. Rozdíl mezi tímto modelem a modelem LMX je převážně na rovině, kterou komentuje Steigauf (2011) kde uvádí:

Pod transakčními vůdci neexistuje individualizace potřeb následovníků a žádný důraz na osobní rozvoj následovníků – tito vůdci zacházejí s následovníky jako členy homogenní skupiny. Vztah (interakci) kterou vůdci rozvíjejí je založen na výměně něčeho hmotného pro následovníky, tak aby vůdci dosáhli svých cílů.

Tento popis jasně ukazuje rozdílné zaměření těchto dvou modelů, kde LMX je zaměřený na hodnoty a spíše demokratický styl vedení, transakční metoda je direktivní a zaměřená pouze na efektivní dosažení cíle lídra, kde na jedné straně následovník (pracovník/spolupracovník) nabízí svoje schopnosti a lídr jich využívá.

3.4.7 Transformační leadership

Transformační teorie se vymezuje od transakční z důvodu jejich opačného pohledu na následovníky. Zatímco transakční leadership pouze následovníků využívá a nerozvíjí jejich potenciál, hlavním kamenem transformačního leadershipu je právě

„transformace“ následovníků ať už k jejich rozvoji nebo k dosažení jejich plné spolupráce při snaze o dosažení cíle.

Transformační leadership vstupuje do popředí v práci Jamese MacGregora Burnse z roku 1978, tento životopisec presidentů USA (in Steigauf, 2011, s. 194) definuje transformační leadership jako:

Vztah vzájemné stimulace a povznesení, které převádí následovníky do vůdců a může převést do morálních agentů, transformační vůdcovství se vyskytuje, když se jedna nebo více osob zapojí tak, že vůdce a následovníci pozvednou jeden druhého na vyšší úroveň motivace a morálky.

Z této definice je vidět, jak transformační leadership neovlivňuje pouze následovníky, ale poprvé také hovoříme o rozvoji lídra a jeho kompetencí. Proti tomuto tvrzení se vyhradil Bass (2005), ten uvádí, že transformační leadership je vzájemnou interakcí, nicméně nedochází k rozvoji lídra, ale vztah interakce je pouze jednostranný.

Při práci s následovníky tímto způsobem přicházíme do styku se zajímavým pojmem, a to *charismatické vedení*. Tento přístup rozvádí již výše zmiňovaný R. House²³, který se také věnoval popisu charismatického lídra. Průcha & Veteška (2012, s. 124) charakterizují charisma jako: „*Přitažlivou sílu, strhující energii člověka, která dokáže působit na druhé lidi tak, že může získávat lidi pro své názory, je autoritou a může motivovat k vysokým výkonům.*“ Charismatické vůdcovství je zařazováno do modelu transformačního, neboť je považováno ze jeho faktor. Ty můžeme definovat jako idealizovaný vliv (charisma), inspirující motivaci, intelektuální stimulaci a individualizované posouzení.

Při srovnání (Northouse, 2016; Steigauf, 2011; Tureckiová, 2004; McCleskey, 2014; Bass, 2005) je autory transformační leadership považován v posledních 30 letech jako přístup, který byl a je nejvíce zkoumán a diskutován.²⁴ Co tedy tvoří tak obrovský zájem výzkumníků o tento specifický model leadershipu? Northouse (2016, s. 161) uvádí, že: „*Transformační leadership pracuje s emocemi, hodnotami, etikou, standardy a dlouhodobými cíli.*“ Je tedy vidět určité hodnoty pracovního a osobního naplnění, které popisuje například Maslow (2014) ve své pyramidě lidských potřeb.

Transformační leadership pracuje interakčním vztahem mezi lídry a

²³ Model zaměřený na cíle (Path-Goal Theory)

²⁴ Například srovnávací studie Lowe & Garnera (2001) v *Leadership Quarterly* uvádí, že třetina publikovaných výzkumů a leadershipu se zabývá transformačním leadershipem.

následovníky. Lídři, kteří využívají tohoto stylu vedení pak vykazují určité *personální charakteristiky* (dominance, sebevědomí, touha ovlivňovat, silné morální hodnoty). Vykazují se *specifickým chováním* (silný příklad, vykazování kompetencí, definování cílů, vysoká úroveň komunikace, vyjadřuje se sebevědomě, vnáší motivy). Tito lidé také vykazují určité specifické *efekty*, které se projevují na jejich následovnicích (víra v ideologii, společné hodnoty, bezpodmínečná akceptace, náklonnost k lídrovi, poslušnost, identifikace s lídrem, emocionální ztotožnění, zvýšení sebevědomí.).

V organizačním prostředí jsou pak těmito lídry ti, kteří dokáží své následovníky přivést ke ztotožnění se s cíli a hodnotami v organizaci využitím jejich emocionální a charismatické složky osobnosti.

3.4.8 Teorie autentičnosti

V době nejistoty je jen logické, že lidé vyhledávají u lídrů autentickou stránku při jejich následování. Tento model navazuje na transformační vedení. (Burns, 1978; Bass, 2005; Lowe & Gardner, 2001), je však zatím metodologicky nerozvinut, jak uvádí Northouse (2016, s. 197): „*Autentický leadership prozatím spíše založen na teoretických přístupech bez exaktních a metodologicky správně formulovaných výzkumů.*“ Přesto jej považuje za velmi důležitou složku moderní teorie vedení lidí.

Ačkoliv se vymezení autentičnosti lídra zdá velmi jednoduché, Chan (2005, in Northouse, 2016) uvádí, že mezi akademiky není žádná z definic autentického leadershipu plně uznávána a uvádí několik definic, které vždy vyjadřují jiné stanovisko tohoto modelu. Tyto definice vycházejí ze třech hledisek, *intrapersonálního*, *interpersonálního* a *vývojového* hlediska.

Shamir a Elaim popisují *intrapersonální* model jako vnitřní integritu lídra, která je založena na seberegulaci, znalosti sebe samého a self-konceptu. Tato teorie zdůrazňuje životní zkušenosti lídra, na kterých se zakládá originalita – autentičnost dané osoby, která pak následně přitahuje jedince s podobnými zkušenostmi či zájmem.

Eagly pak definuje *interpersonální* část autentického modelu jako vztah mezi lídrem a následovníky, realita vztahu, který je vytvořen, je objektivním hlediskem autenticity daného lídra. (Northouse, 2016)

V poslední řadě je přístup autentického leadershipu zaměřen na vývojovou složku. Tu popisuje Avolio a jeho tým (Avolio & Gardner; 2005) kde definují: „*Autenticita lídra se vyvíjí po celou dobu jeho života, a může být spuštěna významnými životními*

událostmi, jako je například nemoc, zisk nové kariéry. “

Bude tedy zajímavé sledovat, jak připravované studie naváží na tyto tři proudy a jak se empiricky podaří ověřit jejich platnost či je vyvrátit.

3.4.9 Teorie leadershipu jako služby

Takzvaný *Servant Leadership* je zajímavým přístupem, který se pokouší obrátit celou dosavadní teorii leadershipu jako celku. Greenleafův model z roku 1970²⁵ odvádí pozornost od osobnosti lídra a jeho charakteristik k jeho službě. Doposud všechny studie, modely a známé definice centralizují pozornost kolem lídra nebo interakcí, které využívá a vždy jsou v popředí určitým způsobem jeho vlastnosti, ať už vrozené či naučené schopnosti a kompetence nebo využívání určitých metod nebo stylu chování.

Teorie leadershipu jako služby tento model převrací a vytváří prostředí, kde lídr k tomu, aby mohl dosáhnout vedení, musí nejdříve sloužit. Greenleaf (1970, in Northouse, 2016, s. 226) uvádí svoji definici jako:

Pocit, že ten kdo chce vést, musí nejdříve sloužit, poháněn touhou nejdříve uspokojit potřeby těch, kterým slouží, před potřebami vlastními... Tak jako úžasné vidět, jak ten kdo chce vést, tím že slouží se stává zdravější, moudřejší, volnějši a více autonomní osobností, než byl doposud.

Z teoretického hlediska je model služby velmi přesvědčivým modelem, ustanovuje lídra do role obětavého vedoucího, který upřednostňuje svoje podřízené, na základě čehož by měla vzniknout korelace mezi jejich pracovním výkonem. Lewis, Spears & Lafferty (2008) pak definují deset charakteristik lídra zaměřeného na službu: *„Naslouchání, empatie, uzdravování, uvědomělost, přesvědčení, konceptualizační schopnosti, předvídání, přijímání odpovědnosti, odpovědnost za růst následovníků, vytváření komunity.“*

Z celkového hlediska je teorie služby velmi zajímavým modelem a v organizačním prostředí jistě velmi preferovaná. Lídři pak vědomě pomáhají organizaci růst na základě rozvoje jejich zaměstnanců, kteří jsou velmi spokojeni s prací, neboť dochází k naplnění jejich potřeb.

²⁵ Blíže publikován v Greenleaf (1977)

3.4.10 Kontingenční teorie

Tato teorie vychází z dvoupólové problematiky, kterou ustanovil Fiedler. V návaznosti na situační model víme, že někteří lídři používají v různých situacích specifické modely vedení, tento proces je velmi složitý, vzhledem k tomu, že je kladen vysoký důraz na percepční schopnosti a na předvídání situace. Kontingenční model se snaží těmto limitům vyhnout tím, že Fiedler (in Steigauf, 2011, s. 190) uvádí: „*Kontingenční teorie podporuje tezi, že styl vůdcovství je relativně stabilní a měl by být sladěn s nejvhodnější situací pro daný styl vůdce.*“ Fiedlerův model pracuje se dvěma póly jednoho vztahu, a to se stylem úkolově motivovaným a stylem vztahově motivovaným.

Tyto dva póly Fiedler umisťuje na opačné konce škály a vytváří tak LPC škálu. Steigauf (2011) poukazuje na limity Fiedlerova modelu, kde se pracuje s realitou, v níž pro žádného z lídrů neexistuje nejlepší možnost řešení. Fiedler proto vztahuje tři proměnné. Vztahy vůdce a člena, strukturu úkolu a lídrovu pozici síly.

3.4.11 Versatilní teorie

Tato velmi zajímavá teorie, kterou já sám preferuji v přístupech vedení, je první eklektická teorie uvedená v této diplomové práci. Již v situačním modelu, či v kontingenčním vedení jsme viděli přizpůsobení lídra určité situaci v rámci způsobu, jakým své následovníky vede. Versatilní vedení ovšem pracuje s teorií, že jeden lídr může disponovat mnoha technikami a styly vedení, které využívá podle toho, kdy se mu hodí.

Mohlo by se zdát, že tato teorie je velmi podobná s teorií situační, či kontingenční, protože využívá prvek situace jako základ, od kterého lídr vybírá daný styl řízení. Nicméně diametrální rozdíl je v tom, že v situačním přístupu jeden lídr nemění svůj styl vedení a proto jsou v různých situacích efektivní různí lídři a v kontingenčním přístupu má lídr jeden základní styl, který doplňuje. Versatilní teorie podporuje myšlenku, že jeden lídr je schopný měnit svůj styl vedení v jakékoliv situaci a nezáleží na tom, jaký model upřednostňuje.

Pavlica, Jarošová & Kaiser (2010) poukazují na to, že je možné měnit styly vůdcovství v návaznosti na způsobem, jakým se potřebujeme v určitých situacích zachovat. Rozlišení je tedy v tom, že jednotlivý lídr si může osvojit více metod vedení, které využívá při praktickém vedení. Pavlica et. al. (2010, s. 15) také vymezují tři základní principy, na jejichž základě je versatilní vedení umožněno:

- Žádný z postupů není používán v přehnané míře
- Lídři uplatňují protichůdné způsoby vedení vyváženě
- Lídři správně vyhodnocují situaci a adekvátně na ni reagují

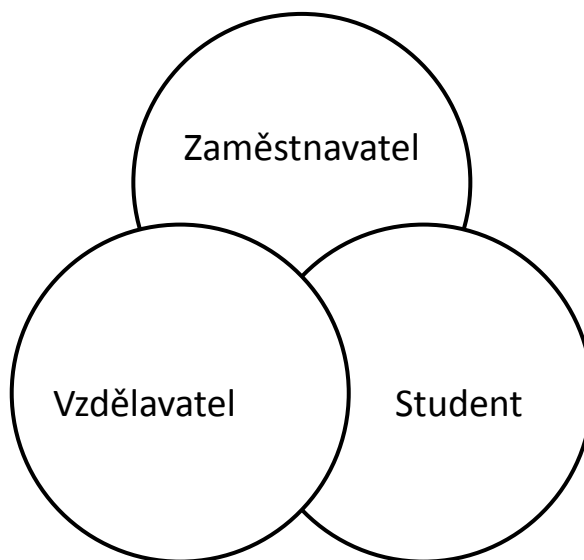
Z hlediska moderního vedení vnímám tuto teorii jako nejpokrokovější, neboť díky versatilnímu přístupu je lídr schopen upřednostnit specifické metody vedení lidí v prudkém rozvoji organizačních prostředí a firemních kultur.

4 Integrace teoretického a praktického vzdělávání ve vedení lidí

V této kapitole se zaměřím na to, jakým způsobem ovlivňuje vztah vzdělavatelů, zaměstnavatelů a studentů rozvoj profese personalistů, jak jednotlivé role vytvářejí interakční prostředí, ve kterém probíhá teoretické i praktické vzdělávání. Popíši, jak vztah těchto tří subjektů uvádí do pohybu procesy, které rozvíjí všechny tři strany tohoto interakčního prostředí.

Subjekty, které zmiňuji, tedy vzdělavatel, zaměstnavatel a student přicházejí do vzájemné interakce, která vyústí v jejich spolupráci právě při praktickém vzdělávání studentů, za které považujeme studentské praxe či stáže. (Navrátil & Šišláková, 2007).

Kolb (1984, s. 4) zdůrazňuje propojení osobnostního rozvoje, vzdělání a práce, které je přímo navazující na trojici subjektů (zaměstnavatel, vzdělavatel a student), které bude tato práce zkoumat v empirické části. Skupiny tvoří student a jeho osobnostní rozvoj, zaměstnavatel a jím nabízená práce, vzdělavatel a jím poskytované vzdělání.



Obrázek 5 Interakce subjektů (Kolb, 1984, s. 4)

4.1 Integrované vzdělávání

Metodologie vzdělávání je velmi široký a specifický obor, který napomáhá tvorbě vzdělávacích procesů. I přes individuální rozdíly, které mezi sebou studenti mají, si metodika klade za cíl vybrat takové metody, které budou nejbližší průsečíku všech různých stylů učení. Mareš (2013, s. 191) uvádí: „*Učí se konkrétní jedinci a v jejich postupech učení se musí projevovat individuální zvláštnosti.*“

Integrované teoretické a praktické vzdělávání je podporováno několika teoretiky vzdělávacích procesů, za hlavního protagonistu můžeme považovat Kolba a jeho učební cyklus. Na základě jeho modelu v další podkapitole popíši jak integrované vzdělávání vytváří ideální prostředí pro rozvoj budoucích zaměstnanců a jak jsou studentské stáže důležitým faktorem při vytváření příležitostí k naplnění cílů vzdělavatele i budoucího zaměstnavatele.

Je důležité poukázat na to, že ne každý absolvent personálních oborů, který by podle profilu absolventa měl být při práci v oboru člověkem, který zajišťuje a vede lidské zdroje bude lídrem nebo bude jeho pracovní náplní vedení lidí. Každá pozice v HR je specifická a jsou na ni kladeny specifické požadavky, vytváření utilitarismu se tedy zdá nesmyslné. Na druhou stranu je nutné vytvořit určitou základní oblast, na které budou schopni absolventi stavět při dalším vzdělávání pro pracoviště.

Slavík (2012, s. 25) podporuje tezi integrovaného teoretického a praktického vzdělávání na vysokých školách následovně: „*Metody praktické integrují metody slovní a metody názorně demonstrační.*“ Toto tvrzení opět dokazuje důležitost praktického vzdělání a upozorňuje, že bez předchozí znalosti teoretických poznatků není možné. Navrátil & Šišláková (2007, s. 1) k praktickému vzdělání uvádí:

Slovním spojením praktické vzdělávání označuji ty aktivity v rámci vzdělávání sociálních pracovníků, které ve vzdělávacím procesu využívají aplikovaného učení, například přímého pozorování, nácviku dovedností nebo supervidované provádění služeb.

Slavík také poukazuje na praktické vzdělávání, které nemusí být pouze motorické, ale může mít i formu rozumového vzdělávání.

To, jakým způsobem podporují studentské praxe a stáže edukační rozvoj jedince, popisují Rohlíková & Vejvodová (2012) takto:

V průběhu praxe se student začlení do běžných pracovních úkolů v podmínkách a prostředí své budoucí profese, konfrontuje teoretickou připravenost s praktickou realitou profese, ověřuje své předpoklady pro výkon profese, získává vztah k profesi a odhaluje její úskalí. Jsou strukturovány dlouhodoběji a obvykle završují studijní program nebo jsou zařazovány už v průběhu studia.

Při konfrontaci s dosavadními představami je možné, že dojde k určitému „ztracení iluzí“ studentů o jejich nadcházející profesi. Co je v této části učebního procesu důležité, je kooperativní učení. Sociální dimenze umožňuje konfrontaci s předpoklady ostatních studentů a vytvoření jasnější koncepce budoucích předpokladů. (Rohlíková & Vejvodová, 2012)

Kocianová (2004, s. 128) uvádí: „*Personální pracovníci potřebují ke své činnosti znalosti a dovednosti z oblasti řízení.*“ Je vidět, že dává důraz jak na teoretickou, tak praktickou část při výkonu personální práce. Pro naplnění těchto předpokladů je nutné, aby absolventi přišli do styku s vedením lidí již v době studia při přípravě na vykonávání této práce. V empirické části se budu snažit ověřit, zda existuje korelace mezi praktickým vzděláním personalistů a jejich lídrovskými schopnostmi.

4.1.1 Kolbův učební cyklus

Praktickému či zkušenostnímu učení se věnuje Kolb ve svém modelu. Kolb vytváří teoretický model učení, kde předpokládá, že na základě čtyř procesů dochází k nejlepší asimilaci znalostí. Tyto čtyři fáze definuje Kolb (1984) jako:

- Získání konkrétní zkušenosti
- Reflektivní pozorování
- Abstraktní konceptualizace teoretizování
- Aktivní experimentování/zkoušení

Tento proces můžeme ukázat v jednoduchém grafu: získání konkrétní zkušenosti reprezentuje konkrétní zkušenost, kterou v našem případě student prožívá, reflektivní pozorování je vyjádřeno snahou popsat nabytou zkušenost, ta přechází v teoretizování, kdy se student snaží přijít na význam svých poznatků a souvislost s jeho dalšími zjištěními, cyklus učení je uzavřen ověřením správnosti korelací při aktivním testu toho, co se za určitých daných okolností stane.



Obrázek 6 Kolbův model učení (Navrátil & Šišláková, 2007, s. 23)

4.1.2 Problematika praxí a stáží

Při přechodu ke znalostní společnosti dochází také určitému diskurzu, který se zabývá tím, zda je potřeba dané vědomosti kultivovat v praxi ještě před tím, než se absolvent vysoké školy začne ucházet o vzdělání.

Mezi odbornou veřejností převládá názor, že praxe jsou výborným jak prostředkem k dosažení integrace vzdělávacího systému s profesním prostředím, tak vhodným prostředím pro studenty ke získávání kompetencí, které v akademickém prostředí nelze natolik efektivně kultivovat. Konference na ESF²⁶ MUNI, která probíhala v roce 2013 vytvořila prostor pro diskuzi, zda jsou studentské praxe potřebným či nutným prostředkem v rozvoji vysokoškolských studentů. Ursula Axmann (in Mikuš, 2013) uvádí že na Vídeňské Wirtschaftsuniversität je karierní centrum dlouhodobým efektivním pracovištěm, které pomáhá studentům k jejich profesnímu rozvoji. Dále uvádí, že: „Přínos lze hodnotit i rozvojem zájmů firem o praxe v roce 2012 jsme pracovali s 200 inzeráty v roce 2013 pak s 500.“ Jako výborný prostředek k rozšiřování databáze zaměstnavatelů, motivace studentů k vykonání praxe či stáže a seznámení se s potenciálními zaměstnavateli, bere karierní centrum menší konference, ze kterých je také většina pracoviště financována.

²⁶ Ekonomicko správní fakulta

Důležitým faktorem je také to, jakým způsobem je praxe realizována. Navrátilová (in Navrátil & Šišláková, 2007) zdůrazňuje: „*V univerzitním prostředí existují v podstatě pouze dva modely realizace praxí, externalizace závazku a integrace závazku.*“ Za externalizaci se považuje systém kdy jsou studenti uváděni do kontextu organizace výhradně danou organizací, bezplatně a to na základě premisy, že podobného zacházení se dostalo školiteli při jeho vstupu do praxe. Vzdělávací organizace zřídka kdy vstupuje do procesu praxí a proces je řízen danou organizací poskytující praxe.

Integrace jako proces praxí je mnohem komplexnějším propojením, jak již vyplývá z názvu. V tomto modelu jsou lektoři praxe bráni nejenom jako školitelé, ale i jako externí pracovníci univerzity. Vzdělavatel je pak aktivním účastníkem praxe a je schopen ji ze své pozice ovlivnit. Tento model praxí má určité limity jako například větší časovou, finanční a administrativní zátěž. Podle Navrátilové (in Navrátil & Šišláková, 2007, s. 125) je však: „*Zavedení tohoto pojetí systému vzdělávání v rámci vysokoškolského studia lépe umožňuje řídit proces praxe a její supervizi, a vytváří tak předpoklad pro zvýšení kvality studia a tedy i osvojení kompetencí studentů.*“ Tato premisa je pak přímou korelací pracovní hypotézy v empirické části, kde se snažím mimo jiné ověřit, zda praktické vzdělávání pozitivně ovlivňuje kompetence personalistů v oblasti vedení lidí.

4.2 Role vzdělavatele

Za vzdělavatele v této diplomové práci považujeme všechny vysoké školy, které nabízejí vzdělávání pro profesi personalisty, jakkoliv se mohou daná pracoviště lišit. Důležité je stanovit, co je hlavním cílem vysokých škol. Zákon č. 111/1998 Sb. ustanovuje v §1 následující:

Vysoké školy jako nejvyšší článek vzdělávací soustavy jsou vrcholnými centry vzdělanosti, nezávislého poznání a tvůrčí činnosti a mají klíčovou úlohu ve vědeckém, kulturním, sociálním a ekonomickém rozvoji společnosti tím, že:

- uchovávají a rozhojňují dosažené poznání a podle svého typu a zaměření pěstují činnost vědeckou, výzkumnou, vývojovou a inovační, uměleckou nebo další tvůrčí činnost,
- umožňují v souladu s demokratickými principy přístup k vysokoškolskému

vzdělání, získání odpovídající profesní kvalifikace a přípravu pro výzkumnou práci a další náročné odborné činnosti,

- poskytují další formy vzdělávání a umožňují získávat, rozšiřovat, prohlubovat nebo obnovovat znalosti z různých oblastí poznání a kultury a podílejí se tak na celoživotním vzdělávání,
- hrají aktivní roli ve veřejné diskusi o společenských a etických otázkách, při pěstování kulturní rozmanitosti a vzájemného porozumění, při utváření občanské společnosti a přípravě mladých lidí pro život v ní,
- přispívají k rozvoji na národní a regionální úrovni a spolupracují s různými stupni státní správy a samosprávy, s podnikovou a kulturní sférou,
- rozvíjejí mezinárodní a zvláště evropskou spolupráci jako podstatný rozměr svých činností, podporují společné projekty s obdobnými institucemi v zahraničí, vzájemné uznávání studia a diplomů, výměnu akademických pracovníků a studentů.

Z předchozího výčtu je vidět, že záběr funkcí vysokých škol jako celistvé instituce je velmi široký, ovšem důležitým faktorem není pouze funkce vysoké školy, ale také její hlavní účel. Tím je připravit studenty pro profesi, jenž mají vykonávat. Bush & Middlewood (2005, s. 16) popisují účel vysokých škol jako: „*Pro vysoké školy je hlavním účelem podporovat vzdělání pro jejich studenty.*“ Širší definici účelu vysokých škol poskytuje například Bligh (1990), ten uvádí několik pohledů na účel vysokoškolského vzdělání:

Vysoké školství má vytvářet postoje a emocionální vyrovnanost, poskytovat základ přizpůsobivých pracovních dovedností, vytvářet myšlenkový rozvoj, vytvářet proces pro zlepšení vzdělávání a provádět výzkumné aktivity, vytvářet kulturní standardy a podporovat proces ztotožnění se s občanstvím a také vytvářet širší perspektivy pro životní proces jedinců. Tento proces je samozřejmě pouze dalším stupněm v procesu celoživotního vzdělávání, kterým prochází každý jedinec v rámci svého života a karierní dráhy.

Karierní dráha jedince nemusí a většinou nezačíná striktně po ukončení vysokoškolského vzdělání. Efektivním postupem je připravovat studenty již v době studia pro výkon jejich profese na studentských praxích a stážích. Kocianová (2010, s. 87) uvádí: „*Spolupráce se vzdělávacími institucemi je spíše méně využívanou*

metodou. “ Nicméně také reaguje na práci určitých organizací, které poskytují programy a stáže, které jsou „zkušebním obdobím“ pro studenty i organizace.

Existují určité programy, které se přímo podílejí na propojení akademického prostředí a organizačním prostředím. Skvělým příkladem může být organizovaný projekt²⁷ propojení teoretického a praktického vzdělávání na jedné z českých univerzit, ten pak definuje cíle odborné stáže následovně. (Odborná analytická stáž pro rozvoj a řízení lidských zdrojů, 2016)

- podporu odborné způsobilosti a rozvoj kompetencí studentů k výkonu sociální práce
- vedení studentů k reflexi zkušenosti z odborné praxe a k sebereflexi jakožto nástroji v sociální práci
- součástí této reflexe a sebereflexe je vědomé a aktivní využití teoretických poznatků, metod a etických standardů sociální práce
- motivování studentů k hledání a nalézání profesní identity

Ačkoliv tato organizace poskytuje také stáže pro obor personalistiky, řád se zmiňuje pouze o stážích pro sociální práci. Řád také obsahuje obecné informace, které popisují cíle vzdělavatele, ty definuje tamtéž následovně:

Souhrnně lze říci, že cílem odborné praxe na naší katedře je podpora profesního růstu studenta, aby se na základě svého úsilí stával reflektujícím pomáhajícím profesionálem, který je schopen posoudit sociální situaci a reagovat na lidské problémy na individuální a strukturální úrovni.

Popis stáží pro tento obor nacházíme na stránce Odborná analytická stáž pro rozvoj a řízení lidských zdrojů (2016), ta popisuje stáž jako více praktickou, její zaměření umožní studentům přístup do organizací, kde vytváří své diplomové práce. Cíle této stáže definuje organizovaný projekt²⁸ v Odborné analytické stáži pro rozvoj a řízení lidských zdrojů (2016) takto:

- Umožnit bezprostřední návaznost teoretické a metodické přípravy diplomové práce studenta s řešením praktických problémů v oblasti rozvoje a řízení

²⁷ V rámci zachování anonymity není název projektu ani univerzity uveden

²⁸ Jméno výjmuta z důvodu zachování anonymity

lidských zdrojů ve vybraných zaměstnavatelských organizacích, které využije při přípravě a tvorbě empirické části diplomové práce.

- Seznámit studenty s praktickou zkušeností expertů z oblasti rozvoje a řízení lidských zdrojů.
- Poskytnout studentům metodickou podporu při propojování praktických problémů/témat s teoretickými poznatky.
- Umožnit studentům navázat kontakt s budoucími zaměstnavateli absolventů oboru.

Tento předmět studentům pomáhá efektivně zúročit teoretické poznatky nabyté v době studia. Je vstupní branou do reálné praxe, na kterou se připravují a v závislosti na organizaci jim umožňuje naplnit cíle organizace tím, že ve spolupráci organizace se studentem se mohou v rámci vytváření diplomových prací řešit i problematické stavy fungování dané organizace.

Projekt vytváří podmínky pro integraci akademické teoretické přípravy s potřebami zaměstnavatelů. Thompson (2000, in Navrátilová, 2010) poukazuje na rozdělení odborné veřejnosti v rámci integrovaného teoretického a praktického vzdělávání na dvě skupiny, kde jedna podporuje pouze praktické vzdělávání a považuje teoretické vzdělání za zbytečné. Umírněnější část pak volí střední cestu a vytváří kombinaci jak praktické tak teoretické přípravy. Druhý tábor naopak považuje praktické vzdělání za zbytečné, neboť vychází z přesvědčení, že teoretické vzdělání připraví studenty na širší spektrum situací, které mohou nastat. Mnou zvolená hlavní výzkumná otázka: „*Jaké je očekávání zaměstnavatelů od absolventů personálních oborů v oblasti vedení lidí?*“ a odpověď na ni má také pomoci k zodpovězení na toto dilema, které blíže řeší moje třetí specifická výzkumná otázka, která se věnuje integraci teoretického a praktického vzdělávání a zkoumá vztah mezi akademickým prostředím a obchodní sférou.

Důležitým faktorem se také stává vytváření vzájemného dialogu mezi poskytovatelem praxí (tedy v našem případě se jedná o vzdělavatele) a realizátorem (organizace). Vytvoření tohoto dialogu a tedy i vztahu mezi těmito dvěma institucemi je klíčové ve zdravém rozvoji jak akademického tak organizačního prostředí.

4.3 Role zaměstnavatele

Za zaměstnavatele považujeme organizace²⁹ veřejné i soukromé sféry, které vytvářejí pracovní pozice a možnosti jak pro absolventy, tak již studenty.

Ideálním prostředím jsou organizace schopné zapojit se do vzdělání svých budoucích zaměstnanců a vytvořit takové prostředí, ve kterém mohou dosáhnout maximálně efektivního rozvoje tak, aby daná organizace následně dosahovala vyšších zisků skrze kvalitnější pracovní sílu, která je základním kamenem každé organizace.

4.3.1 Cíl a účel organizace

V souvislosti se skupinou zaměstnavatele, je potřeba stanovit to, k čemu organizace směřují, co je jejich cílem a účelem. Veber (2000, s. 349) hovoří o prosperitě organizace. Ta je podle něj dosahována skrze management a definuje ji jako: „*Naplnění základního úkolu, který před managementem každé organizace stojí, je zabezpečení její dlouhodobé prosperity.*“ Prosperitu pak následně Veber (2000, s. 349) definuje jako: „*Situaci ve vývoji organizace, která zabezpečuje zdárné, úplné a dlouhodobé plnění její funkce.*“

Funkce organizací není a nikdy nemůže být definována jako jednotný ustálený pojem. Vzhledem ke specifčnosti organizací budou vždy cíle organizací různorodé. Jediným spojovacím cílem všech organizací ať ziskových či neziskových je udržitelnost.

Žádná legální organizace není budována s účelem zániku. Proto zajištění udržitelnosti a následně rozvoje – prosperity organizace bude vždy jejím základním cílem. Jak udržitelnosti a následného rozvoje dosáhnout? Všeobecně lze říci, že snižováním výdajů a zvyšováním zisků. Ovšem není to vždy možné, proto se organizace poohlíží po alternativních cílech, jako příklad můžeme uvést: dosažení podílu na trhu, růst a expanze. (Macáková, 2010). Podle cílů lze rozdělit organizace na podnikatelské a neziskové.

Způsob, jakým se organizace vyvíjí a jak se jejich pojetí změnilo je popsáno ve druhé kapitole vedení lidí, kde je vidět jasná korelace mezi posunem administrativních organizací k učícím se organizacím. Na tuto teorii pak navazuje i moderní pojetí HR, které popisuje lidské zdroje jako základní a nejdůležitější zdroj všech organizací, jak popisují v kapitole věnované personálnímu řízení. (srov.

²⁹ Tato diplomová práce si bere za cíl pracovat v prostředí podnikatelského sektoru, nejedná se tedy o prostředí neziskových organizací

Armstrong & Taylor, 2014; Koubek, 2015; Kovács, 2014; Novotný, 2009; Tichá, 2005; Barták, 2006)

U očekávání zaměstnavatelů je třeba si uvědomit, že absolventi, kteří nastupují do zaměstnání, přichází s určitou sadou teoretických a praktických dovedností, které svému budoucímu zaměstnavateli nabízí. Mnou zvolenou výzkumnou otázkou: „*Jaké je očekávání zaměstnavatelů od absolventů personálních oborů v oblasti vedení lidí?*“ narážím na diskutovaný problém, zda akademická sféra vytváří dostatečně kvalitní prostředí ke kultivaci dovedností, schopností, znalostí a kompetencí pro požadavky na vedení lidí tak, aby byly použitelné při výkonu profese personalisty a zda zaměstnavatelé napomáhají tomuto procesu vytvářením příležitostí pro studenty a absolventy a je-li zde korelace pro toto tvrzení.

4.4 Role vysokoškolského studenta

Student je v rámci vysokoškolského vzdělávání jistě rovnocennějším partnerem vůči vzdělavateli než v předchozích formách vzdělávání. Za důležitější tento faktor považujeme vůči jeho rozhodnutí pro určitý specifický obor studia, kde se v ideálním případě předpokládá, že o tento obor a profesi jeví zájem.

Slavík (2012, s. 120) dělí role studenta do tří forem, ty popisuje následovně: „*Student jako učící se jedinec. Student jako klient a student jako osobnost.*“ Každá z těchto rolí specifikuje studenta z jiného pohledu. Student jako učící se jedinec je definován především na základě jeho zájmů a přípravy na jeho budoucí profesi, student jako klient je odběratelem vzdělávacího programu a student jako osobnost je již potvrzením výše zmíněné teze o nesporné problematičnosti při unifikovaném vzdělávání velkého množství studentů vzhledem k jejich specifickým požadavkům. Vašutová (2012, s. 7) pak poukazuje na důležitost specifického přístupu ke studentům následujícím tvrzením: „*Každý student má svoji osobitou studijní strategii. Studijní strategie zahrnuje postup při učení, organizaci, zodpovědnost a očekávané výsledky.*“ I přes specifický přístup, který by byl ideálním prostředkem ve vzdělávacím procesu je jisté, že tento model je nedosažitelným ideálem z pragmatických důvodů. Přes to je možné vytvořit takové prostředí, které bude rozvíjet základní kompetence studentů - kognitivní, interpersonální i intrapersonální dovednosti, ty označuje Vašutová (2012) za: „*Klíčové kompetence.*“

Při integrovaném vzdělávání je důležité zmínit roli studenta a jeho zkušenosti s praxí. Navzdory výše zmíněným vnějším faktorům ovlivňujícím studentské praxe a stáže je vnitřní motivace a proaktivita studenta v získávání příležitostí samotném procesu praxe či stáže jedním z nejdůležitějších faktorů jejich efektivního využití a možností rozvoje studentových kompetencí.

4.5 Shrnutí teoretické části

V teoretické části své diplomové práce věnuji nejdříve pozornost vymezení základních pojmů v první kapitole. Následně v druhé kapitole popisují personální řízení, které vztahují převážně ke kompetencím vedení lidí, jež považují společně s některými předními odborníky z oblasti HR za jednu z nejdůležitějších kompetencí moderního řízení lidí vůbec. Na základě této teorie popisují propojení rozvoje profese personalisty a profilu absolventa, kde výše zmíněnou teorii vysvětlují.

V třetí kapitole se zabývám specifikací leadershipu jako nejnovějšího přístupu k vedení lidí, jeho diferenciaci od managementu a následně předkládám výčet modelů vedení, které poukazují na způsobem efektivního vykonávání vedení a řízení lidí. Vzhledem k povaze této kompetence je jasné, že ji nelze získat pouze teoretickou přípravou a tudíž je nutné vycházet z kultivace jak teoretických znalostí, tak praktických zkušeností. Tuto synergii rozvádím v navazující kapitole.

Čtvrtou kapitolu věnuji integraci teoretického a praktického vzdělávacího procesu personalistů jako systému o třech základních proměnných, kterými jsou vzdělavatelé, zaměstnavatelé a studenti. Dle mého názoru je tato metoda velmi účinná při vzdělávání. Přikláním se k řadě odborníků (Navrátil & Šišlákova, 2007; Rohlíková & Vejvodová, 2012; Kocianová 2004, s. 128) ti poukazují na to, že integrované teoretické a praktické vzdělávání je, tím nejefektivnějším prostředkem, ke kterému se budoucí personalista může dostat v průběhu svého působení na univerzitě.³⁰

³⁰ Dle mého názoru je tento model uplatnitelný pro jakoukoliv vzdělavatelskou činnost, nicméně v této práci se budu zaměřovat pouze na univerzitní vzdělání.

METODOLOGICKÁ ČÁST

5 Výzkumná strategie

V rámci mého empirického šetření bylo nejdříve nutné zvolit výzkumný přístup. Vzhledem k povaze zvoleného výzkumného problému, který vidím jako: „*Nedostatečnou připravenost absolventů vést lidi v reálných situacích.*“, jsem se rozhodnul vést svůj výzkum kvalitativním šetřením. Tento výzkumný přístup jsem zvolil na základě několika faktorů. Prvním je snaha popsat určitý jev sociální reality a tím pádem potřeba mluvit s lidmi, kteří tuto sociální realitu denně prožívají. Švaříček & Šedřová (2007, s. 46) uvádí ke kvalitativnímu přístupu: „*Zabývá se specifickým případem v jeho vlastním kontextu, cílem je získat vhled a porozumění problému v celé jeho šíři a hloubce.*“ Chci-li tedy opravdu pochopit příčiny tohoto jevu, musím použít kvalitativní přístup.

Druhým faktorem je zkušenost. Pro rozbor určitého jevu v celé jeho hloubce je potřeba, aby daný výzkumný design zkoumal nejenom povrchní informace, ale snažil se vytvořit komplexní analýzu z více pohledů, které kriticky zhodnotí danou situaci a vytvoří možnost pro zlepšení. Strauss & Corbin (1999, s. 17) pak ke kvalitativnímu výzkumu uvádějí:

Kvalitativní výzkum se hodí pro výzkumy, kde se výzkumník snaží odhalit podstatu něčích zkušeností s určitým jevem. Užívá se k odhalení a porozumění tomu, co je podstatou jevů, o nichž toho zatím moc nevíme, nebo se používá k získání nových a neotřelých názorů na jevy, o nichž už něco víme.

Posledním faktorem, který mne vedl k výběru kvalitativního přístupu, je moje předchozí zkušenost s tímto přístupem, kterou jsem získal při tvorbě mé bakalářské práce a při zpracování jiných univerzitních projektů během studia. Ačkoliv se nemusí zdát tento faktor relevantní, právě své zkušenosti příkládám velkou váhu ve snaze dopátrat se, zda je integrované teoretické a praktické vzdělávání ideálním přístupem pro rozvoj kompetencí personalistů, což je jedna z mých tří SVO³¹ a právě proto nemohu opomenout tuto informaci ani v metodologii své diplomové práce. I přes moji předešlou

³¹ Specifická výzkumná otázka

zkušenost, kterou s touto výzkumnou strategií mám věřím, že se stále jako výzkumník mám co učit a považuji to za jeden z limitů výzkumu.

5.1 Kritéria organizací

Jak zmiňuji výše, můj výzkum se bude odehrávat ve specifických organizacích na základě předem určeného výběru kritérií. Ty jsem pro tento výzkum stanovil pro organizace následovně.

- Rozhovory proběhnou ve dvou typech organizací
 - Organizace s vlastními interními HR odděleními, nebo HR specialistou
 - Personální agentury
- Rozhovory budou vedeny v renomovaných organizacích se zaběhlou firemní kulturou a zkušeností v přijímání zaměstnanců – limit stanovuji na minimálně 5 let fungování na trhu
- Organizace musí mít zkušenosti s přijímáním absolventů personálních oborů (bez preference vzdělavatele)

Velikost organizací je v tomto výzkumu určena v následující tabulce:

Definice organizace	Počet zaměstnanců	Počet respondentů
Mikropodnik	Méně než 8 zaměstnanců	2
Malý podnik	Do 50 zaměstnanců	1
Střední podnik	Do 250 zaměstnanců	2
Velký podnik	Více než 250 zaměstnanců	4

Tabulka 1 Organizace. (Czechinvest, 2016) a vlastní výzkum

Při záměrném výběru jsem se pokusil rozložit i spektrum organizací rovnoměrně. Přes mé počáteční obavy se nakonec ukázal vstup do korporátní sféry mnohem jednodušším. Jak popisuji v podkapitole postupu sběru dat, referenční metodou jsem získal rychle přístup k několika respondentům v korporátní sféře, která spadá do kategorie velkých podniků. U navazování kontaktů v oblasti do mikropodniků jsem také nezaznamenal větší problémy z důvodů jejich velké flexibility. Naopak u středních a velkých podniků bylo vyhledávání respondentů velmi problematické a často jsem se setkal s odmítavým postojem. Nejčastějším důvodem byl nedostatek času a očividná přepracovanost lidí v této sféře. I tento faktor je možné považovat za jeden z limitů

výzkumu, nicméně vzhledem k nezobecnitelnosti je možné považovat potom výstup výzkumu pouze přímo ke specifickému vzorku.

5.2 Výzkumný design

Jako výzkumný design pro empirickou část této diplomové práce jsem zvolil **případovou studii**, a to z následujících důvodů. Moje téma je specificky zaměřené na úzký okruh lidí, kteří mají podobná specifika jedná se o vzdělání a profesní zaměření.

Vzhledem k povaze zkoumaného problému je potřeba větší diverzita organizací. Švaříček & Šedřová (2014, s. 42) uvádějí k výzkumnému designu případové studie: „*Detailní studium jednoho nebo několika případů je tradičně považováno za jeden z možných způsobů jak porozumět sociálním jevům.*“ Zde je vidět, že je ve výzkumném designu případové studie možno použít i více specifických případů. Miovský (2006, s. 94) pak poukazuje: „*Případem rozumíme objekt našeho výzkumného zájmu, kterým může být osoba, skupina, organizace atd.*“ Objektem této případové studie jsou pracovníci personálního oddělení, kteří mají zkušenosti s vedením lidí. Případová studie mi umožní pracovat s jednotlivými pracovníky personálních oddělení tak, aby bylo možné od nich získat detailní informace o jejich očekáváních od potenciálních zaměstnanců (tedy absolventů personálních oborů) a zda se jim tato očekávání v oblasti vedení lidí daří naplňovat.

5.3 Metody a techniky sběru dat

Způsob jakým je vybrána metoda, se často projevuje na výsledcích výzkumu. V rámci metod je důležité stanovit tři základní a klíčové body: vzorek, výběr metody sběru dat a vstup do terénu (Švaříček & Šedřová, 2014) Výzkumná část mé práce se věnuje očekávání zaměstnavatelů od absolventů v oblasti vedení lidí.

Pro získání informací k danému tématu jsem zvolil kombinaci metod. Jako výchozí bod metod svého výzkumu považuji snahu o triangulaci. Tu dělí Švaříček & Šedřová (2014, s. 202) na: „*Triangulaci metod, triangulaci zdrojů dat, multiperspektivní triangulaci a kombinaci přístupů.*“ Ve svém výzkumu provedu triangulaci metod. Bude se jednat o následující metody: polostrukturovaný rozhovor, rozhovor s návodem a analýzu dokumentů. Rozhovory budou probíhat s vedoucími pracovníky organizací a jeden rozhovor provedu s koordinátorem praxí na univerzitě pro zvýšení reliability dat.

V ideálním případě bych ještě provedl široké dotazníkové šetření pro maximalizaci reliability výsledků výzkumu a tím provedl i triangulaci v kombinaci přístupů. Bohužel tuto kvantitativní metodu nemohu z časových a finančních důvodů uskutečnit, a tento faktor také vidím jako jeden z limitů mého výzkumu.

Polostrukturovaný rozhovor je kombinací strukturovaného rozhovoru, kde očekáváme pouze jasné odpovědi na předem připravené otázky v daném pořadí a nestrukturovaného rozhovoru, který není předem připraven a zahrnuje volný průběh rozhovoru mezi výzkumníkem a dotazovaným. Disman (2000) pak uvádí že: „*Moznost kombinace prvku nestrukturovaného i strukturovaného rozhovoru činí z metody polostrukturovaného interview též ideální nástroj pro oblast aplikace ve většině výzkumných plánů v rámci kvalitativního výzkumu.*“ Polostrukturovaný rozhovor je ideální metodou kvalitativního přístupu i proto, že je možné ho v určitých momentech v rámci rozhovoru upravit na základě vývoje odpovědí dotazového, tak dochází ke zjišťování nových poznatků sociální reality a naplňování metodiky sociálněvědního výzkumu.

Druhou výzkumnou metodou je rozhovor s návodem. Tento rozhovor nemá přesnou strukturu, ale věnuje se určitým tématům a postupuje podle návodu. Hendl (2016, s. 178) uvádí: „*Je na tazateli, jakým způsobem a v jakém pořadí získá informace, které osvětlí daný problém. Zůstává mu i volnost přizpůsobovat formulace otázek podle situace.*“ Tento nástroj také umožňuje maximálně využít čas interview.

Doplňkovou metodou v empirické části mé diplomové práce je analýza dokumentů. Tuto metodu použiji spíše jako doplňující informace k výše zmíněným rozhovorům. Přesto je to důležitá část empirické části, pomůže vytvořit širší obrázek nastíněného jevu a v rámci této metody budu moci pracovat se širším kontextem, což je ideálem kvalitativního výzkumu. Švaříček & Šedřová (2007) tuto metodu považují za jednu ze základních metod kvalitativního výzkumu.

5.4 Výběr vzorku, jednotka zkoumání

Jak je zmíněno v předchozích metodologických podkapitolách výzkum proběhne formou kvalitativního výzkumného designu. Jednotkou zkoumání jsou pak vedoucí pracovníci personálních útvarů nebo vedoucí pracovníci v personálních agenturách.

Výzkumný vzorek, se kterým jsem provedl rozhovory byl vybrán záměrným účelovým výběrem a to z důvodu relevance informací, které jsem potřeboval získat. Informace, které výzkumník získává od respondentů jsou tedy následkem výzkumníkovy úsudku. Informační vydatnost je základem kvalitativní složky výzkumu, na jeho základě v metodě záměrného výběru pak výzkumník využívá svou zkušenost k tomu, aby dosáhl na kvalitní data. (Disman, 2000)

Jednotky mají být do vzorku vybrány tak, aby poskytly výzkumníkovi co nejvíce informací k jeho výzkumnému problému. Disman (2000, s. 112) dále uvádí: „Záměrný výběr nám téma nikdy neumožní nějakou opravdu širokou generalizaci našich závěrů.“ Tento limit kvalitativního výzkumu lze odstranit triangulací přístupů, vzhledem k časovým a finančním prostředkům to bohužel v této diplomové práci není možné a proto považuji nezobecnitelnost výsledku za druhý možný limit provedeného výzkumu.

Následující tabulka vymezuje informace o respondentech, **jejich jména jsou změněna**. V této tabulce je popsána velikost organizace ve které pracují, délka jejich pracovní zkušenosti v HR a délka jejich zkušenosti s vedením lidí, pro lepší představu udávám také jejich pracovní pozice.

Jméno	Velikost organizace	Zkušenost v HR/ reálné vedení lidí	Pracovní pozice
Monika	200 + zaměstnanců	9,5 / 6	Brench manažerka
Tereza	30 + zaměstnanců	10 / 2	HR manažerka
Radka	200 + zaměstnanců	7 / 3	Manažerka Hiring týmu
Krystína	200 + zaměstnanců	10 / 7	Perm. brench manažerka
Jiří	70 + zaměstnanců, globálně 40 000+	6 / 3	HR manažer
Klára	8 zaměstnanců	5 / 2	HR business partner
Irena	400 + zaměstnanců, globálně 150 000+	15 / 10	HR manažer, interní coach a

			career coach
Jméno	Velikost organizace	Zkušenost v HR/ reálné vedení lidí	Pracovní pozice
Jitka	7 zaměstnanců	5 / 3	HR business partner
Sebastián	15 zaměstnanců	8/6	HR business partner
Zdeňka	-	-	Koordinátorka VŠ praxí

Tabulka 2 Respondenti - zdroj: vlastní výzkum

5.5 Postup sběru dat

Vstup do terénu proběhl 3.3.2016 a sběr dat jsem ukončil 20.4.2016. První pilotní rozhovor s respondentkou Monikou, mi umožnil upravit drobné nedostatky ve schématu rozhovoru. Respondenty jsem vybral z renomovaných firem a výběr byl záměrný a i za pomoci metody referenčního výběru. Vzhledem k tomu, že mí respondenti jsou vysoce postavení ve firemní hierarchii, je velmi složité se k nim dostat popřípadě vůbec získat jejich čas pro rozhovor, při referenční metodě se tento prvek stírá neboť výzkumník dostává referenci od známé osoby budoucího respondenta.

Vždy před rozhovorem jsem ujistil respondenty o anonymitě jejich odpovědí a krátce jim vysvětlil, čeho se moje diplomová práce týká, aby si dokázali vytvořit lepší obrázek o oblasti mého zájmu.

Rozhovory jsem provedl v prostředí, které vyhovovalo mým respondentům, a respektoval jsem především jejich časových možnostech. Všechny rozhovory, mimo toho s respondentkou Irenou proběhly „face to face“, dva rozhovory v prostředí brněnských kaváren, zbytek v pracovních místech daných manažerů. Rozhovor s respondentkou Irenou proběhl telefonicky na základě její velké vytíženosti, rozhovor proběhl na dvakrát, vzhledem k pracovním povinnostem, ke kterým musela urgentně odejít.

Celkem jsem provedl deset z původně plánovaných jedenácti rozhovorů. Rozhovor s posledním respondentem nebyl možný z důvodu jeho dlouhodobé nemoci. Devět rozhovorů proběhlo s pracovníky v HR a poslední je s koordinátorkou praxí na jedné z českých univerzit.

5.6 Operacionalizace výzkumných otázek

Mnou zvolenou hlavní výzkumnou otázkou je: „*Jaké je očekávání zaměstnavatelů od absolventů personálních oborů v oblasti vedení lidí?*“ K této hlavní výzkumné otázce jsem si zvolil tři specifické výzkumné otázky a k nim následující indikátory.

Při popisu v teoretické části rozdělují hlavní poznatky pro podpoření HVO do tří kapitol, ze kterých vychází hlavní myšlenka mé práce, její cíl i její specifické výzkumné otázky. Základní myšlenkou je zjistit, jak vycházejí absolventi VŠ připraveni do nadcházejícího zaměstnání a jaké faktory tuto připravenost ovlivňují. Výzkum vztahuji k tématu vedení lidí, neboť zkoumání celého oboru personalistiky, jak vysvětlují již v teoretické části, není možné pro široký záběr tohoto oboru.

V první kapitole se zaměřuji na roli personalisty a jeho vývoj v čase. Hlavním indikátorem první SVO1: *Jaká je role personalisty při vedení lidí?* Indikátorem je pak: **role**. Tento indikátor má zjistit, jakým způsobem personalisté vedou své spolupracovníky, co by měli dělat? Druhým indikátorem jsou pak **složky vedení**.

Ve druhé kapitole se věnuji leadershipu, jeho vývoji v čase a modelům. Tato kapitola se odráží v mé druhé SVO2: *Jaká je připravenost absolventů k vedení lidí v reálných situacích?* Indikátorem je zde **připravenost**. Tento indikátor má zkoumat to, jakým způsobem mají personalisté vést lidi, jak absolventi zvládají naplňovat roli lídra, co je pro ně specifické při vedení?

Třetí kapitola pak popisuje integraci vzdělávacího systému vysokého školství. Na tu navazuje SVO3: *Zda a jakým způsobem reagují vysoké školy na potřeby praxe v oblasti vedení lidí?* S dvěma indikátory: **Spolupráce** a **Integrace**. Spolupráce se věnuje popisu spolupráce VŠ a organizací, její funkčnosti a důležitosti. Integrace pak popisuje to, jakým způsobem probíhá integrované teoretické a praktické vzdělávání, jak je přínosné a co přináší účastníkům.

SVO1: Jaká je role personalisty při vedení lidí?

Indikátor: Role

Tazatelské otázky:

Jak význam má vedení lidí při práci personalisty?

Jak se význam vedení lidí vyvíjí v posledních letech?

V čem spočívá role personalisty při vedení lidí?

Jaké jsou limity vedení lidí ve vaší organizaci?

Co mohou využít ke svému zlepšení?

Indikátor: Složky vedení

Tazatelské otázky:

Jaké kompetence musíte při vedení lidí uplatňovat?

Jaké činnosti vykonáváte při vedení lidí?

Které oblasti jsou problematické při vedení lidí?

SVO2: Jaká je připravenost absolventů k vedení lidí v reálných situacích?

Indikátor: Připravenost

Tazatelské otázky:

Co všechno musí absolventi zvládnout aby se stali úspěšnými lidry?

Jak tyto kompetence umí absolventi používat v reálných situacích?

Co obsahuje vedení na juniorských pozicích?

Co se mění příchodem absolventů do vašich týmů?

Kde mohou tuto sadu potřebných kompetencí, dovedností a znalostí získat?

Jaké jsou vaše preference v oblasti vedení lidí u absolventů?

Jaké jsou limity absolventů při vedení lidí v reálných situacích?

Jaké je Vaše doporučení pro zlepšení jejich přípravy k vedení lidí?

SVO3: Zda a jakým způsobem reagují vysoké školy na potřeby praxe v oblasti vedení lidí?

Indikátor: Spolupráce

Tazatelské otázky:

Jakým způsobem probíhá spolupráce vysokých škol a Vaší organizace?

Co Vám tato spolupráce přináší?

Co byste od VŠ potřebovali?

Jaké jsou limity spolupráce?

Jaký je ideální stav spolupráce?

Indikátor: Integrace**Tazatelské otázky:**

Jak vnímáte integraci teoretického a praktického vzdělávání?

Jak je integrace podle Vás potřebná?

Jak je ve vaší organizaci běžná?

Jakou formou probíhá probíhá?

Co vaší organizaci přináší přináší?

Co přináší účastníkům?

Jak pomáhá integrace naplnit absolventům vaše očekávání při nástupu do zaměstnání?

Jaké jsou limity integrace?

Jaký je ideální stav integrace?

Cílem rozhovoru s návodem v návaznosti na vymezení očekávání, bylo zjištění, jak se vzdělavatelé dívají na rozvoj a kultivaci dovednosti, schopnosti a vlastnosti u studentů, a jaké jsou jejich zkušenosti.

Témata tohoto rozhovoru jsem stanovil jako: Typy studentských praxe a stáže, možnosti využití stáží pro studenty, integrace vzdělávání, limity spolupráce s organizacemi. Na základě doporučení které uvádí Hendl (2016) jsem nepřipravoval přesné otázky, ale věnoval se širšímu pochopení problému v rámci doplňujících otázek, které jsem kladl v návaznosti na odpovědi respondentky.

EMPIRICKÁ ČÁST

V následující části budu analyzovat hloubkové polostrukturované rozhovory s výše zmíněnými respondenty. Vzhledem k povaze mého výzkumu byly rozhovory prováděny s pracovníky různých organizací, jejichž specifika zmiňuji v metodologické části. Pro zachování úplné anonymity tyto organizace blíže nespecifikuji, což byl také požadavek mých respondentů i proto, že by podle specifikací bylo možné organizace rozpoznat, a to je z hlediska anonymity mých respondentů nepřípustné.

6 Výsledky výzkumu

6.1 Analýza dat

Analytická část je základem pro interpretaci, Švaříček & Šedřová (2007, s. 209) doporučují: „*Aby výzkumník systematicky věnoval pozornost jednak tomu, co se říká (což mu umožní produkovat tvrzení o povaze reality), a také tomu jak se to říká (což mu umožní postihnout konstruktivní práci zkoumaných aktérů).*“ Je tedy důležité hledat nejenom význam a zpracovat výčet toho, co respondenti říkají, ale je bezpodmínečně nutné hledat i skryté významy v jejich výkladu na základě jejich přístupu k tématu, mimiky, tónu a jiných znaků, které nejsou zřejmé z přepisu rozhovorů.

Analýzu rozhovorů jsem provedl metodou otevřeného kódování. Tato metoda umožňuje rozklad veškerých konstruktů v rozhovorech na jednotlivé kódy jejímž seskupením následně vznikají kategorie. Švaříček & Šedřová (2007, s. 211) ke kódování uvádějí:

Postupujeme tak, že nejprve analyzovaný text (přepsaný rozhovor, záznam z pozorování, dokument) rozdělíme na jednotky, jednotkou může být slovo, sekvence slov, věta, odstavec. Doporučujeme nevolit hranice formálně ale podle významu, to znamená, že se jednotkou stává významový celek různé velikosti.

Následně je jednotlivým konstruktům přidělen kód, na základě stejných kódů posléze seskupuji sekvence do skupin a podle skupin jsem vytvořil kategorie. Tyto kategorie vytvářejí podklad k odpovědím na specifické výzkumné otázky a dohromady vytváří odpověď na hlavní výzkumnou otázku a reagují na cíl výzkumu.

6.2 Jaká je role personalisty při vedení lidí?

Chceme-li popsat očekávání nebo má-li být vůbec jakékoliv očekávání vytvořeno, je nejdříve potřeba vytvořit celkovou představu očekávání. Obecně to může být jakýkoliv konstrukt, v oblasti vedení lidí je to však **role**. Role vedoucího pracovníka, ať už jej definujeme nebo nazveme jakkoliv, je výchozím bodem. To co personalisté reálně v praxi dělají při každodenních procesech ve vedení lidí se pak odráží i v tom, jaký je současný trend nejenom ve vedení lidí, ale celkově v práci personalisty. Role obsahuje určité reálné činnosti a specifika, o kterých respondenti mluví.

Při popisu významu vedení lidí se všichni respondenti shodují v tom že je důležitá, liší se pouze ve zdůraznění.

Já si myslím, že leadership je alfa a omega všeho, a je to základ pro další kariéru, myslím si, že kdo chce dělat nějakou kariéru tak musí tohle to brát v potaz a s tímhle pracovat. (Irena)

Vedení lidí? To je v podstatě moje práce, takže je to důležité velmi. Mám to napsané v pracovní smlouvě (smích). (Radka)

Zajímavý pohled přidává respondent Sebastián, ten se věnuje popisu vedení lidí, svoji roli přirovnává k roli sportovního trenéra, který má za úkol dostat ze svých hráčů (v jeho případě pracovníků) to nejlepší.

Tak já si myslím, že prostě bez systematického vedení lidí, který má nejenom lidi, ale prostě všechno co se tady děje, posunout někam dál, se dneska nedá obejít, to je prostě základ všeho, se podívej na fotbal, bez dobrého trenéra sou i ti nejlepší hráči k ničemu, že jo? A to je prostě to co já tady dělám, trénuju ty lidi, tak aby dělali to co chci já. (Sebastián)

Je vidět, že vedení lidí se stává neoddělitelnou složkou jakékoliv profese, jak popisuje Northouse (2016), ten poukazuje na různé styly vedení. Respondenti se vyjadřují převážně k míře direktivy v tomto procesu, ve tvrzení o důležitosti vedení při jejich roli vedoucího pracovníka se všichni shodují. Právě proto je tato **dovednost klíčová pro práci s lidmi, a to i podle slov specialistů**. Identifikujeme několik druhů vedení, napříč odpověďmi vychází různé styly, a to dle důrazu na **direkci**.

Vedení lidí má významnou roli v mé práci, ale nevidím to, že člověk jenom vede, na jednu stranu musím zadávat úkoly, musím přemýšlet, jestli jsou i oni schopni to zvládnout, na druhou stranu je to i o nějakém motivaci, těch lidí, ale převážně o tom vědět, kdo kde kdy má co udělat a nějakým způsobem i naučit odpovědnosti za odvedenou práci. (Jitka)

Respondentka Radka zdůrazňuje rozvoj jejího vnímání vedení. Je důležité poukázat na to, že při rozvoji pracovníků často dochází ke změnám a **vývoji** jejich stylu vedení.

Hlavně sem s postupem času jsem asi více a více a direktivní, teda spíše míň předjímám a více řídím paradoxně. (Radka)

Při vytváření rolí je nadmíru důležitý její **vývoj**, a to nejenom způsob směřování, ale také vnímání její důležitosti v očích těch, kdo tuto roli lídra zastávají. Při rozvoji vedení v čase se díváme na **externí a interní vývoj**. Externí se věnuje převážně vnějším vlivům a situaci v HR obecně. Interní pak přikládá změnu důležitosti vedení lidí pro vedoucího pracovníka. V níže zmíněné citaci Terezy vidíme extrémní důraz na **spokojenost zaměstnanců**, role vedoucího pracovníka v HR se ve firmách netýká spokojenosti pouze jejich vlastního týmu, ale u pracovníků v interních HR odděleních je specialitou hlídána spokojenost všech zaměstnanců. Respondent Jiří pak poukazuje na vývoj role, který v teoretické části nastiňuje například Tureckiová (2004).

Konkrétně v ČR vidím velký posun od vnímání HR lidí jakožto sekretářky k tomu že si firmy opravdu uvědomují, že ač neměřitelné - má HR obrovský vliv na celou společnost. Řekl bych že trend bude pokračovat hlavně protože, dnes mají všichni stejné zdroje, nástroje ale nejdůležitějším aspektem fungování firmy jsou lidi - jejich stabilita, motivace loajalita. (Jiří)

Vidím s ohledem na ty generace v HR, který nově přicházejí, tak v tomto rámci vidím velkej zájem, že vlastně mladý lidi se tím chtějí zabývat a chtějí se dostávat do manažerských pozic, chtějí nějakým způsobem pracovat s druhýma lidma, chtějí vést ostatní lidi. Takže tady vidím ten vývoj trendů. (Irena)

Respondenti Jiří a Irena popisují vývoj trendu personální práce vztažené právě k **vedení lidí**, tento externí vývoj podtrhuje i zvýšený zájem o leadership, jeho popis kterému se věnuje Northouse (2016) a Adair (2006). Následující výpověď respondentky

Terezy pak poukazuje jak na vnější trendy personální práce tak také popisuje důležitost **udržení** zaměstnanců v malých firmách a jejich důležitost pro organizaci.

No jako, podívej, když sem začínala, tak v podstatě moje práce byla hromada papírů, jako smlouvy a tak, ale jak se postupem času měnila situace i jako naše firma, tak se vlastně hodně změnila i ta moje práce, musím se starat o ty lidi co tady máme, jako jak se jim tu líbí a tak, my sme malá firma, nemůže mi tady každé měsíce někdo odcházet, takže jako se o ně starám, takže jasně, že se za tu dobu moje práce změnila, ale či ne, s tím pokrokem jakéj teď jako je. (Tereza)

Je vidět, že právě v HR si vedoucí pracovníci uvědomují důležitost svých lidí a kladou velký důraz na **rozvoj** svých pracovníků. Z výpovědi respondentů je vidět, že zdůraznění této části své role přikládají vysoký význam, což potvrzuje i teoretické koncepty zmíněné v první části práce. O rozvoji svých podřízených mluví všichni respondenti. U některých se zdůraznění rozvoje týmu měnilo s časem a poukazují tím na to, že čím déle vedou lidi, tím více si uvědomují, že na jejich podřízených opravdu záleží, jak bude jejich tým produktivní, což se odráží v úspěšnosti jejich organizace. Například Monika s Kristýnou a Jitkou popisují svůj **vhled ke změnám** rozvoji svých podřízených následovně.

Tak já sama za sebe si myslím, že je to důležitější. Nevím jestli je to z toho pohledu, že tu pozici dělám dýl a vnímám to jako důležitější, nebo protože by se tak jednoduše vyvinula situace, ale já si teď opravdu uvědomuju, že ten náš bussines stojí na těch jednotlivých lidech, takže je potřeba je a je potřeba s nimi pracovat a vnímám to asi jako jednu z těch nejdůležitějších částí své pracovní náplně. (Monika)

Nemyslím si, že změnila ta důležitost, ale asi se změnil ten můj přístup, ta důležitost je podle mě pořád stejná, já osobně to považuju za klíčovou záležitost odjakživa, protože to mám daný i manažerem kterému reportuju já, protože pro něj je to důležitý, a který mi to vštípil, než mě usadil do té manažerské role, nicméně se to v čase proměňuje jak se mění náplň práce a jak se mění ty priority, takže důležitost ne, ale mění se práce s lidma a v čase rozlišuju styly toho řízení, jak na juniorského člověka, jak na člověka který má už rok praxe, dva roky praxe na seniora se kterým se funguje na bázi nějakýho mentoringu, takže spíš obsah než důležitost. (Kristýna)

V rámci Jitčiny odpovědi vidíme na konci komentář, který zdůrazňuje další důležitou součást role, kterou je **profesionální odstup**, podle slov některých

respondentů je velká řada lídrů a manažerů příliš zaměřena na své podřízené a přehlíží další aspekty své práce. Přičemž zdůrazňují svoji roli vedoucího a příliš se na ni zaměřují.

Že je potřeba na sobě nějakým způsobem na sobě pracovat i s těma úkolama a říct si že na něco nemám a zaměřit se tím pádem na něco jinýho a nedělat ze sebe pána boha který umí všechno. Spíš motivace než ze začátku sem si říkala, jupí konečně mám někoho koho můžu jako vést. Asi člověk postupem času zjistí že o tom to není. (Jitka)

V odpovědi Radky pak kromě profesionálního odstupu vidíme také další velmi důležitý faktor, který je jedním ze základních faktorů jak dobrého lídra, kterého zmiňuje například CIPD model, který popisují v teoretické části této práce a tím je **sebereflexe**.

A hlavně jako pozor, ještě navíc, jako vedoucí ty si na tom nesmíš ujíždět, ve chvíli kdy si na tom začneš ujíždět tak to už seš špatnej vedoucí, takže to je i taková jako neustálá sebekontrola, sebereflexe, protože ve finále nejde o nic jinýho než opravdu ty lidi rozvíjet k tomu aby sami byli co nejvíc samostatní a přinášeli co největší užitek. (Radka)

Faktorem, na který upozorňují všichni manažeři ve velkých³² organizacích je **rozvoj svého týmu**, kde zdůrazňují to, že rozvíjejí své lidi tak, aby byli schopni dosahovat takových cílů, které potřebují, jedná se také o **vzdělávání v hard i soft skills** v týmu, výše zmíněná práce se **spokojeností**. Důležitým prvkem je **reflexe** pracovníků, tady je vidět, že respondenti kladou velký **důraz na komunikaci** se svými podřízenými, a to se zaměřením na kritické oblasti jejich zájmu, tedy jak se jim daří, co potřebují, co naopak chtějí změnit. Specifickou skupinou jsou týmy v personálních agenturách, kde lídři věnují pozornost veškerým výše zmíněným činnostem a navíc musí pracovat se svými podřízenými na **obchodních dovednostech**. To popisují například Monika a Sebastián následovně.

Tak kromě toho, že mám na starosti vedení celé té obchodní stránky, to znamená vztah k novým klientů, vedení veškerého obchodního jednání a doprovázení těch lidí na tom obchodním jednání, aby věděli jak mají obchodovat, aby věděli co mají nabízet, aby věděli jak to mají nabízet a za jakých

³² V mikro, malých a středních podnicích není tento aspekt tolik zdůrazněn, neboť HR manažeři zde většinou své vlastní týmy nemají a spíše se starají o rozvoj všech zaměstnanců z finančních a kapacitních důvodů.

podmínek. Pak je to taky vedení v rámci toho týmu, takže já skutečně s nimi hodnotím jak se jim u nás pracuje, co oni vnímají, že jim jde, co jim nejde na čem budeme pracovat, kterým směrem půjde to školení, takže ten rozvoj i těch odborných dovedností, ale i těch interpersonálních stránek. (Monika)

Rozdíl mezi interním personálním útvarem a prací v agentuře pak popisuje Sebastián, který uvádí, že hlavním rozdílem je obchodní stránka. Tuto stránku role personalisty zatím v interních HR v České Republice nenacházíme, ač v zahraničí to není nezvykem vzhledem k tomu, že správný výběr zaměstnanců ovlivňuje i finanční rozvoj organizací.

No hele, podívej, tohle má jako samozřejmě víc dimenzí, musíš to vždycky vztáhnout jako na to místo kde ti lidi dělají. Jako prostě jestli myslíš teď jo? Tak to prostě svůj tým nemám, dělám jako v interním teď v menší firmě, tak jsme tady jako dva, to už sice jako může být tým (smích), ale víš co, jako sme na víceméně srovnatelný pozici, takže si spíš pomáháme, než se vedeme, ale kdybych to měl jako stáhnout k personálce kde sem jako předtím dělal, tak to víš co, jasně že sem na tom týmu musel makat, to pak jako je prostě tvoje práce hlavně, žejo? To prostě ti lidi musej plnit tam, a pokud ne, je tvoje hlava na špalku, takže se jim jako věnuješ, pracuješ s nima a rozvíjíš je, voni ti to pak vrátěj, to si pamatuj. (Sebastián)

Důležitým faktorem při vedení, který lídři zmiňují, je **atmosféra**, respondenti poukazují na to, že při střetu lidí, kteří pracují v týmech, je častým výsledkem určitý konflikt a jejich prací je zamezit vzniku těchto situací, což je podle nich skoro nemožné a samozřejmě **řešení těchto konfliktů**.

V rámci vedení týmu? Lidí? Udržuju atmosféru, někdy za velkých obětí, hlídám kam se posouvají, jestli se posouvají, pořád to držím vůči cíli, který máme. (Radka)

Kristýna pak také poukazuje na důležitost toho, aby vedoucí v rámci svého týmu byl schopen vytvářet **neutrální půdu**. Na základě této dovednosti pak lídři zlepšují výkonnost svých týmů, které se více soustředí na práci než mezilidské vztahy a problémy z nich vyplývající.

Řeší se jaký sou cíle, jak se cítí v tom týmu, jestli je jakoby ostatní mu pomáhají a i nějaký třetí plochy, když někde něco nesedí vzniká nějaká mis-komunikace. Tak udělat nějakou neutrální půdu, aby se všichni domluvili a fungovalo to nějak efektivně. (Kristýna)

Další důležitou součástí vedení lidí je **motivace**, jejichž kontext je nutno uchopit v rámci dalšího faktoru vedoucích pracovníků, a to je **práce se specifickými skupinami** lidí. Tyto dva faktory se výrazně protínají v tom, že personalisté musí vědět, jak pracovat s lidmi, u kterých jsou diametrální rozdíly v délce praxe, tím pádem i věku svých podřízených.

Já bych řekla, jako že je prostě důležitý ty lidi motivovat, ono je to jako těžký víš? Protože lidi furt brblou, že se jim něco nelíbí, že mají málo peněz, nebo moc pracují to je pořád dokola. (Tereza)

Já jako Interní HR mám například na starosti - motivaci, průzkumy spokojenosti, zajistit aby lidi chápali jak celý business funguje a co se po nich vlastně chce - a nechce se po nich jen rychle naložit kamion! Chceme po nich, aby věděli kdo je jejich zákazník i když je od nich 2000 km daleko. (Jiří)

Důležitou část své role popisuje respondentka Jitka také v **podpoře** svých zaměstnanců v případě jejich selhání. Utvoření pevného základu ve svém týmu pak pomáhá personalistům věnovat se ostatním důležitějším faktorům jejich práce.

Myslím si že to jde směrem k motivaci, podle mě spousta lidí to vnímá jakože si jednou něco zkusí a hnedka jim to půjde, a to je podle mě omyl všech lidí, kteří v něčem začínají, protože si myslí, že to hned někde zkusí a ono to hned půjde, jako neříkám, že sem nějaký specialista v motivaci ale myslím si že je ty lidi jako potřeba nějakým způsobem jako podpořit jako dát jim základnu, že když se něco pokazí, tak to nemusí být navždycky. (Jitka)

Popis práce se specifickými pozicemi popisuje respondentka Kristýna, i přes zaměření této diplomové práce na absolventy – ekvivalentu juniorských pozic, je důležité si uvědomit, že v budoucnu musí být mladí lídři schopni vést i zkušené pracovníky a proto je potřeba věnovat pozornost i této oblasti. K juniorskému vedení se vyjadřuje následovně.

Obnáší to, když to rozdělíme do skupin, když se budeme bavit o juniorech, který má nějakou praxi, administrativa, což je nějaká ta startovní role tak ta kontrola je moje jako manažera na týdenní bázi, a pak je tam senior nebo potenciální tým lídr, je tam nějaký mezičlánek, který s tím člověkem pracuje na operativní úrovni, já s tím člověkem mám na týdenní bázi weekly overview, tam vyřešíme úkoly pro příští týden, shrneme priority, kolik času bude čemu věnovat, dostane přesný čísla, co by měl za ten daný týden zvládnout, takže na tom 1 to 1 se zhodnotí co jsme si stanovili a stanoví se cíle (Kristýna)

Specifika pro práci se zaměstnanci na seniorských pozicích vidíme v další citaci, kde je opět zdůrazněna práce s **atmosférou a spokojeností zaměstnanců**.

No a u seniorů tak tam to řešíme tak jednou za 14 dní nebo jednou za měsíc, nebo dýl jak po 4 dnech to není dobrý u lidí, kteří vědí co mají dělat protože, ono to neslouží jako kontrolní nástroj, abych já měla jistotu že se děje co se dít má a za měsíc nezjistila, že to jako někam spadlo kam nemělo, ale zároveň to je čas, kterej já věnuju jenom těm lidem, oni mají moji plnou pozornost, a dostávají pochvalu, můžou se mi pochlubit co se jim podařilo, kam se posunuli, co je trápí, takový i ne jenom ty business věci, ale který souvisejí s tím pracovním životem, ale nemusí to být vyloženě ty čísla, ale aby se jim tady dobře pracovalo, a když je to víc jak za 14 dní, tak pak si vynucují moji pozornost, takovým způsobem, který není vhodnej zasahujou mi do mého časovýho plánu, a já tím, že na ně nemám čas tak je odbydu a tím se to pak už jakoby posouvá někam tam kam by nemělo. (Kristýna)

Pro přehledné zhodnocení odpovědí ještě přikládám tabulku kde k jednotlivým respondentům přikládám kategorie, které vidí ve své roli lídra jako velmi podstatné.

Jméno	Role lídra
Monika	Týmové vedení, spokojenost, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců
Tereza	Rozvoj týmu, spokojenost zaměstnanců, udržování atmosféry
Radka	Udržování atmosféry, řešení konfliktů, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, vedení týmu
Kristýna	Rozvoj týmu, specifická práce s juniory a seniory, udržování atmosféry
Jiří	Motivace, udržování atmosféry a řešení konfliktů,
Klára	Direktivní zadávání úkolů, specifická práce s juniory a seniory, rozvoj a vzdělávání týmu
Irena	Performance kontrola, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
Jitka	Motivace, direktivní zadávání úkolů, vedení příkladem, reflexe
Sebastián	Udržování atmosféry, rozvoj zaměstnanců, performance kontrola,

Tabulka 3 Role lídra. (Zdroj: Vlastní výzkum)

Je vidět, že napříč spektrem respondentů ze všech velikostí podniků jsou zdůrazňovány určité aspekty role, jsou jimi **rozvoj** a následné **vzdělávání** týmu, dále také **udržování atmosféry**. Tyto základní body můžeme zhodnotit jak tři pilíře role personalisty vztažené k vedení lidí. Preference respondentů nejsou zobecnitelné vzhledem k vzorku nicméně je můžeme považovat jako doporučení pro budoucí personalisty k tomu, čemu by měli věnovat pozornost i při svém rozvoji.

6.3 Jaká je připravenost absolventů k vedení lidí v reálných situacích?

Čerstvě zaměstnaní absolventi nedostávají běžně své týmy v rámci organizačních struktur, tím pádem nejsou za ně zodpovědní v klasickém smyslu reportování nadřízeným.

Z odpovědí respondentů je vidět, že junioři buď nevedou vůbec, nebo jsou naopak sdružováni do menších skupin, kde pracují na určitém problému či vykonávají určitou činnost, kterou posléze reportují svému tým-lídrovi, tím vlastně **imitují** strukturu a činnosti běžných pracovních týmů. Nicméně i v těchto týmech nacházíme stejné kvality, které respondenti hledají u svých podřízených k tomu, aby mohli v budoucnu naplňovat manažerské a lídrovské pozice.

Prostě i Tobě musí být jasný, že nikdo žádného absolventa nevezme do manažerské pozice, jedinež by snad jako vedl ten absolvent vlastní firmu, ale tak tam ho zas prostě nikdo nepřijímá že jo? Spíš jako ty děcka pak necháváme pracovat společně na nějakých věcech, oni se tím učí makat v tom týmu a jeden z nich je jakože vede, nebo se v tom střídají, a tím se to vlastně učí, chápeš ne? (Sebastián)

Řekl bych že zaměstnavatelé většinou nenechají absolventa vyloženě vést lidi v tom pravém slova smyslu. Největší přidanou hodnotu absolventů vidím v tom, že mají nějakou základní knowledge / know how - což je předpoklad toho, že mohou lidi v budoucnu vést. Často očekávají čerstvý pohled na věc, nové trendy a myšlení mimo krabici. Mám ale pocit, že taky čekají že absolvent bude trpělivý a nebude mít problém nějakou dobu na sobě pracovat aby se stal dobrým leaderem. (Jiří)

Z odpovědi Jiřího je vidět, že příchod absolventů do organizace přináší určitou změnu, **přínos** tedy není pouze jednostranný pro absolventy získáním cenné zkušenosti, ale také pro organizaci tím, že absolventi přináší svůj čerstvý pohled na věc. Následující citace vystihují obohacení týmů příchodem absolventů.

Za mě osobně, neotřelý pohled, každý ten student, stážista, i absolvent, tak přichází s novými nápady, tím, že neví co v té praxi funguje i nefunguje, tak nás nutí zkoušet ty nové věci a to je hrozně fajn nebo se vracet k těm které jsme třeba jednou vyzkoušeli a nefungovaly, takže jako ten neotřelý pohled, nový mladý myšlení, nejsou zaškatulkování, do té práce, to se mi líbí. (Monika)

Přínosem může být také **reflexe dosavadních znalostí** lídrů nebo zkoušení nových pracovních postupů, které jsou buď úplně nové, nebo již nepoužívané. Absolventi tak podle respondentů přinášejí pozitivní změnu, ať už na základě svých zkušeností nebo naopak kvůli jejich nedostatku.

Člověk zjistí co se v té škole vlastně učí, protože oni vlastně řeknou, takhle jsme se to my ale vůbec neučili. Tak jak ste se to teda učili? A třeba se zjistí jinej pohled, a ten pohled nemusí být špatnej ba naopak, ten pohled může být přínosnej, protože mě přijde, že jasně ikdyž je velká tendence se sebevzdělávat tak prostě důraz na čzv, tak reálně kdo na to má čas, a každěj vychází z nějaké svoji reálné praxe, takhle mi to vždycky fungovalo, takhle já to budu dělat, a často se stává, když někdo přijde s novotou která nefunguje, tak se vrátí ke svému starému systému, takže ta integrace přináší nový pohled na věc ale je teoretický, a je potřeba ho odzkoušet. (Jitka)

Komentář Radky pak přináší vhled to problematiky připravenosti všeobecně, přes všechny benefity absolventů zmíněné výše, jsou nuceni zaměstnavatelé se setkávat se stále častějšími **limity** absolventů.

Jako mít absolventa v týmu je brutální v tom, že nemají pokoru, nechápou že přes některý věci nejede vlak a že ani vysoká škola není glejt pro život, to prostě je jenom nějaký mezi krok, ale rozhodně nejseš hotovej člověk a to nejsem dneska ani já po 10 letech praxe. Prostě hotovej nejseš nikdy, ale nedostatek pokory k mláďi patří. Ale občas je to potřeba, a všechny to někam posune. (Radka)

Tyto **limity** je samozřejmě velmi složité vztáhnout pouze k vedení lidí, všichni respondenti se u tohoto tématu odklánějí spíše k obecným problémům. Tyto problémy lze stáhnout i k oblasti vedení nicméně komentáře respondentů se věnují obecnému stavu absolventů ale například i stážistů v HR. Nedostatečnou informační vydatnost této části považují také za jeden z limitů výzkumu.

Za problematické **limity vlastností**, které respondenti zdůrazňují jsou považovány nesamostatnost, neochota pracovat (vzdělávat se rozvíjet se) a neznalost reality

pracovního prostředí. Tento poslední limit také koresponduje s požadavky zaměstnavatelů na praktické vzdělávání studentů, ten popisuje například Kolbův model učení, ten popisují v poslední kapitole teoretické části.

Málo studentů má zájem věnovat svůj čas pro svůj rozvoj - je jednoduché plnit si kredity a zkoušky, ale v práci život nabírá jinou dimenzi než se jen naučit nazpaměť text a pak ho opsat do testu. Studenti v podstatě nejsou v kontaktu s realitou - ale vytváří si vlastní realitu na základě zastaralých osnov a zbytečně extra akademického přístupu kantorů. (Jiří)

Já si myslím, že chtějí absolventi všechno zadarmo, a že k tomu abyste měl exceletní výsledky musíte tvrdě pracovat, a přijde mi že někdy jsou tam takový jakoby iluze dostat všechno naservírováno na stříbrném podnose zadarmo a hned, to sou trendy který vidím. No a jestli přicházej připravený? Já si myslím že to je otázka nějakýho attitude, nějakýho vnitřního hodnotovýho nastavení, prostě ty lidi jsou buď autentický a nebo nejsou (Jitka)

Výše zmíněná citace Jitky přináší opačný vhled k **limitům**, poukazuje na to, co zaměstnavatelé u absolventů vyhledávají, co je pro ně důležité a co může přispět k tomu, že získají svoji práci a budou se schopni rychle posouvat po kariérním žebříčku směrem vzhůru. Důležitou vlastností je zmíněná **attitude** což považujeme za přístup, v podstatě autenticitu. Ta je základem autentického leadershipu, ten popisuje Northouse (2016) nebo Avolio & Gardner (2005).

Dalším typem limitu jsou **limity teoretické**, ty však respondenti nepovažují za natolik signifikantní, někteří naopak oponují tím, že teoreticky jsou absolventi připraveni skvěle.

Jsou perfektně vybaveni teoreticky, znají třeba všechny metody, ale tady ty praktické informace, třeba prakticky neví. (Monika)

No nevím jako podívej se, teoreticky to oni jsou jako dobře připraveni, znaj všechny ty poučky, a metody a tak, v tomhle si nemůžu vůbec jako stěžovat, přípravu dostanou dobrou, ale o tom to úplně není, zkus někoho z nich posadit do místnosti s kandidátama a nechat je vést ácéčko, to bys viděl jak budou v pytli. Neumí to použít, to je jako ten hlavní problém, nemaj ty praktický zkušenosti. (Tereza)

Důležitým bodem v připravenosti je **limit praktické připravenosti**. Zde se všichni respondenti shodují v tom, že absolventi přichází absolutně nepřipraveni. U respondentů této diplomové práce panuje shoda, že praktická nepřipravenost absolventů

pro reálný pracovní život je natolik signifikantní, že jej považují za největší problém v momentálním nastavení vzdělávacího systému.

Zde je bohužel vidět, že nezobecnitelnost v kvalitativním šetření právě v limitech je problematická, nicméně tuto část výzkumu vidím jako velmi přínosnou a inspirativní pro další výzkumníky a jejich výzkumná šetření i potenciálně na zobecnitelném vzorku populace. Pohledy respondentů můžeme rozdělit na dva rozdílné náhledy jeden poukazuje na to, že studenti mají nedostatečný praktický rozhled a zkušenosti nicméně to není jejich vina, neboť nemají dostatek příležitostí v rámci svého studia.

Nedostatek zkušeností s vedením lidí, na VŠ je zbytečně moc teorie, absolventi nepřijdou do kontaktu s praxí - což je největší chyba VŠ. Na výměnném pobytu v Holandsku jsem za půl roku získal víc zkušeností z praxe než za 5 let v ČR. (Jiří)

Jak už jsem říkala, měli by se prostě častěji dostat se do té praxe, vyzkoušet si to v nějaké organizaci, to jim chybí. (Monika)

V následující odpovědi respondenta Sebastián je vidět jeho nespokojenost s praktickou připraveností absolventů, což ovšem podle něj není z důvodů, za které by mohlo univerzitní vzdělávání, právě naopak hodnotí možnosti studentů pozitivně.

Praxe je prostě podle mě to co ty lidi bude žít, a mě přijde naprosto stupidní, že většina absolventů není schopná vytáhnout paty z výšky a jít to někam vyzkoušet, nevím teda jestli jako oni nechtějí, nebo jako je to těžký, ale vždyť sou tady všechny ty stáže a tak, na který jim prostě ta škola umožňuje se dostat, já prostě nechápu, jak je možný, že tam není sto lidí, který se přetlačují o to si to reálně vyzkoušet, protože co lepšího může být, než přijít žádat po pěti letech školy o práci a mít už dva roky praxe, vždyť to je sen, takovýhle lidi sehnat pro každého recruitera, kterej hledá lidi na juniorní pozice. A jestli to ty děcka nevěděj, tak buď to děláme špatně jako my, že nedáváme najevo co je důležitý a nebo škola, že není schopna pochopit co oni potřebují v rámci té školy a to jim jako dát. (Sebastián)

Respondentka Jitka a Monika se vyjadřují i k praktické nepřipravenosti vztahované k jejich kritice **nastavení vzdělávacího systému**, analýze spolupráce VŠ a praktické sféry, již se blíže věnuji v poslední podkapitole empirické části.

Podle mě nejsou limity těch lidí, spíš nastavení toho systému, jakože dělám diplomku na poslední chvíli protože mě stejně stačí aby to prošlo, nepotřebuju aby to bylo něco jako super a upotřebitelného, v tom se mi hodně líbí jako model těch západních škol, kde jako ty univerzity, kde ty děcka fakt

zpracovávají jako věci z praxe jakože jdou fakt do nějaké firmy, a tam pojd'me zpracovat nějaký téma, který vy tady potřebujete, i kdyby to měla být jenom nějaká analýza vzdělávacích potřeb u zaměstnanců, super. Už se to dá využít, tady se dělá všechno proto aby to bylo, ne proto, aby to něco přineslo. (Jitka)

Nemají třeba nějaký jenom krátký předmět, týkající se zákonu práce, a situace na trhu práce. Pak mě oprav pokud vy to máte jinak, ale opravdu mají jenom takové nějaké základní povědomí, ale neměli nikdy moc příležitost dostat se do těch detailů, což si myslím, že je trošku brzdí, právě i v tom vedení, když si to nevyzkouší. Ale naučí se to, to hrozně chválím. Já to teda určitě vidím jako limit, že jim chybí to praktický napojení do toho života. Ale chápu že takhle je to vysoké školství u nás postavený celé. (Monika)

Na základě těchto limitů lze poskládat **doporučení** absolventům na čem pracovat, aby zvýšili svoji uplatnitelnost na trhu práce a dokázali jednodušeji najít zaměstnání, být lépe vybaveni pro vykonávání práce způsobem, který jim nebude zbytečně odčerpávat síly, které mohou věnovat svému rozvoji podle svých představ a požadavků jejich nadřízených.

Tyto doporučení také vnímám jako jeden z největších přínosů této práce, protože přímo aplikuje poznatky vedoucích pracovníků v business sféře pro studenty, aby byli schopni **naplnit jejich očekávání** a tím vytvářím základ po odpověď na moji hlavní výzkumnou otázku. Doporučení, které dávají mí respondenti, přehledně zobrazuji v následující tabulce a podpořím je výčtem citací některých z nich. Vzhledem k informační vydatnosti tohoto tématu nebude výčet citací vyčerpávající.

Já si myslím, že to musí být člověk, kterej je týmovej, který perfektně pracuje v rámci týmu, kterej inspiruje ostatní lidi, kterej dokáže je dokáže pro svůj záměr získat velkou skupinu lidí, kterej dokáže dobře komunikovat, kterej dokáže představit svůj záměr, pro ten záměr získat ostatní, kterej dobře zvládá změnu, tzn. Když přijde změna tak nezačne kňourat a fňukat a brečet, ale zvládne se k tomu nějak postavit a zkusit to zvládnout, člověk kterej je kreativní a přichází s novými nápady, člověk kterej je schopnej převzít zodpovědnost, což znamená nemít někoho pořád za krkem a říká mu musíš udělat tohle a zítra si to zkontroluju, ale kdo se dokáže vypořádat s tím, že dostane nějaký cíl a k tomu cíli se dostane vlastní cestou. Tohle jsou pro mě klíčové věci. (Irena)

Měli by se umět prodat, měli by mít nějakou formu vystupování, měli by k tomu adekvátně vypadat, měli by se minimálně vědět něco o té firmě, kam jdou jako na pohovor, to považuji za základní přípravu, a měly by mít selský rozum protože pro naši práci je to důležitý, ale když zůstaneme v té obecné rovině tak jako tohle je něco co je důležitý. (Kristýna)

Dobry leader musí být empatický - odhadnout co jeho podřízení / zaměstnanci chtějí. Na druhé straně musí vědět co po něm chce business a najít kompromis. Určitá dávka charisma, komunikační schopnosti na vysoké úrovni, odolnost proti stresu, schopnost rychle jednat na nečekané situace, multitasking, schopnost určit priority. Člověk co vede lidi musí být svým způsobem politik - já třeba na denní bázi musím činit politické proslovy a rozhodnutí (smích) faktem je že lidi sou věčně nespokojení. (Jiří)

Myslím si že by každý lídr by měl být příklad a měl by být i takovým zrcadlem toho co on sám dělá, že pokud já mu řeknu ať on něco udělá a sama si dám nohy na stůl tak jako jaký ten člověk vidí ten vzor, a obraze a k čemu to vede, nemůže samozřejmě ten lídr vždycky, mít pravdu a ve všem být nejlepší, jakože prostě aby se ten člověk uměl poučit i ze špatných stránek toho lídra, aby to i pro něho bylo obohacení ty negativa, který on sám na tom lídrovi vidí aby se i on sám mohl pro sebe ozrcadlit, jako takhle já to nechci, takhle já to nevidím, a myslím si že je pak ta diskuze může posunout někam oba, ale musí ta diskuze být konstruktivní samozřejmě. (Jitka)

Jméno	doporučení absolventům
Monika	Praktická zkušenost, teoretická vybavenost, vedení pohovoru, znalost zákoníku práce, schopnost rychle se učit, znalost trhu práce, flexibilita, obchodní dovednosti
Tereza	Praktická zkušenost, ochota učit se
Radka	Praktická zkušenost, vzhled do problematiky HR, pokoru, vůli učit se, odhodlání pracovat, znát styly řízení, empatie, cizí jazyky, zodpovědnost
Kristýna	Praktická zkušenost, schopnost se prodat, dobré vystupování, obchodní myšlení, analytické myšlení, cizí jazyky, zodpovědnost, proaktivita, ochota pracovat na sobě
Jiří	Praktická zkušenost, trpělivost, ochota pracovat na sobě, empatie, umět najít kompromisy, charisma, komunikační schopnosti, multitasking, schopnost určit priority, cizí jazyky

Jméno	doporučení absolventům
Klára	Aktivní přístup, průbojnost, schopnost rychle se učit, schopnost odlišit se, schopnost být efektivním pro firmu
Irena	Praktická zkušenost, zahraniční zkušenost, cizí jazyk, excelentní performance (hard i soft skills), přístup (vnitřní hodnotové nastavení), schopnost zaujmout spolupracovníky při vedení, perfektní práce v týmu, zodpovědnost
Jitka	Praktická zkušenost, empatie, zodpovědnost, vůle učit se, pokora
Sebastián	Praktická zkušenost, zahraniční stáž, cizí jazyk, vzhled do problematiky HR, přirozená schopnost vést, performance

Tabulka 4 Doporučení pro absolventy

Z tabulky 5 zmíněné výše jak vidět jasná implikace k teoretickým modelům vedení lidí, i tomu jak různí lídři volí různé přístupy k vedení lidí, tento trend podporuje versatilní teorii řízení popsanou v kapitole 5.3.11 která poukazuje na to, že lídři na základě svých zkušeností volí v různých případech specifické vzory vedení k tomu, aby danou situaci vyřešili k jejich spokojenosti.

Naprostou shodu u očekávání od absolventů můžeme najít u všech respondentů v oblasti **praktických zkušeností**. Tu všichni primárně zdůrazňují jak vzhledem k jejich očekávání tak jim přikládají největší váhu při přijímacích řízeních.

Uvádí také, že pro absolventy s většími pracovními zkušenostmi je jednodušší se zapracovat, tedy probíhá rychlejší adaptace zaměstnance a tím pádem jsou pro organizaci dříve ziskovějším zdrojem.

6.4 Zda a jakým způsobem reagují vysoké školy na potřeby praxe v oblasti vedení lidí?

To zda akademická půda vytváří dostatečně kvalitní prostředí pro kultivaci všech potřebných dovedností, znalostí, schopností i čehokoliv jiného v oblasti HR je samozřejmě velmi citlivou otázkou.

Mnou předložená optika vychází z poznatku lidí z business sféry kteří budou nepochybně mít jiné preference než zastupitelé akademické půdy, cílem této části práce

je však snaha o pochopení tohoto vztahu, popsaní jeho funkčnosti a vytvoření doporučení pro budoucí dialog mezi těmito dvěma subjekty.

Než začnu s výčtem výsledků této části moji empirické studie rád bych nabídnul svůj pohled budoucího absolventa jako jeden z možných názorů, které mohou přispět k vyřešení problematického stavu, který podle mne reálně existuje a dlouhodobě se s ním nic neděje.

Dle mého názoru je reálným problémem to, že akademická půda se příliš soustředí na vzdělávání spíše výzkumníků než pracovníků do business sféry. Nedostatek praktického výcviku, profesionálů z business sféry přednášejících na fakultách a přílišné zaměření na výzkum vytváří prostředí, kde absolvování magisterského stupně vysokoškolského vzdělání rapidně upadá. Vzhledem k masovému rozšíření vysokoškolských studentů (kde už prvním problémem jsou stejná přijímací řízení pro skoro všechny fakulty) dochází ke znehodnocení kvality výuky, která je již několik desítek let stejná, akademické prostředí by dle mého názoru mělo vytvořit snahu stát se více flexibilní institucí, která bude schopna pokrývat jak svoje potřeby tedy vytvoření určitého spektra studentů pro výzkumnou činnost, tak vytvoření expertů pro business sféru. Dle mého názoru je velkým pokrokem snaha pana rektora Masarykovy Univerzity o vytvoření polosoukromé vysoké školy, která má být napojena na reálně renomované firmy a vytvářet prostředí ve kterém se budou kurzy tvořit flexibilně na základě potřeby trhu.

Tvrdit ovšem že **spolupráce** vysokého školství a business sféry neexistuje je nesmysl, otázkou ovšem je jakým způsobem je tato spolupráce efektivní a co subjektům této spolupráce přináší? Z odpovědí mých respondentů vycházejí několik modelů, buď spolupráce neprobíhá vůbec, nebo jsou nespokojeni, či naopak využívají služeb v nějakém určitém sektoru.

To jakým způsobem probíhá spolupráce v určitém sektoru vysokého školství popisuje Jitka následovně, její výklad hovoří převážně o napojení jednotlivce, zde je ovšem vidět, že celý systém propojen není.

Jsme napojení na konkrétní lidi, na školách, který nám třeba selektují dobrý lidi, pak jim třeba nabízíme to že u nás můžou psát diplomky, a nebo pomocí (jméno firmy vyjmuto) děláme kampaně na čerstvý absolventy, ale s ohledem na to že nemáme velký kvanta lidí který potřebujeme tak máme luxus toho, že si ty lidi který potřebujeme můžeme vybírat. (Jitka)

Zajímavou formu pak popisuje respondentka Monika, která uvádí systém propojení a vzdělávání na akademické půdě, který dotuje její organizace vzhledem k nedostatku určitých pracovníků na trhu práce. Tento model spolupráce, i když v tak malém měřítku je dle mého názoru ideálním příkladem toho, jak by spolupráce měla probíhat, otázkou ovšem je zda by neměla být iniciována i vysokými školami.

Rozjeli jsme teď i spolupráci s vysokou školou (jméno vyjmuto) kdy my platíme lektora, který vzdělává v programování, myslím že to budou budoucí javisti, tak tam mají možnost studenti se přihlásit a my pro ně vedeme tento kurz, protože cítíme že jich je na trhu práce nedostatek. A on tam učí lektor z praxe, který jim fakt ukazuje, co je potřeba se naučit. Takže i třeba tohle. Jsme schopni nabídnout jim vedení nějakého odborného předmětu, kde víme, že těch studentů, absolventů není dost. (Monika)

Nejčastější formou spolupráce jsou však **programy stáží a praxí**. Svoje zkušenosti s nimi Tento zaběhlý proces popisují respondenti následovně.

Napřímo v rámci stáží, to znamená, že podáme požadavek na studijní oddělení, oni to vyhlásí někde asi emailem a holky se nám přihlásí samy, a my z nich pak vybereme, ty který u nás absolvují stáž a oni za to maj kredity, ale musí to splňovat určitý atributy, z těch nejšikovnějších, ty tady pak necháme vydělat, což je asi ta největší spolupráce. Spokojená s tím sem protože si myslím, že je to dobrej nástroj. (Kristýna)

Na rozdíl od respondentky Kristýny je pohled respondenta Sebastiánů opačný, ten vidí největší problém ve **spolupráci se školami**.

Tak jednoznačně stáže, to je prostě nejjednodušší a řekl bych jediná spolupráce s výškama obecně, víš co, ono s něma spolupracovat je dost náročný. (Sebastián)

Respondentka Klára pak poukazuje na to, že studenti nejsou nijak podstatní pro fungování její organizaci, ale jejich přijímání se nevyhýbá. Její neutrální postoj také vyjadřuje určitou **pasivitu ve vztahu** organizací a vysokých škol. Na to jsou jasně trestáni studenti, kteří by jinak z většího propojení těchto institucí jasně těžili ve zvýšení svých možností.

V podstatě my se jako úplně nebráníme přijímat nějaký studenty, nebráníme se přijmou je na stáž jako tak, dostanou možnost podílet se na tom obsazování těch pozic pro toho klienta, protože tak to prostě

je soutěž i mezi našema zaměstnancema, takže je nemáme problém do toho zapojit, samozřejmě ta spolupráce potom když nás škola osloví i tak dále, tak si uvědomuju že je důležitý aby ti studenti měli přístup k reálným pracovním věcem co tady ti lidi dělaj, takže se snažíme v tomto případě jim nabídnout tyto možnosti ale my sami to úplně nevyhledáváme. (Klára)

Je také důležité poukázat, že proaktivita studentů je častým problémem u nejenom u stáží. Respondentka Jitka vyjadřuje své překvapení nad neaktivitou studentů v následující citaci.

Každý semestr mi přijde nějaký stážista, takže spolupracujeme s VŠ v rámci těchto stáží. Zapojili jsme se i do projektu stáže pro mladé v rámci fondu z EU, takže sme měli i stážisty na ty 300h balíčky praxí a tam můžu říct, že sem byla i celkem překvapená, že byl celkem rozdíl i mezi děckama co šli na stáž povinou od školy a tuhle stáž od EU, dobrovolně. (Jitka)

Při rozhovoru s respondentkou Zdeňkou vychází také najevo, že při jejich zkušenostech s koordinací studentských stáží je častým problémem právě nechuť studentů absolvovat stáže, což je při dnešním trendu přebytků pracovníků na trhu práce velmi zarážejícím faktem. Důvodů může být několik, jsou jimi například, neznalost trhu práce, i právě neznalost očekávání zaměstnavatelů, které by studenti mohli získat, kdyby se lidé z obchodní sféry častěji dostali do kontaktu se studenty už v rámci studia.

Já se setkávám často s tím, že ti studenti ani nechtějí na ty praxe chodit, možná že neví k čemu by jim to bylo, nebo mají malou motivaci, já nevím, ale měli jsme praxi pro jednoho opravdu dobrého zaměstnavatele, který je oblíbený i mezi studenty a na praxi chtěli si vybrat jednoho studenta z několika co se přihlásí a já sem měla problém sehnat i tři lidi z celého ročníku. (Zdeňka)

I přes jejich četnost a velké zkušenosti se stážemi mají zaměstnavatelé časté problémy se **zbytečnou administrativou**, problematické je dle nich také **časově rozpětí stáží**. Zde narážíme na část preferencí manažerů, která je dle nich velmi důležitá. Při jejich práci se stážisty je **časová dotace průměrné stáže** maximálně 2-3 měsíce. To v těch lepších případech, některé stáže vyžadují například pouze 100 hodinové dotace. Respondenti se shodují na tom, že má-li být stáž užitečná jak pro ně jako organizaci, tak pro studenty je naprosto nezbytné navýšit časovou dotaci. Ideálním stavem by podle respondenty Kristýny bylo například **vytvoření dvousemestrálního předmětu**. Ten by vedl k většímu prohloubení znalostí studentů i k tomu, že by byli schopni se jak

důkladněji prakticky připravit pro nadcházející zaměstnání tak zvýšit svoji konkurenceschopnost na trhu práce.

Tohle je jako velký problém, představ si, že mi sem přijde nějaký děčko na praxi a má tu být jako 100 hodin, kolik to je? (12,5 dne při 8 hodinách) No tak to vidíš, dvanáct a půl dne, co ho mám jako za ten čas naučit? Vždyť to je nesmysl, si vezmi jak se normálně zapracovávají lidi do zaměstnání, ať daj radši ty děcka větší důraz na to najít jako nějaký místo, kde se chtěou něco naučit, ale ať tam sou jak aspoň fakt 6 měsíců i víc, ono jim to hrozně pomůže věř mi. (Tereza)

No my vždycky budeme narážet na tu časovou dotaci, že ten člověk, který mi tady má generovat peníze se mi věnuje někomu kdo mi ty peníze negeneruje, ten člověk minimálně měsíc se učí, co má dělat, spíš dva a když ta stáž trvá tři měsíce nebo tři a půl tak v podstatě je tam veliký nepoměr, kdy já využívám ten performance toho člověka na úkor toho kdy ho to musím učit, takže pro mě má ta stáž smysl jenom v případě, kdy se bavíme, o nějakém dlouhodobém horizontu. (Kristýna)

Z pohledu respondentky Kristýny je také vidět, že pro organizace v podnikatelské sféře je důležitý zisk, proto také krátkodobé stáže, které ubírají čas jejím zaměstnancům na jejich vlastní práci je problematický faktor. **Adaptace** stážistů k tomu aby byli pro organizace efektivní je dlouhodobá záležitost. I ze strany ostatních respondentů je vidět, že jejich snaha je vytvoření dlouhodobějšího modelu stáží, který by anuloval zdroje, které musí organizace do stážistů vložit.

Důležitým faktorem je také **vymezení praxí a stáží**, ideálním stavem je pak vymezení všech účastníků tohoto vztahu, který popisuje například Kolb (1984) ve svém modelu zkušenostního učení.

Při studiu dokumentů také můžeme vidět určité třecí plochy mezi představou akademické sféry o praxi a představou lidí ze sféry podnikatelské, ideálním stavem by pak byla spolupráce už na tvoření těchto předmětů. V momentálním stavu je vztah těchto dvou subjektů mocensky nevyrovnan a právě možná i proto dochází k nespokojenosti lidí z podnikatelské sféry v oblasti formálního zařízení praxe.

My se vždycky snažíme se s nimi na začátku pobavit o tom, co si oni představují, že se tady u nás naučí co vlastně od té stáže, praxe očekávají, a tomu se snažit tu jejich stáž přizpůsobit, na druhou stranu ne všechno je můžeme a zvládáme a stihneme v tom časovém úseku naučit, takže chápu, ne že vždycky si odnesou to co očekávali. (Monika)

Toho lze dosáhnout pouze vytvořením kvalitnějšího **dialogu a spolupráce** mezi školami a organizacemi. V tomto bodě jsou manažeři daných organizací velmi kritičtí směrem k vysokým školám, na druhou stranu nabízejí možnosti na kterých lze v rámci spolupráce postavit model tak, aby byl prospěšný pro všechny tři strany interakce, školy, organizace i studenti.

No já myslím že školy reagují velmi dobře, když s něčím takovým přijdeme, ale možná pokud by školy, nevím teda jaké mají možnosti, s čím by teda chtěli pomoci a opravdu se obrátili na organizace které to umí, tak to si myslím, že nefunguje, nechci nikoho hanit, nebo to zobecňovat, ale to se bojím že úplně nefunguje. Takže všechny ty programy které děláme vychází z naší proaktivity, a snažíme se to nabízet. Podle mě je to asi jiné ve strojírenských nebo IT oborech, ale přímo v HR je velmi slabá. Ještě se mi nestalo, například, že by nás některá škola oslovila s tím, že bychom připravili absolventy na to jak hledat práci, což si myslím, že fakt umíme. (Monika)

Bohužel v českém školství se setkáváš s tím že teoretici mají pocit, že jim, že ta teorie je natolik platná a oni ji tolik rozumí, že ti praktici jim do toho nemají co kecat. (Radka)

Faktorem, který respondenti zmiňují jsou také finance, které některé vysoké školy očekávají za spolupráci s organizacemi. Některé školy, jak zmiňuje Kristýna, jsou v odmítavém postoji k praktickému vzdělávání i přes to, že je praxe jedna ze základních věcí, které zaměstnavatelé dnes vyžadují.

Tak jako v Brně a Ostravě je to hodně hra peněz, je to hodně zpolitizovaný a popravdě, nemyslím že by to ty vysoké školy chtěly, já sem byla na jednání americký komory, kde se řešila téma toho co by měli zaměstnavatelé dělat, pro to aby, nebo no jak by měla americká hospodářská komora ovlivnit trh současně se zaměstnavatelama, aby vysoké školy produkovali kvalitní pracovníky, kteří budou vhodný pro ty zaměstnavatele, a v podstatě je to hodně náročný, protože vysoká škola, konkrétně třeba (vyjmut název školy na požádání respondenta) se vyjádřila v tom smyslu, že oni vlastně aby úplně nechtějí aby ti lidi, kteří u nich studují, vlastně jako pracovali, protože oni pak pracují na úkor toho studia, a oni vlastně nezískávají kvalitní studium, který jim ta škola může poskytnou, což z mého pohledu, je dost krátkozraký (Kristýna)

Je důležité poukázat na to, že respondenti i přes velkou kritiku poukazují na určité modely, které podle nich naprosto perfektně vyjadřují **spolupráci** mezi podnikatelskou sférou a akademickým prostředím, tento model je funkční v IT, nicméně například respondentka Kristýna poukazuje, že podobný systém by byl perfektní i pro její organizaci a studenty HR.

Docela dobře to má udělaný jedna firma (vyjmuto jméno) tak oni si vychovávají vlastní zaměstnance, mají takovou jako školku, a funguje to tak, že oni vezmou no nevím, omezený počet lidí, vždycky se narazí na jako objem těch lidí který nejdou školit najednou, protože potom už to není tak efektivní, takže dejme tomu že sou v počtu 5 lidí, který se rozhodli, že budou podporovat ve studiu a zároveň, u nich budou mít praxi, takže tam reálně pracujou na projektech, který ale jako nejsou v produkci, takže jim nevydělávají peníze, platí jim plat za to, že tam pracujou na něčem co jim nenese peníze, nicméně mají podmínku, že ten člověk nesmí mít průměr horší než, plácnu, 1,5 protože my Vás prostě platíme za to abyste studovali poctivě, a dobře, my vás tady učíme, praktický věci, vy u nás máte záruku budoucího zaměstnání, ale my po vás chceme abyste studovali s takovým prospěchem. (Kristýna)

Předchozí citace pak přivádí myšlenku **integrace** akademické a podnikatelské sféry do jasných obrysů. Tento **ideální stav** popisují respondenti s vysokým zanícením. Toto téma je pro ně velmi důležité nejenom vzhledem k tomu, že by byli schopni přijímat kvalitnější pracovníky, ale odráží i určitou nespokojenost s nastavením akademického vzdělávání. Nejenom v nedostatečném počtu pracovníků s reálnými zkušenostmi z podnikatelské sféry jak zmiňuje respondentka Irena.

Podle mě je prostě hlavně ten problém jak už jsem zmínila, že není zapojených víc lidí z businessu do vzdělávání studentu na vysokých školách, to si myslím že je chyba. (Irena)

Tak v **iniciaci spolupráce**, která je podle respondentky Kláry velmi malá.

Myslím si že by všeobecně ty školy měly iniciovat nějakou spolupráci s úspěšnými firmami v tom daným poli na tom trhu a zkusit s něma trošku řešit co jim u těch absolventů chybí co je zásadní v té praxi v tom oboru, a na základě tomu trochu přizpůsobit tu výuku v tom oboru. (Klára)

Velká kritika přichází i k nedostatečné praktické zkušenosti akademických pracovníků, kteří vyučují vzhledem k jejich nezkušenosti v obchodní sféře. Tu popisuje Radka i na základě svých zkušeností z akademické půdy a neziskového sektoru.

Pokud prostě je psychologie, sociální práce, sociální politika, personalistika atd. aplikovaná věda, tak by ji podle mě měli učit lidi z praxe. Jako, co si budeme nalhávat kdo z těch lidí, kteří učí na katedře má za sebou nějakou pracovní zkušenost mimo akademickou půdu, nebo mimo neziskový sektor, kde ještě do dneška se děje to že slovo efektivita (produktivita) je sprostý slovo, ale protože přece žijeme z cizích peněz, ale z čích peněz, z mých daní, stejně jako z daní všech lidí tady okolo. (Radka)

Zajímavou myšlenkou pak poukazuje respondent Sebastián i k náplni studia, kde kritizuje nastavení v oboru v tom, že ze studentů vytvářejí vysoké školy výzkumníky místo pracovníků pro obchodní sféru, která je několikanásobně rozšířenější.

Prostě vždyť ty to sám musíš vidět, teďka studuješ, a kolik lidí u tebe ve škole kdy makalo v ziskovém sektoru? Si to spočítej, jestli zůstane jeden člověk z ročníku na univerzitě jako doktorand tak je to hodně, takže reálně by teda měla být větší část výuky věnována těm lidem co půjdou do byznys sféry ne? No ale tak to není, tak jak je to prostě možný, že je to takhle nastavený, to je prostě totální nonsense. Ideální by bylo, kdyby se lidi zvedli a šli učit prostě na ty katedry. (Sebastián)

V případě integrace pak přináší respondenti několik možných způsobů toho jak by si představovali i své **zapojení** do tohoto procesu, který je podle nich velmi důležitý.

Pro vstup na akademickou půdu by využili nejčastěji **přednášek, seminářů, otevřených dnů**, kde by jak popisují rádi i přinesli některé znalosti zpět k jejich budoucím potenciálním zaměstnancům.

Já sem jednu dobu opravdu nahlas přemýšlela, že bych klidně šla někým z katedry a pobavila se s nimi o tom jenom o tom, proč neudělat jenom takovej ten céčkovej kurz, kde bych jim říkala, to co mám v plánu říkat svému týmu, ale nebylo by to stažený k mé práci ve smyslu jako můj společnosti a můj pozice konkrétní, ale spíš se s nima fakt pobavit o tom co si představují, mě totiž fakt jako přijde absurdní, že se těch studentů jako nikdo na nic neptá. (Radka)

Irena pak popisuje **ideální model** předmětu, který by podle ní vedl k lepšímu pochopení látky studenty v rámci praktického použití teoretických poznatků, které se učí.

Já kdybych učila nějaký předmět na vš, tak bych si snažila prostě zvát do svých hodin lidi z byznysu, který by mohli prostě představit těm studentům ten koncept kterej na ně číhá a čeká za branama školy a myslím si že tohlencto, kdyby k tomu napojení došlo tak by to pro ty studenty mohlo být hodně obohacující a zároveň i ty školy by mohly nabízet zajímavý věci pro ty studenty od stáží počínaje po možná nějaký brigády v průběhu studia, výrazně kvalitnější diplomové práce. (Irena)

Ideální stav i pro **širší oblast studentů** než jeden předmět si například představuje Monika, tak popisuje **model propojení** své organizace nad kterým už dlouhodobě uvažuje následovně:

Mě by se třeba líbilo, vize jako úplně nerálná, ale mě by se líbilo, jako že my jako (jméno organizace vyjmuta) fakt známe ten trh práce a umí na něm pracovat, a víme co se hledá za lidi, ať už třeba od řemeslných pozic třeba po nějaký IT specialisty, tak mě by se hrozně líbilo, kdybychom měli možnost, i ty školy o to stály, jednou za rok jim tam třeba udělat den, nebo hodinu, nějakou přednášku o tom jak se hýbe ten trh práce, na čem by měli pracovat, jako dodneška jsme v deziluzi, když vyjde absolvent strojíreny a neumí angličtinu, že si to jako ta škola, neuvědomila, že ten absolvent bez angličtiny, je chudák, protože má borovský handicap, tak by se mi líbilo, kdybychom se mohli tady do toho aktivně zapojit, a bylo by to přínosné pro obě strany. (Monika)

Respondenti popisují stav, kdy by lidé z podnikatelské sféry vytvářeli na akademické půdě takové prostředí, které koresponduje například s již výše zmíněnou myšlenkou polosoukromé vysoké školy, kterou představuje v roce 2016 Masarykova Univerzita. Tento stav by pak mohl pomoci vytvořit v začátečních fázích nejenom dialog mezi školami a organizacemi, ale také vytvořit jasnější sadu očekávání zaměstnavatelů. Tento prostředek vnímám jako základní kámen této práce. Při vytvoření silnějšího spojení organizací a akademické půdy by docházelo i na základě poznatků z odpovědí respondentů k hlubšímu propojení teoretických znalostí studentů v tom, že by tyto koncepty byli schopni aplikovat v praxi.

Ze studia dokumentů univerzity³³ je vidět, že na některých oborech je snaha tento proces integrace vytvořit takzvanými „kulatými stoly“ kde se scházejí odborníci z praxe a vyučující. Z univerzitních dokumentů z roku 2013 je vidět snaha právě o proces **integrace** vzdělávání. Akademická sféra předkládá témata k řešení jako: *obsah praxí, představy odborníků z praxe o praxích, program praxí, jejich hodnocení, zabývají se reflexí dosavadních praxí, zlepšením komunikace mezi subjekty, nastiňují možnosti spolupráce a popisují potřebu vytvoření modelových možností pro výuku*. V rámci rozhovorů s odborníky pak proběhlo vymezení například *kompetencí, odbornosti rozdílu mezi veřejnou a podnikatelskou sférou, firemní kultura a personalisté*.

³³ Z důvodu anonymity přesné jméno neuvádím

Z rozhovoru s respondentkou Zdenkou pak vychází najevo, že projekt proběhl v rámci grantů z Evropské Unie a po jeho skončení dochází k přerušení styku s odborníky z praktické sféry. Tento výše zmíněný proces ukazuje právě ten model, který by za určitých úprav vyhovoval odpovědím mých respondentů. Dle mého názoru je tedy velmi zarážející, že tento projekt po skončení grantu nepokračoval.

Zajímavé by ovšem bylo zjistit, jakým způsobem se na tento proces **integrace** dívá akademická obec v personálních oborech, a tento poznatek je možným doporučení pro další výzkum.

6.5 Shrnutí empirické části

V této části práce budu komplexně vyhodnocovat data empirického šetření, které jsem provedl, odpovím na specifické výzkumné otázky a popíši a vyvodím závěry, které z mého empirického šetření vyplývají a na jejich základě vytvořím doporučení pro aplikaci těchto poznatků.

Na začátku empirického šetření jsem definoval hlavní výzkumnou otázku: „*Jaké je očekávání zaměstnavatelů od absolventů personálních oborů v oblasti vedení lidí?*“ Tato hlavní výzkumná otázka se snaží odpovědět na výzkumný problém, zda jsou studenti dostatečně připravováni v reflexi na očekávání zaměstnavatelů. Cílem práce je vytvořit aplikační doporučení, na jehož základě chce autor vytvořit lepší prostředí pro naplnění těchto očekávání.

K této HVO jsem si zvolil tři specifické výzkumné otázky, které rozebírají daný problém do větší hloubky a vytváří jednodušší prostředí k naplnění cíle výzkumu. U těchto specifických výzkumných otázek jsem následně zvolil indikátory, na základě kterých jsem se v rámci hloubkového polostrukturovaného rozhovoru snažil zachytit podstatné informace, které by vedly ke zodpovězení hlavní výzkumné otázky. První specifická výzkumná otázka zní: *Jaká je role personalisty při vedení lidí?* Pro tuto specifickou výzkumnou otázku jsem si zvolil indikátor *role* a *složek vedení*, které popisují v první kapitole teoretické části.

Z hlediska informační vydatnosti byla první specifická otázka velmi úspěšná a respondenti při hloubkovém polostrukturovaném rozhovoru odhalili několik společných faktorů definujících jejich roli jako lídra. Prvním zjištěním je označení role lídra jako **klíčové** dovednosti, kde nacházíme různé styly vedení v závislosti na **direkci** vzhledem ke svým podřízeným.

Důležitými faktory při naplňování této role je dle respondentů **rozvoj** jejich zaměstnanců, popřípadě přímo specifických týmů, v rámci těchto týmů je důležité **udržování** pozitivní **atmosféry** a **spokojenosti**. Dále také předcházení nebo následné **řešení konfliktů**, to řeší lídři častou **kommunikací** se svými podřízenými a jejich **motivací** k lepším pracovním výkonům. K tomu musí dle respondentů docházet na základě **profesionálního odstupu**, který je nedílnou součástí role vedoucího pracovníka vedle vlastností jako je například **sebereflexe**, kterou zmiňují respondenti v návaznosti na profesionální odstup.

Druhá specifická výzkumná otázka : „*Jaká je připravenost absolventů k vedení lidí v reálných situacích?*“ pracuje s indikátorem připravenosti, v rámci této specifické výzkumné otázky pracuji s modely vedení, které popisují v druhé kapitole teoretické části. Tato výzkumná implikace byla nejslabším článkem empirického šetření vzhledem k její ne úplně uspokojivé informační vydatnosti, tuto část považuji za další limit svého výzkumu. Po provedení všech rozhovorů pozoruji, že přímé vedení u absolventů se v rámci organizací nevyskytuje příliš často, je tedy velmi náročné ho zkoumat. I tak z výzkumu vychází zajímavá implikace.

Absolventi v organizacích spíše na začátku své kariéry vedení **imitují** v menších absolventských týmech, které vedou a na této praxi získávají potřebné zkušenosti pro následné vedení. I přes to zaměstnavatelé vidí v absolventech velký **přínos** pro jejich čerstvý vhled do problematiky. Zde se ovšem lídři často u absolventů setkávají s určitými **limity připravenosti**, tyto limity dělí do tří skupin, kde nejméně signifikantní je podle nich **teoretická připravenost**, zde se názory rozcházejí a někteří respondenti jsou naopak velmi spokojeni s teoretickou připraveností absolventů. Dalším limitem jsou **limity vlastností**, tyto limity jsou ovšem jakýmkoliv školním procesem téměř neovlivnitelné a také respondenti považují tento jev spíše za sociální problém výchovy.

Posledním limitem je **praktická připravenost**, tento limit považují respondenti za velmi vážný vzhledem k časté nepřipravenosti absolventů nejenom v oblasti vedení lidí, ale celkově k práci personalisty, ať už v interních HR či personálních agenturách. K výše zmíněným limitům však respondenti také přikládají **doporučení** pro absolventy k tomu, aby naplňovali očekávání zaměstnavatelů například při přijímání do zaměstnání. Jako naprosto základní vnímají **praktickou zkušenost v oboru**, důležitá je **znalost cizího jazyka**, zmiňují i **zahraniční zkušenost**, **schopnost přijímat zodpovědnost**, **proaktivitu** a jiné vlastnosti, dovednosti a schopnosti zmíněné v tabulce 5.

Třetí specifickou výzkumnou otázkou je: „*Zda a jakým způsobem reagují vysoké školy na potřeby praxe v oblasti vedení lidí?*“ K této otázce jsem si zvolil dva indikátory, a to spolupráci a integraci. Vzhledem k informační vydatnosti hodnotím tuto část výzkumu jako nadstandardně vydatnou.

Vzhledem k zapojení respondentů do tématu, jejich vydatných odpovědích a zájmu o tuto problematiku si myslím, že by bylo vhodné následně vytvořit doplňující šetření, které by zkoumalo specifické vztahy mezi podnikatelskou a akademickou sférou a možnosti jejich propojení.

Z hlediska respondentů se podařilo vyvrátit jejich spokojenost se spoluprací s vysokými školami. Vzhledem k malému vzorku respondentů však není možné tyto výsledky zobecnit a platí pouze pro výše popsany výzkumný soubor. **Spolupráce** mezi vysokými školami a podnikatelskou sférou sice existuje, ale v HR je podle respondentů velmi slabá. Nejčastějšími projevy jsou **stáže a praxe**, které se realizují v organizacích, v rámci těchto stáží však dle respondentů dochází ke zbytečné **administrativní zátěži**. Kritizována je také **malá časová dotace** těchto stáží, vzhledem k této krátké době není možná plná **adaptace stážistů** v organizaci a proto jsou také pro manažery velmi neefektivními zdroji.

Řešení však vidí ve vytvoření **dialogu** mezi jejich organizacemi a vysokými školami, tento dialog by mohl vést ke zkvalitnění programů stáží a celkové spolupráce. To by vedlo k ideálnímu stavu **integrace teoretického a praktického vzdělávání**, což si respondenti představují například jako **přímé působení** lektorů z business sféry na vysokých školách, **přednášky a semináře** vedené i lektory z praxe. Tím by došlo k vytvoření prostředí, které by zajistilo ideální rozvoj pracovníků tak, aby byli bez problémů schopni nejenom naplňovat očekávání zaměstnavatelů, ale také tato očekávání překročit.

Závěr

Cílem této práce bylo popsat očekávání zaměstnavatelů v oblasti vedení lidí a všechny faktory, které mohou tato očekávání pomoci naplnit. Výzkumný problém, na který se zaměřuji se věnuje řešení toho, zda jsou absolventi dostatečně teoreticky i prakticky připraveni vést lidi v reálných situacích, jaké faktory jejich schopnosti ovlivňují a co může napomoci tomu, aby se jejich schopnosti zlepšily?

V teoretické části této práce jsem popsal základní východiska a koncepty, ze kterých očekávání vychází. V první kapitole teoretické části definuji roli lídra jako vedoucího pracovníka, jeho rozvoj v čase a jakým způsobem složky vedení ovlivňují práci lídrů v organizacích. Tyto složky popisuji na modelu anglické CIPD jako přední organizace pro rozvoj HRM na světě. Zmiňuji také, že nelze chápat vedení jako osamocenou složku, je potřeba vnímat personální práci jako komplexní systém celé profese. Vždy bude převládat určitá složka, na kterou bude v daném společenském kontextu dáván důraz, nynější trend je preference vedení.

Druhou kapitolu věnuji modelům leadershipu, který je stále častějším konceptem vedení lidí, poukazuji na jeho odchylky i podobnosti s managementem. Při popisu modelů vycházím z monografie prof. Northouse jako předního odborníka na teorii vedení lidí, jeho práci se snažím na základě dalších zdrojů o vedení kriticky zhodnotit a vybrat modely, které se překrývají ve více publikacích. Právě na základě trendů vedení lidí, které popisuji v první kapitole je nutné vymezit to, jakým způsobem se vedení vyvíjelo a jak dané teorie vymezují vedení.

Třetí kapitola obsahuje popis integrace teoretického a praktického vzdělávání a rozebírá role vzdělavatele, zaměstnavatele a studenta v rámci této integrace. Integrované vzdělávání jako model pro kvalitnější rozvoj studentů je dlouhodobě diskutovaným tématem, ke kterému se následně vyjadřují i respondenti v empirické části této práce.

Každá ze tří kapitol následně tvoří základ pro výzkumnou implikaci specifické výzkumné otázky. V metodologické části popisuji teoretický základ svého výzkumu, jeho průběh, koncepci a limity. Představuji svoje respondenty a jejich specifikace. Na základě výzkumného problému jsem zvolil svoji hlavní výzkumnou otázku, která zní následovně: *„Jaké je očekávání zaměstnavatelů od absolventů personálních oborů v oblasti vedení lidí.“* Dle mého názoru vyjadřuje dobře povahu mého výzkumného

problému, který naráží na nejednoznačnost toho, co by absolventi měli umět při přechodu z vysokého školství do pracovního procesu.

Mnou zvolenou výzkumnou metodou jsou hloubkové polostrukturované rozhovory, tyto rozhovory proběhly s respondenty v daných organizacích. Na základě implikací z teoretické části této práce jsem si zvolil tři specifické výzkumné otázky, z nichž každá je vztažena k jedné kapitole teoretické části. Následující empirická část, kde předkládám analýzu dat svého empirického šetření je rozčleněna do částí dle specifických výzkumných otázek.

Jako první zmiňuji specifickou výzkumnou otázku: *Jaká je role personalisty při vedení lidí?* Na základě analýzy dat vycházející z odpovědí na tazatelské otázky popisují obraz role lídra, tento výzkum není zobecnitelný vzhledem k jeho kvalitativní povaze, nicméně v analýze dat i na takto malém vzorku můžeme vidět určitou provázanost ve specifických oblastech, které respondenti zmiňují, jako je například *rozvoj týmu, vzdělávání* či *udržování atmosféry*.

Druhá specifická výzkumná otázka věnuje pozornost připravenosti absolventů k vedení lidí, zní následovně: *„Jaká je připravenost absolventů k vedení lidí v reálných situacích?“* Analýza dat v této oblasti poukázala na dobrý teoretický základ absolventů v oblasti vedení lidí a jejich praktickou nepřipravenost na druhé straně. Respondenti zde výrazně negují možnosti vedení na juniorských pozicích a poukazují spíše na *imitaci* týmového vedení. Důležitým faktorem, který zmiňují je přínos absolventů pro organizace a jejich rozvoj. Nejdůležitějším poznatkem této části práce je vytvoření určitého doporučení pro absolventy, které respondenti zmiňují, na jeho základě jsou jasně vidět jejich preference pro budoucí zaměstnance.

Třetí specifickou otázku jsem formuloval jako: *„Zda a jakým způsobem reagují vysoké školy na potřeby praxe v oblasti vedení lidí?“* Tato otázka měla odpovídat na to, jakým způsobem funguje propojení akademické a obchodní sféry. Z analýzy dat je vidět nespokojenost respondentů s momentálním stavem integrace a teoretického a praktického vzdělávání i jejich spolupráce, poukazují na to, jakým způsobem zlepšit model například na *časovém prodloužení stáží*. Vytvářejí hrubou představu ideálního stavu, kdy je jasným trendem to, aby do akademické sféry vstoupili odborníci z praxe, kteří by měli svým působením zvýšit kvalitu vzdělávání v této oblasti.

Nyní je potřeba odpovědět na mnou zvolenou hlavní výzkumnou otázku která zní: „*Jaké je očekávání zaměstnavatelů od absolventů personálních oborů v oblasti vedení lidí?*“ Pro zodpovězení této otázky je potřeba se podívat na širší společenský kontext, který jasně vymezuje to, jakým způsobem funguje v dnešní době trh práce i akademická sféra. Vzhledem k trendu masového vysokého školství dochází k přesunu výuky téměř ve většině případů do teoretické roviny a kultivaci teoretických znalostí, ty hodnotí respondenti u svých kandidátů velmi dobře a s jejich připraveností v tomto ohledu jsou spokojeni, stejně tak jako například poukazují na flexibilitu či dobrou schopnost učit se u absolventů. Důležitým faktorem je ovšem to, že na základě upřednostnění kultivace teoretických znalostí nedochází k takovému rozvoji praktických schopností a dovedností v oblasti vedení lidí, který respondenti hodnotí jako nedostatečný. Tento jev podporují i data z analýzy mé třetí specifické výzkumné otázky, která se věnuje spolupráci vysokých škol s podnikatelskou sférou.

Nelze tvrdit, že by respondenti uvedli explicitní přesná očekávání k tomu, co přesně by absolventi měli zvládat, což je jasné vzhledem ke specifčnosti různých pracovních pozic. Uvádějí ovšem jasná doporučení v tom, co by absolventi měli umět, aby byli schopni uspět na trhu práce a ve své kariéře. Specificky vztaženo k vedení lidí urgují k praktickému rozvoji, neboť považují teoretickou přípravu právě v této oblasti jako nesmyslnou.

Doporučení pro praxi

Myslím si, že hlavním výstupem této práce jsou právě doporučení a koncepce ideálního stavu spolupráce podnikatelské sféry s akademickou, na základě které by mohlo dojít k vytvoření určitého dialogu mezi těmito sektory. Na základě tohoto dialogu je mojí ideou vytvoření takové instituce vysoké školy, která bude schopná pružně upravovat svoje osnovy a vzdělávací programy tak, aby mohla poskytovat co nejkvalitnější vzdělávání, které jistě poskytuje i teď, nicméně je otázkou, zda zaměření oborů odráží potřeby praxe.

Z očekávání zaměstnavatelů, které jsou popsány v rámci doporučení respondentů pro studenty je jasně vidět, že potřeba praktických zkušeností je u zaměstnavatelů velmi důležitým faktorem při výběru zaměstnanců. Právě proto by dle mého názoru mělo dojít k určitému přeskupení poměru praktického výcviku vůči kultivaci teoretických poznatků. Ideálním stavem by bylo dosažení stavu, kdy se tyto dva druhy vzdělávání dostanou do téměř rovnovážného stavu při určování časové dotace při výuce. Důležitým faktorem je také to, aby se tyto dva způsoby výuky přestaly chápat jako dva samostatné konstrukty a bylo dosaženo toho, že výuka bude probíhat v takovém duchu, kdy ukáže studentům, že právě teoretické poznatky jsou velice důležitým faktorem při řešení praktických problémů.

Významným faktorem je také vstup lidí z obchodní sféry do vzdělání personalistů, právě tento faktor může studentům opravdu pomoci pochopit, jakým způsobem bude jejich budoucí zaměstnání vypadat, mohou se dozvědět, jaké výzvy a problémy musí jejich budoucí zaměstnavatelé řešit a jak mohou studenti přispět k jejich řešení. Tímto způsobem se mohou studenti zbavit určité idylické představy o svém budoucím zaměstnání a dostanou možnost již v rámci studia pracovat na svých nedostacích. V rámci předmětů s profesionály z praxe mohou pomoci řešit reálné problémy v reálných organizacích, což jim pomůže stát se odborníky v určité oblasti této profese již v rámci vysokoškolského studia.

Zdroje

- Adair, J. (1998). *Effective Leadership: How to Develop Leadership Skills*. (224 s.) New York: Pan Books
- Adair, J. (2006). *Leadership: učte se od velkých vůdců*. (Vyd. 1., v, 289 s.) Brno: Computer Press.
- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. (Vyd. 1., 963 s.) Praha: Grada.
- Armstrong, M., & Stephens, T. (2008). *Management a leadership*. (1. vyd., 268 s.) Praha: Grada.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. (13). Ashford: Ashford colour press.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Praha: Grada Publishing.
- Barták, J. (2006). *Skryté bohatsví firmy* (1. vyd.). Praha: Alfa Publishing.
- Bass, B. (2005). *Transformational leadership*. In *Transformational leadership* / Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio. (xiii, pp. 282). New York: Psychology Press.
- Bělohávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2001). *Management*. (1. vyd., 642 s.) Olomouc: Rubico.
- Beneš, M. (2001). *Marketing a práce s absolventy vysokých škol: obory: andragogika, ekonomie, personální řízení*. (1. vyd., 147 s.) Praha: Eurolex Bohemia.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Bligh, D. A. (1990). *Higher education*. London: Cassell.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York Harper & Row
- Bush, T., & Middlewood, D. (2005). *Leading and managing people in education* (1st pub.). London: SAGE Publications.
- Covey, S. (2009). *Vedení založené na principech*. (V nakladatelství Management Press vyd. 1., 301 s.) Praha: Management Press.
- Disman, M. (2000). *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele* (3. vyd.). Praha: Karolinum.
- Foot, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika*. (Vyd. 1., xii, 462 s.) Praha: Computer Press.

- Gardner, J. (1990). On leadership. (xix, 220 s.) New York: Free Press.
- Greenleaf, R. K. (1977). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. New York: Paulist Press
- Hemphil, J. K. (1949) Situational factors in leadership. Columbus: Ohio State University, Bureau of Educational Research.
- Hendl, J. (2016). Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace (Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání). Praha: Portál.
- House, R. J., & Mitchell R. R. (1974). Path-Goal Theory of Leadership. Journal of Contemporary Bussines.
- Kocianová, R. (2004). Personální řízení: teoretická východiska a vývoj. (Vyd. 1., 158 s.) Praha: Eurolex Bohemia.
- Kocianová, R. (2010). Personální činnosti a metody personální práce. (Vyd. 1., 215 s.) Praha: Grada.
- Kocianová, R. (2012). Personální řízení: východiska a vývoj. (2., přeprac. a rozš. vyd., 149 s.) Praha: Grada Publishing.
- Kolb, D. A. (1984). Experiential learning: experience as the source of learning and development. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Koubek, J. (2000). Řízení pracovních sil a zaměstnanosti v podniku. (1. vyd., 143 s.) V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze.
- Koubek, J. (2015). Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. (5. rozš. a dopl. vyd., 399 s.) Praha: Management Press.
- Kovács, J. (2014). Trendy moderního managementu. Ostrava: VŠB-TU Ostrava.
- Lo, M., Abang Azlan, M., Ramayah, T., & Wang, Y. (2015). Examining the Effects of Leadership, Market Orientation and Leader Member Exchange (LMX) on Organisational Performance. In: Engineering Economics. (pp. -). DOI: 10.5755/j01.ee.26.4.7656.
- Lowe, K.B. & Gardner, W. L. (2001). Ten Years of the *Leadership Quarterly*: Contributions and challenges for the future. *Leadership Quarterly*, 11(4), 459-514
- Macáková, L. (2010). Mikroekonomie: základní kurs (11. vyd.). Slaný: Melandrium.
- Mareš, J. (2013). Pedagogická psychologie. (Vyd. 1., 702 s.) Praha: Portál.
- Maslow, A. (2014). O psychologii bytí. (Vyd. 1., 317 s.) Praha: Portál.
- McGregor, D. (1967). The professional manager. London: McGraw-Hill.

- Mikuš, P. (2013). Praxe a stáže na VŠ - nadstandard nebo nutnost?: Sborník ze závěrečné konference projektu Podpora odborných praxí a stáží studentů ESF MU u budoucích zaměstnavatelů. Brno: Masarykova univerzita.
- Miovský, M. (2006). Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu (Vyd. 1.). Praha: Grada.
- Moore, B. V. (1927). The May conference on leadership. *Personel Journal*, 6, 124-128.
- Navrátil, P., & Šišláková, M. (2007). Praktické vzdělávání v sociální práci. Brno: Centrum praktických studií.
- Navrátilová, J. (2010). Pojetí praktického vzdělávání sociálních pracovníků. Retrieved from http://is.muni.cz/th/45609/fss_d/
- Northouse, P. (2016). Leadership: theory and practice. (Seventh edition, xxii, 494 stran). Los Angeles: Sage.
- Novotný, P. (2009). Učení pro pracoviště: prostor pro uplatnění konceptu workplace learning v českém prostředí (1. vyd.). Brno: Masarykova univerzita.
- Odborná analytická stáž pro rozvoj a řízení lidských zdrojů. (2016). Odborná analytická stáž pro rozvoj a řízení lidských zdrojů [Online].³⁴
- Owen, J. (2006). Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi. (1. vyd., 226 s.) Praha: Grada.
- Pavlica, K., Jarošová, E., & Kaiser, R. (2010). Versatilní vedení: dynamická rovnováha manažerských dovedností. (Vyd. 1., 222 s.) Praha: Management Press.
- Průcha, J., & Veteška, J. (2012). Andragogický slovník. (Vyd. 1., 294 s.) Praha: Grada.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2009). Management. (10th ed., xiv, 565 s.) Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Rohlíková, L., & Vejvodová, J. (2012). Vyučovací metody na vysoké škole: praktický průvodce výukou v prezenční i distanční formě studia (První vydání). Praha: Grada.
- Slavík, M. (2012). Vysokoškolská pedagogika (1. vyd.). Praha: Grada.
- Smith, A. (2001). Pojednání o podstatě a původu bohatství národů. (Nové, přepracované vyd. opatřené margináliemi., xv, 986 s.) Praha: Liberální institut.
- Smith, J.A., & Foti, R.J. (1998). A pattern approach study of leader emergence. *Leadership quarterly*, 9(2), 147-160.
- Steigauf, S. (2011). Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí. (1. vyd., 368 s.)

³⁴ Z důvodu zachování anonymity byl odebrán odkaz

Praha: Grada Publishing.

Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1999). *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie* (Vyd. 1.). Boskovice: Albert.

Švaříček, R., & Šedřová, K. (2007). *Učební materiály pro kvalitativní výzkum v pedagogice* (1. vydání). Brno: Masarykova univerzita.

Švaříček, R., & Šedřová, K. (2014). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách* (Vydání druhé). Praha: Portál.

Thompson, N. (2000). *Theory and Practice in Human Services*. Maidenhead: Open University Press.

Tichá, I. (2005). *Učí se organizace* (1. vyd.). Praha: Alfa Publishing.

Torrington, D. (2014). *Human resource management*. (9th ed., xxi, 673 s.) Harlow, England: Pearson.

Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. (Vyd. 1., 168 s.) Praha: Grada.

Ulrich, D. (2014). *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. (1. vyd., 302 s.) Praha: Grada Publishing.

Vašutová, J. (2012). Vysokoškolští učitelé a studenti v nových rolích v procesu vzdělávání. *Česká Kinatropologie*, 16(2), 5-8.

Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* (2., aktualiz. vyd.). Praha: Management Press.

Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.

White Paper on Education and Training. (1995). Brussel: European Commission.

Zákon č. 111/1998 SB., o vysokých školách. Zákon č. 111/1998 SB., o vysokých školách (1988). MŠMT.

Internetové zdroje

Avolio, B., & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*(16), pp. 315-338. Retrieved from: <http://marklight.com/Resources-Presentations/MPS594%20Ethical%20Leadership/Authentic%20leadership%20development,%20Avolio.pdf>

CIPD (2016). Profession map [Online]. Retrieved from <http://www.cipd.co.uk/cipd-hr->

[profession/profession-map/](#)

CIPD. (2013). Survey of Resourcing and Talent Planning [Online]. Londýn: CIPD. Retrieved from http://www.cipd.co.uk/binaries/resourcing-and-talent-planning_2013.PDF

CIPD. (2015). HR outlook: Leaders view of our profession [Online]. In (p. 35). London: CIPD. Retrieved from http://www.cipd.co.uk/binaries/hr-outlook_2016-winter-2015-16-leaders-views-of-our-profession.pdf

Czechinvest. (2016). Czechinvest [Online]. Retrieved May 01, 2016, from <http://www.czechinvest.org/definice-msp>

Leadership Models: Ohio State University model. (2009). Leadership models [online]. Retrieved from: http://www.tlu.ee/~sirvir/IKM/Leadership%20Models/ohio_state_university_study.html

Lewis, R., Spears, L.C., & Lafferty, B.A. (2008). Myers-Briggs and servant leadership: The servant leader and personality type. The Spears Center for Servant Leadership. Retrieved from http://www.spearscenter.org/Myers-BriggsServant-Leadership_Final.pdf.

McCleskey, J. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. Journal of Business Studies Quarterly, 5(4), pp. 117-130. Retrieved from: <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxy.muni.cz/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=8a2be9c6-f0b3-480b-9139-4dc1587a610e%40sessionmgr4002&vid=0&hid=4213>

Zefektivnění řízení lidských zdrojů, vzdělávání personalistů a vedoucích zaměstnanců ÚZIS ČR, nastavení systému profesního vzdělávání. (2010). Zefektivnění řízení lidských zdrojů, vzdělávání personalistů a vedoucích zaměstnanců ÚZIS ČR, nastavení systému profesního vzdělávání [Online]. Retrieved from <http://www.uzis.cz/zpravy/zefektivneni-rizeni-lidskych-zdroju-vzdelavani-personalistu-vedoucich-zamestnancu-uzis-cr-nas>

Název práce: Očekávání zaměstnavatelů od absolventů v oblasti vedení lidí

Autor: Bc. Ondřej Petráš

Vedoucí práce: Mgr. Jitka Navrátilová, Ph.D.

Klíčová slova: leadership, vedení lidí, role, personalista, integrace, očekávání,

Počet slov: 25 507

Anotace

Diplomová práce se zabývá vymezením očekávání zaměstnavatelů od absolventů personálních oborů. Jedná se o kvalitativní šetření v organizacích, které nabízejí uplatnění absolventům personálních oborů. Cílem výzkumu je tyto očekávání popsat a zjistit jaká jsou, jakým způsobem jsou na ně absolventi připraveni a jak jsou vysoké školy schopny flexibilně na tyto požadavky reagovat.

Teoretická část práce je rozčleněna na tři hlavní kapitoly. První se věnuje popisu role personalisty vztažené k vedení lidí. Druhá kapitola poukazuje na vývoj vedení lidí a popisuje modely leadershipu. Třetí kapitola pak popisuje integraci teoretického a praktického vzdělávání.

Výzkumnou strategií v této práci je kvalitativní výzkum, ten bude prováděn v organizacích v podnikatelské sféře nabízející uplatnění pro absolventy personálních oborů. Data budou zjištěna hloubkovými polostrukturovanými rozhovory a analýzou dokumentů.

Name of the thesis: Expectations of employers from graduates of HR domain in the leadership field.

Author: Bc. Ondřej Petráš

Supervisor: Mgr. Jitka Navrátilová, Ph.D.

Key words: leadership, leading of people, roles, HR workers, integration, expectations,

Word count: 25 507

Annotation

This diploma thesis is concentrated on definition of the expectations of employers from graduates of the HR domain. It is qualitative study in the organizations which offer start up jobs for graduates of HR domain. The aim of the research is describe the expetations, the readiness of the graduates and the ability of the higher education to react flexibly to the expectations.

Theorethical part of the thesis is divided into 3 chapters. First is describing the role of the HR workers as leaders. Second chapter describe the evolution of leadership and the models of the leadership styles. Third chapter than describe the integration of theorethical and practical education.

Model of the research strategy is qualitative research. This research will be done in the organizations in business area which offers employment for graduates of HR domain. The colection of the data will be done by half-structured interview and by analysis of the documents.

Seznam obrázků

Obrázek 1 CIPD model profese personalisty. (CIPD, 2016).....	14
Obrázek 2 Model situačního leadershipu (Bělohlávek et. al., 2001).....	31
Obrázek 3 Model zaměřený na cíle (Northouse, 2016, s. 116)	32
Obrázek 4 Komponenty modelu zaměřeného na cíle (Northouse, 2016, s. 117).....	33
Obrázek 5 Interakce subjektů (Kolb, 1984, s. 4)	40
Obrázek 6 Kolbův model učení (Navrátil & Šišláková, 2007, s. 23).....	43

Seznam tabulek

Tabulka 1 Organizace. (Czechinvest, 2016) a vlastní výzkum	52
Tabulka 2 Respondenti - zdroj: vlastní výzkum.....	56
Tabulka 3 Role lídra. (Zdroj: Vlastní výzkum)	67
Tabulka 4 Doporučení pro absolventy.....	74

Seznam zkratek

CIPD – Chartered Institute of Personnel and Development
ESF – Ekonomicko správní fakulta
HR – Human Resources
HRM – Human Resources Management
HVO – hlavní výzkumná otázka
LZ – lidské zdroje
MUNI – Masarykova Univerzita
ŘLZ – řízení lidských zdrojů
SPSP – Sociální politika a sociální práce
SVO – specifická výzkumná otázka
UJAK – Univerzita Jana Ámose Komenského
UK – Univerzita Karlova
ÚZIS – Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR
VŠE – Vysoká škola ekonomická
VPLZ - Veřejná politika a lidské zdroje

Přílohy

SEZNAM PŘÍLOH

- **Příloha 1** - Dokument „profil absolventa“³⁵
- **Příloha 2** - Struktura polostrukturovaného rozhovoru

³⁵ Z důvodu zachování anonymity je odebrán název studijního programu

Příloha 1 – Dokument profil absolventa

A) Bakalářské studium v prezenční formě

Profil absolventa bakalářského oboru

Cílem výuky v rámci programu je aktivní zvládnutí a aplikace obecných konceptů a přístupů společných věd, které umožňují samostatnou expertní reflexi a řešení veřejných a sociálních problémů, které jsou předmětem intervencí veřejné a sociální politiky a jako takové souvisejí zejména s rozvojem lidských zdrojů. Řešení těchto problémů se předpokládá v rámci organizací různého typu, a to jednak při zabezpečování programů veřejné a sociální politiky, jednak při rozvoji jejich vlastních lidských zdrojů. Absolvent bakalářského stupně by měl získat takové vědomosti a osvojit si takové dovednosti, které by mu umožnily:

- Vykonávat analytické a koncepční práce při přípravě opatření v nejrůznějších oblastech veřejné politiky, zejména různých oblastí sociální politiky, politiky zaměstnanosti, rozvoje lidských zdrojů, politiky sociálních služeb, sociální práce, personálního řízení na různých úrovních (centrální, regionální, lokální, případně na úrovni nadnárodní či ve sféře podnikových, vládních i nevládních organizací),
- Podílet se na implementaci těchto opatření v praxi,
- Rozvíjet díky profesionální praxi a dalšímu vzdělávání své schopnosti specializované pro určitou oblast veřejné a sociální politiky, a v jejím rámci i řízení a rozvoje lidských zdrojů,
- Koncipovat zaměření činností své specializace s porozuměním širšímu sociálnímu, ekonomickému a sociálně politickému kontextu veřejných a sociálních problémů a potřeb rozvoje lidských zdrojů.

Absolventi bakalářského studia oboru mohou výše uvedené znalosti a dovednosti uplatnit při vykonávání analytických, koncepčních a výkonných činností, jakož i nižších a středních manažerských funkcí v oblasti veřejné a sociální politiky, politiky zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů, sociálních služeb a sociální práce. Mohou tedy zastávat nejrůznější funkce v oblasti veřejné politiky na lokální, regionální i národní úrovni ve státní správě - jako jsou sociální, ale i jiné odbory magistrátů, obcí

s rozšířenou působností, krajské úřady, na úřadech práce, v různých typech zařízení sociálních služeb, v oblasti sociálního zabezpečení, v neziskových organizacích (zejména jako projektoví manažeři), ve výzkumných a poradenských agenturách, v agenturách zprostředkování práce, ve vzdělávacích agenturách, ve veřejných a soukromých organizacích, které se zabývají některou oblastí veřejné politiky, na ministerstvech (práce a sociální věci, místní rozvoj, školství, zdravotnictví, ale i další), na nadnárodní úrovni - orgány přímo nebo nepřímo zajišťující agendy Evropské komise, nadnárodní neziskové organizace, v nadnárodních organizacích, které se zabývají řešením sociálních problémů nebo poskytováním sociální pomoci.

B) Magisterské navazující studium v prezenční a kombinované formě

V **prezenční formě** studia je možné studovat jednu ze tří specializací:

„Trh práce, politika zaměstnanosti a rozvoj lidských zdrojů“

„Personální management a organizační rozvoj“

„Sociální politika“

V **kombinované formě** studia je možné studovat jednu ze dvou specializací:

„Personální management a organizační rozvoj“

„Sociální politika“

Profil absolventa magisterského navazujícího studia v prezenční a kombinované formě

Cílem magisterského navazujícího prezenčního studia je, aby absolvent v návaznosti na poznatky a dovednosti, které získal bakalářským studiem tohoto oboru nebo jiného příslušného oboru, získal schopnost:

- samostatně koncipovat a provádět teoreticky zdůvodněnou a prakticky využitelnou reflexi veřejných a sociálních problémů a otázek rozvoje lidských zdrojů; z hlediska relevantních humanitních oborů přitom analyzovat jejich různorodé souvislosti,

- samostatně vyhledávat, identifikovat a reflektovat příčiny a důsledky aktuálních nebo latentních veřejných a sociálních problémů a systémových nedostatků opatření veřejné a sociální politiky, politiky zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů jak na celospolečenské a místní úrovni, tak v organizacích,
- samostatně reflektovat a artikulovat potřebu zavádění programů veřejné a sociální politiky a systémových podmínek rozvoje lidských zdrojů,
- po získání nezbytné profesionální zkušenosti provádět koordinaci aktivit v organizacích realizujících programy veřejné a sociální politiky a rozvoje lidských zdrojů a přispívat k rozvíjení vlastních lidských zdrojů a organizačních kapacit jako předpokladu zvládnutí úkolů v dané oblasti.

Absolvent magisterského presenčního a kombinovaného studia oboru (*jméno vyjmuté*) stupňovitým studiem (bakalářským a magisterským navazujícím) postupně získá základní profesionální předpoklady pro samostatný výkon širokého spektra činností veřejné a sociální politiky a rozvoje lidských zdrojů a předpoklady pro rozvíjení těchto schopností v praxi nebo dalším studiem. Jejich jádrem jsou dvě schopnosti:

- Schopnost samostatně reflektovat a vyhodnocovat řešené problémy a prováděná opatření veřejné a sociální politiky a rozvoje lidských zdrojů a zvládnutí s nimi spojených dilemat,
- Schopnost samostatně koncipovat systémově pojatá opatření a koordinovat či provádět jejich zavádění.

Specifické poznatky a dovednosti absolventů jednotlivých specializací:

Specializace „Sociální politika“

Cílem studia specializace „sociální politika“ je získat schopnost koncipovat opatření sociální politiky, účastí na tvorbě programů sociální politiky (na národní, regionální a lokální úrovni) ovlivňovat podmínky života ve společnosti, signalizovat vznikající nebo opomíjené sociální problémy a koncipovat a implementovat programy a projekty sociálních služeb, které mají lidem napomoci zvládnout vznikající sociální problémy a tíživé životní situace.

Specializace „Trh práce, politika zaměstnanosti a rozvoj lidských zdrojů“

Cílem studia specializace „trh práce, politika zaměstnanosti a rozvoj lidských zdrojů“ je po získání nezbytné praktické profesionální zkušenosti analyzovat, hodnotit, koncipovat a implementovat opatření, jejichž účelem je řešení otázek zaměstnanosti, rozvoje lidských zdrojů, sociálních problémů a obtížných životních situací, které jsou výsledkem fungování trhu práce a souvisí s nezaměstnaností.

Specializace „Personální management a organizační rozvoj“

Cílem studia specializace „personální management a organizační rozvoj“ je po získání nezbytné praktické profesionální zkušenosti v organizacích, které se zabývají veřejnými politikami a/nebo rozvojem lidských zdrojů, zajišťovat řízení a rozvoj vlastních lidských zdrojů organizace s ohledem na úkoly v oblasti veřejné politiky a s ohledem na komplexně pojaté životní a pracovní situace zaměstnanců, na potřebu ovlivňovat životní podmínky a výkon zaměstnanců řešením sociálních problémů organizace a na potřebu sladění rozvoje lidských zdrojů a rozvoje organizace.

Uplatnění absolventů

Absolventi magisterského navazujícího presenčního a kombinovaného studia oboru (*jméno vyjmutó*) se mohou uplatnit zejména při výkonu:

- role koncepčního pracovníka v oblasti tvorby a realizace programů veřejné a sociální politiky, politiky zaměstnanosti a strategie rozvoje lidských zdrojů,
- role koordinátora v oblasti tvorby a implementace programů veřejné a sociální politiky, politiky zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů (případně po nabytí zkušenosti a orientace koordinace a řízení programů veřejné politiky),
- role výzkumníka,
- role učitele disciplin oborů veřejné a sociální politiky, politiky zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů;
- případně dalších typů rolí, dle potřeb zaměstnavatele (např. mluvčí, poradce pro otázky veřejné a sociální politiky, politiky zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů).

Příloha 2 - Otázky interview

Jak význam má vedení lidí při práci personalisty?

Jak se význam vedení lidí vyvíjí v posledních letech?

V čem spočívá role personalisty při vedení lidí?

Jaké jsou limity vedení lidí ve vaší organizaci?

Co mohou využít ke svému zlepšení?

Jaké kompetence musíte při vedení lidí uplatňovat?

Jaké činnosti vykonáváte při vedení lidí?

Které oblasti jsou problematické při vedení lidí?

Co všechno musí absolventi zvládnout aby se stali úspěšnými lidry?

Jak tyto kompetence umí absolventi používat v reálných situacích?

Co obsahuje vedení na juniorských pozicích?

Co se mění příchodem absolventů do vašich týmů?

Kde mohou tuto sadu potřebných kompetencí, dovedností a znalostí získat?

Jaké jsou vaše preference v oblasti vedení lidí u absolventů?

Jaké jsou limity absolventů při vedení lidí v reálných situacích?

Jaké je Vaše doporučení pro zlepšení jejich přípravy k vedení lidí?

Jakým způsobem probíhá spolupráce vysokých škol a Vaší organizace?

Co Vám tato spolupráce přináší?

Co byste od VŠ potřebovali?

Jaké jsou limity spolupráce?

Jaký je ideální stav spolupráce?

Jak vnímáte integraci teoretického a praktického vzdělávání?

Jak je integrace podle Vás potřebná?

Jak je ve vaší organizaci běžná?

Jakou formou probíhá probíhá?

Co vaší organizaci přináší přináší?

Co přináší účastníkům?

Jak pomáhá integrace naplnit absolventům vaše očekávání při nástupu do zaměstnání?

Jaké jsou limity integrace?

Jaký je ideální stav integrace?

Jmenný rejstřík

A

Adair 28, 62

Armstrong 6, 11, 16, 17, 20, 27, 48,

Avolio 36, 70

B

Barták 49

Bass 35, 36

Bělohlávek 30, 31, 33

Beneš 14, 15

Blake 29, 30

Bligh 45

Bush 45

C

Covey 19, 28

D

Disman 54, 55

F

Foot 6

G

Gardner 36, 70

Greenleaf 37

H

Hemphill 24

Hendl 54, 59

House 32

K

Kocianová 12, 15 - 17, 42, 45, 50

Kolb 40 - 43, 69, 78

Koubek 6, 10, 16, 21, 49,

Kovács 49

L

Lewis 37

Lo 34

Lowe 36

M

Macáková 48

Mareš 41

Maslow 35

McCleskey 35

McGregor 29

Mikuš 43

Miovský 53

Moore 24

N

Navrátilová 44, 47

Navrátil 40, 41, 43, 44, 50

Northouse 20, 24, 26, 28 - 37, 61, 62,
70, 85,

Novotný 49,

O

Owen 22

P

Pavlica 39

Průcha 35

R

Robbins 22

Rohlíková 41, 42, 50

S

Slavík 41, 49

Smith 22

Steigauf 20, 21, 26 - 30, 34, 35, 38,

Strauss 51

Š

Švaříček 51, 53, 54, 60, 113, 114

T

Thompson 47

Tichá 49

Torrington 12

Tureckiová 6, 14, 20 - 23, 28, 29, 35, 62

U

Ulrich 6

V

Vašutová 49

Veber 48

Vojtovič 11

Věcný rejstřík

A

absolvent 6 - 9, 15, 17, 18, 41 - 43, 47- 53, 56 - 59, 66 - 75, 79, 81 - 87

I

indikátor 56 -59, 82, 83, 84

integrace 17, 40, 43, 44, 57, 59, 69, 80, 81, 84 - 86

L

leadership 6 - 8, 13, 15, 17 - 21, 24 - 37, 50, 57, 61, 62, 70, 85

O

očekávání 6 - 8, 13, 13, 18, 47, 49, 53, 56, 59, 61, 72, 74, 77, 82, 84, 85, 87, 88

P

personalista 6 - 18, 25 - 26, 42, 44, 46, 50, 51, 57, 61, 65, 68, 80, 82, 84, 86

profil 6, 10, 12, 13, 15, 16, 17, 25, 50

R

role 6, 10 - 12, 14, 21, 25, 37, 40, 48, 49, 57, 61 - 63, 65 - 67, 82, 83, 85, 86

V

vedení lidí 6 - 8, 10, 11, 13, 16, 18, 19 - 23, 26, 32, 36, 39 - 41, 44? 47 - 50, 53, 55 - 58, 61, 62, 65, 68, 69, 74, 82 - 87

Z

zaměstnavatel 6 - 9, 17, 18, 40 - 43, 47 - 50, 53, 56, 68 - 70, 77, 79, 82 - 88

Stat'

Úvod

Úkolem této stati je stručně popsat očekávání zaměstnavatelů od absolventů personálních oborů v oblasti vedení lidí. Vedení lidí – leadership je v současné době jedním z nejdiskutovanějších témat v oblasti personální práce.

Předkládaná práce si klade za cíl popsat vedení lidí v souvislosti s měnící se rolí personalisty v organizaci a v rámci stále větší poptávky po praktickém vzdělávání studentů také popisuje integraci teoretického a praktického vzdělávání studentů.

Tato stať si klade za cíl odpovědět na hlavní výzkumnou otázku: „*Jaké je očekávání zaměstnavatelů od absolventů personálních oborů v oblasti vedení lidí?*“ Zamýšleným závěrem je pak doporučení pro studenty k jejich zvýšení konkurenceschopnosti na trhu práce a vytvoření podkladů, které by mohly podpořit vytvoření dialogu mezi akademickou a podnikatelskou sférou, tento dialog pak ideálně povede ke zkvalitnění poskytovaného vzdělání pro studenty personálních oborů.

Teoretická část

Teoretická část této práce je rozdělena do čtyř kapitol. První kapitola se věnuje vymezení základních pojmů, které jsou esenciálním prvkem celé této diplomové práce. Další tři kapitoly teoretické části jsou zaměřeny na teoretický podklad pro empirickou část.

Druhá kapitola se věnuje popisu vývoje profilu personalisty, následně popisují model profilu personalisty který vymezuje CIPD (Chartered Institute of Personnel Development), následně popisují problematiku vzdělávání personalistů a profil absolventa personálních oborů.

Třetí kapitola se věnuje vedení lidí, nejdříve vymezují leadership od managementu. Následně popisují jeho vývoj. Další podkapitola se věnuje modelům vedení lidí v 20. a 21. století.

Čtvrtá kapitolu teoretické části pak věnují integraci teoretického a praktického vzdělávání personalistů. Popisují vztah vzdělavatele, zaměstnavatele a studenta (potenciálního zaměstnance). Věnují se také popisu rolí těchto subjektů.

Základní pojmy

Vedení lidí je v této práci pojato optikou **leadershipu**. Na leadership se můžeme dívat z více hledisek já volím pohled na vedoucí pracovníky jako na lídry, tím je vymezují od manažerů.

Optikou **očekávání** je v této práci myšleno jakékoliv množství kompetencí, dovedností, schopností, či jiných vlastností, které mohou zaměstnavatelé od absolventů očekávat.

Za **zaměstnavatele** pak tato práce považuje všechny organizace, jež využívají služeb personalistů, mají své interní HR týmy, popřípadě celá oddělení, nebo personální agentury, které zaměstnávají absolventy personálních oborů.

Jako **absolvent personálního oboru** je **vnímán** jakýkoliv mladý člověk s úspěšně ukončeným magisterským vzděláním v oboru, u kterého se předpokládá, že připravuje studenty právě pro tuto profesi.

Vývoj pojetí personálního řízení

V rámci rychlého technologického rozvoje a následně přechodu na znalostní ekonomiku je obrovský tlak v organizacích na efektivního využití lidského kapitálu. Vzhledem k těmto požadavkům se profese personalisty stává stále více důležitějším faktorem v organizačních strukturách.

Teorie lidských zdrojů jako nejdůležitějšího faktoru organizace tak jak ji popisuje například Armstrong & Stephens (2008) nebo explicitně Koubek (2015, s. 35) který uvádí: „*Vzrůstající význam řízení lidských zdrojů v hierarchii řízení organizace musí být pochopitelně doprovázen změnou profilu personalisty.*“ Tento fakt poukazuje na **vývoj**, který v posledním století můžeme označit jako velmi dynamický. Fáze tohoto rozvoje popisuje například Vojtovič (2011) ten uvádí několik etap rozvoje, první technokratická etapa, která pokládá základy personální práce, následuje koncepce sociální péče. Ve čtyřicátých až šedesátých letech 20. století pak vzniká první koncepce personálního řízení. První zmínky o řízení lidských zdrojů přichází v následující etapě, v 80. – 90. letech 20. století.

Vezme-li v potaz předchozí dynamický vývoj profese personalisty je velmi důležité vymezit to jak **profil personalistů** vypadá nyní. Tomu se věnuje například

skupina CIPD z Velké Británie, ta popisuje roli personalisty v několika částech.

Pro lepší pochopení je přiložen v kapitole 2.3. obrázek tohoto modelu. Model je rozčleněn do tří částí, první je *vnitřní část* – jádro profese. Sem patří porozumění organizaci, strategie a řešení. Další část vnitřního kruhu profese se věnuje leadershipu. Je zde kladen důraz na vlastní příklad, strategické vedení, vlastní výkon a podporu spolupracovníků, jejich rozvoj a hodnocení v rámci celé struktury organizace.

Druhá *vnější část* se věnuje popisu dovedností. CIPD (2016) zde poukazuje na: „*Učení se a rozvoj, výkonnost a odměny, resourcing a vyhledávání talentů, rozvoj organizace, organizační design – prostředí, informovanost a dostupnost služeb, vztahy se zaměstnanci, zapojení zaměstnanců.*“

Třetí část se věnuje oblasti chování zde CIPD (2016) popisuje co jaké vlastnosti má personalista mít: „*Zvídavá osobnost, vedení příkladem, schopnost pozitivně ovlivňovat, rozhodující myšlení, vstřícná spolupráce, věrohodná osobnost, odhodlanost, kuráž vůči výzvám.*“

Důležité je zmínit, že **vzdělávání personalistů**, kteří by měli být schopni zvládnout tolik kompetencí, který vymezuje model CIPD přináší velkou výzvu pro akademickou sféru. I přes to, že výsledky empirické části této práce ukazují na určité nedostatky je nutno uvést, že teoretická příprava personalistů v natolik krátkém časovém úseku jakým je například dvouleté magisterské studium je nadmíru náročná. Vzhledem k neustále měnícímu se profilu profese personalisty je tak akademické vzdělávání vystaveno potřebě častých změn, ty se musí projevit i v **profilu absolventa** personálních oborů. Zda k tomu dochází a jsou-li personalisté dostatečně připraveni na výkon profese personalisty dokáží naplnit očekávání zaměstnavatelů ověřuji v empirické části této práce.

Vedení lidí

Důležité je na začátku zmínit to, že tato práce předkládá koncept vedení lidí jako leadership. Tento konstrukt je nutné vymezit od managementu. Tyto dva přístupy vycházejí ze společných základů, jsou ovšem určité oblasti, ve kterých se liší. Velmi dobrý příkladem rozdílu je Coveyho (2006) tvrzení: „*Růdit znamená docílit, aby lidé udeřili, co je potřeba udeřet. Vést znamená docílit, aby lidé chtěli udeřet, co je potřeba udeřet. Manažerůi vyvíjejí tlak. Lídrůi vyzývají k následování.*

Manazér i rozkazují. *Lídr* i komunikují.“ I přes to, že základním cílem obou přístupů je dosáhnout cíle, obě metody mají rozdílný názor v tom jak toho dosáhnout.

V rámci historického vývoje probíhalo **hledání významu leadershipu**, o to jak být skvělým vůdcem měli zájem už v antickém Řecku. Přesněji ovšem tento směr začala zkoumat až moderní věda na začátku 20. století. Rozvoj leadershipu pak i koresponduje s měnícím se profilem personalisty v rámci časových období které zmiňuje Vojtovič (2011). Jeho popis pak specifikuje například Northouse (2016), ten se věnuje **vymezení modelů leadershipu v 20. a 21. století**. Ze srovnání autorů Northouse (2016), Steigauf (2011) a Armstrong & Stephens (2008) pak vybírám ty nejpodstatnější.

Přístup založený na rysech se vyznačuje zdůrazněním vrozených rysů, autoři této teorie tvrdí, že lidé se lídry rodí, a na základě určitých vlastností se jimi mohou stát. *Přístup založený na schopnostech* poukazuje na podobný model jako přístup předchozí, rozdílem je ovšem to, že dané schopnosti se může člověk naučit. *Behaviorální model* popisuje to, že lídry se stávají lidé s určitým typem chování, tento model se zaměřuje na to co lídři dělají a jak jednají. *Situační přístup* pak poukazuje na to, že v různých situacích jsou potřeba různé typy lídrů, zastánci tohoto přístupu věří, že na každou situaci je možné najít takového lídra, který dokáže využít svých předností a dovést daný problém do cíle. *Přístup založený na cestě k cíli* pak preferuje práci s motivací a takovými lídry, kteří za různých prostředků dokážou dotáhnout věci do úspěšného konce. *Transakční a LMX modely* věnují pozornost interakci lídra a jeho pracovní skupině. *Transformační leadership* pak poukazuje na to, že správný lídr umí přetvořit cíle svého podřízeného tak, aby byly co nejvíce shodné s cíli lídra. *Autentický leadership* je teorií, která je zaměřená na autenticitu lídra, jeho vnitřní integritu a schopnost dělat těžká rozhodnutí.

Teorie leadershipu jako služby obrací dosavadní pohled na leadership a dává do popředí lídrovy spolupracovníky, které se on snaží podporovat. *Kontingenční styl vedení* navazuje na situační, rozdílné jsou v tom, že kontingenční teorie tvrdí, že každý lídr má jeden základní styl vedení a ten je schopný v určitých situacích doplňovat jinými.

Poslední vybranou teorií je *Versatilní teorie vedení* zastánci této teorie tvrdí, že opravdoví lídři jsou schopni v různých situacích používat takové styly vedení, které se k těmto situacím hodí.

Integrace teoretického a praktického vzdělávání ve vedení lidí

Popisujeme-li očekávání zaměstnavatelů od absolventů v oblasti vedení lidí, je nutné vymezit jak integrace těchto dvou subjektů společně se vzdělavateli pomáhá studentům tyto očekávání naplňovat.

Integrované vzdělávání je samozřejmě velmi náročným procesem neboť se stkává s mnoha limity, kde už ten základní – rozdílné cíle subjektů se zdá skoro jako nepřekonatelný. I přesto se daří výše zmíněným subjektům nalézt společnou půdu ke spolupráci a vytvoření takového prostředí, kde mohou studenti rozvíjet své praktické dovednosti. Otázkou stále zůstává, nakolik je toto prostředí kvalitní. Navrátil & Šišláková (2007, s. 1) k praktickému vzdělání uvádí:

Slovním spojením praktické vzdělávání označují ty aktivity v rámci vzdělávání sociálních pracovníků, které ve vzdělávacím procesu využívají aplikovaného učení, například přímého pozorování, nácviku dovedností nebo supervidované provádění služeb.

Místem kde přichází tyto tři subjekty do interakce jsou **studentské praxe a stáže**. Je velmi důležité uchopení formální části praxí, tak aby docházelo k vytvoření kompromisu mezi těmito třemi subjekty v tom, jak budou napřovány cíle daných subjektů. Z nichž každý se vyznačuje určitou rolí.

Role vzdělavatele je pak vzhledem k jejím cílům vymezeným v zákoně o vysokém školství velmi složitá. Musí totiž plnit hned několik cílů, které nejsou vždy v souladu. Musí li pak vzdělavatel ještě nacházet kompromisy se zaměstnavateli v obalsti očekávání je pro to něj velmi složitá situace.

Role zaměstnavatele se zdá být v tomto procesu velmi jednoduchá, na základě všech možných prostředků se organizace v podnikatelské sféře snaží dosáhnout zisku. Zde přichází problematická část kdy zaučování studentů odvádí praocvníky organizací od aktivit, které vedou k zisku. Otázka je zda je pro organizace výhodné mladé pracovníky vzdělávat a zda jim mohou být přínosem.

Role studenta je problematickou převážně v tom, že se nchází mezi dvěma velmi silnými institucemi a pokouší se naplnit i vlastní cíle a to dostat se k co nejvyšším poznatkům a možnostem tak aby zlepšil svoji pozici na trhu práce.

Shrnutí teoretické části

V teoretické části své diplomové práce věnuji nejdříve pozornost vymezení základních pojmů v první kapitole. V druhé kapitole se věnuji profilu personalisty, to jakým způsobem se vyvíjel, jak jej vidíme dnes a jak tento profil přechází do role personalisty. Popisuji také to jaké výzvy přináší vzdělávání personalistů a jakým způsobem koreluje s profilem absolventa personálních oborů.

Ve třetí kapitole poukazuji na rozdílné metody leadershipu a managementu. Popisuji vývoj leadershipu a vedení lidí před přelomem milénia a následně popisují modely vedení lidí.

Čtvrtou kapitolu věnuji popisu integrace teoretického a praktického vzdělávání, popisu rolí tří subjektů, vzdělavatele, zaměstnavatele a studenta. Popisuji to jaké výzvy přináší integrace a jak se tyto tři subjekty setkávají v interakci v rámci studentských stáží a praxí.

Metodologická část

V rámci výzkumné strategie volím kvalitativní přístup. Tento přístup volím z několika důvodů. Švaříček & Šedřová (2007, s. 46) uvádí ke kvalitativnímu přístupu: „*Zabývá se specifickým případem v jeho vlastním kontextu, cílem je získat vhled a porozumění problému v celé jeho šíři a hloubce.*“ Mám-li porozumět danému problému očekávání musím se dostat k širším souvislostem a dosáhnout hlubšího porozumění. Dalším faktorem je moje předchozí zkušenost s danou metodou, tu ovšem vnímám také jako limit svého výzkumu.

Vzhledem k povaze mého výzkumného problému je potřeba provést empirickou studii ve více než jedné organizaci, proto je nutné zvolit kritéria, dle kterých tyto organizace vyberu. Rozhovory proběhnou ve dvou typech organizací budou jimi organizace s vlastními interními HR odděleními, nebo HR specialistou nebo personální agentury. Rozhovory budou vedeny v renomovaných organizacích se zaběhlou firemní kulturou a zkušeností v přijetí zaměstnanců – limit stanovuji na minimálně 5 let fungování na trhu. Tyto organizace musí mít zkušenosti s přijímáním absolventů personálních oborů (bez preference vzdělavatele).

Organizace definuji dle Czehcinvestu (2016) a to na mikropodnik, malý podnik, střední podnik a velký podnik. V rámci mého šetření probíhají rozhovory v 2

mikropodnicích, jednom malém podniku, dvou středních a čtyřech velkých. Sběr dat probíhá kombinací metod. Jedná se o triangulaci metod za pomoci polostrukturovaného rozhovru, rozhovoru s návodem a jako doplňkovou metodu volím studium dokumentů.

Rozhovory jsem vedl s vedoucími pracovníky HR oddělení, nebo vedoucími týmu, popř. s vedoucím personální agendy v mikropodniku. Rozhovor s návodem proběhl s koordinátorkou praxí na univerzitě, kde také studuji dokumenty které se vztahují k oblasti vedení lidí v rámci profilu absolventa.

Operacionalizace výzkumných otázek proběhla na základě výzkumných implikací z teoretické části, kde z každé kapitoly³⁶ vychází jedna specifická výzkumná otázka.

HVO: „*Jaké je očekávání zaměstnavatelů od absolventů personálních oborů v oblasti vedení lidí?*“ Cílem této otázky je zjistit, jaká jsou očekávání zaměstnavatelů, zda se daří studentům tyto očekávání naplnit a co by mohlo pomoci k tomu aby se to dělo.

SVO1: „*Jaká je role personalisty při vedení lidí?*“ Tato specifická otázka se zabývá tím jak lídři definují svoji roli, indikátorem je zde tedy *role*. Druhým indikátorem jsou *složky vedení* tento indikátor se věnuje popisu toho, co lídři při vedení vykonávají.

SVO2: „*Jaká je připravenost absolventů k vedení lidí v reálných situacích?*“ Tato specifická výzkumná otázka zkoumá připravenost absolventů vest lidi v reálných situacích, indikátorem je zde pak *připravenost*. Tato výzkumná otázka se také zabývá tím, jak absolventi zvládají naplnit roli lídra, čím se jejich vedení vyznačuje nebo jaké jsou jejich limity.

SVO3: „*Zda a jakým způsobem reagují vysoké školy na potřeby praxe v oblasti vedení lidí?*“ Z této specifické výzkumné otázky vyplývají dva indikátory, *integrace* a *spolupráce*. Tyto indikátory se vztahují k interakci vztahů zaměstnavatele a vzdělavatele a popisují jakým způsobem ovlivňuje tento vztah studenty.

Empirická část

Empirické šetření bylo vedeno kvalitativní strategií. Na základě rozhovorů jsem analyzoval data metodou otevřeného kódování. Švaříček & Šedřová (2007, s. 211) ke

³⁶ Mimo kapitoly vztahující se k základním pojmům.

kódování uvádějí: „*Postupujeme tak, že nejprve analyzovaný text (přepsaný rozhovor, záznam z pozorování, dokument) rozdělíme na jednotky, jednotkou může být slovo, sekvence slov, věta, odstavec. Doporučujeme nevolit hranice formálně ale podle významu, to znamená, že se jednotkou stává významový celek různé velikosti.*“ Dalším krokem je přidělení kódu jednotlivým konstruktům, na základě těchto kódů se vytváří kategorie, které tvoří podklady pro odpovědi na specifické výzkumné otázky.

První specifická výzkumná otázka zněla: „*Jaká je role personalisty při vedení lidí?*“ Cílem této otázky je empiricky ověřit to, jaká je role lídrů v personálních týmech, jaké jsou jejich kompetence, dovednosti, schopnosti a jaké mají mít vlastnosti. Z empirického šetření vyšlo najevo, že hlavní součástí role vedoucího pracovníka je vedení lidí, respondenti poukazují na to, že leadership je základním kamenem ve všech odvětvích. Považují tuto dovednost za klíčovou pro jejich práci.

Styly vedení popisují na základě míry direktivy, kterou využívají při práci se svými podřízenými. Respondenti pak poukazují na to, že nejdůležitější součástí jejich role je nejenom přijímání pracovníků, ale převážně jejich rozvoj, udržení v organizaci a udržení atmosféry, často za velkých osobních obětí. Jejich cílem je zamezit odchodu kvalitních pracovníků. Důležitou součástí jejich role je také profesionální odstup a sebereflexe bez které není možné být ostatním dobrým lídrem.

Z hlediska informační vydatnosti jsem rozhodně získal dostatečné množství dat k vytvoření určité oblasti role tak jak ji definují respondenti

Druhá specifická výzkumná otázka zněla: „*Jaká je připravenost absolventů k vedení lidí v reálných situacích?*“ Tato otázka měla empiricky ověřit, jak absolventi umí uplatnit teorie leadershipu v reálných situacích. V rámci empirického šetření respondenti vyjadřují jasný nesouhlas s tím, že by čerství absolventi hned vedli své týmy. Velmi častým prostředkem jak se ovšem tyto dovednosti můžou naučit je v organizacích imitace reálných týmů, kdy absolventi vedou své menší projekty a lídři je na těchto situacích v praxi učí to jak se týmy vedou. Respondenti se také vyjadřují k limitům vlastností, ty ovšem nevztahují k univerzitnímu vzdělávání. Hovoří také o limitech teoretických, ty ovšem považují za minimální a někteří respondenti naopak velmi chválí teoretickou přípravu absolventů.

To se ovšem nedá tvrdit o praktické připravenosti. Respondenti poukazují na to, že studenti přichází absolutně nepřipraveni, tento limit vztahují k podle nich špatně

nastavenému vzdělávacímu systému, kde je větší pozornost věnována teorii než praxi což by podle nich mělo být naopak.

Při studiu dokumentů můžeme vidět tento trend, většina předmětů na vysokých školách se věnuje teoretickému základu, praktické předměty jako stáže jsou pak často vztahovány k diplomovým pracím, studenti si tedy v tomto praktickém předmětu neosvojí pracovní návyky, ale opět pouze další výzkumnickou zkušenost. Respondenti uvádí doporučení pro absolventy. Tato doporučení jsou shrnuta v tabulce 4. Tyto doporučení považují za jeden z nejdůležitějších výstupů této diplomové práce.

Třetí specifická výzkumná otázka zněla: „*Zda a jakým způsobem reagují vysoké školy na potřeby praxe v oblasti vedení lidí?*“ Tato otázka má empiricky ověřit to, jakým způsobem probíhá spolupráce vysokých škol s praxí, jak pružně je nastaven tento vztah, jaké jsou jeho limity a jak univerzity připravují studenty personálních oborů.

Z odpovědí respondentů vychází najevo, že jejich spolupráce s vysokými školami je velmi omezená. Poukazují na velmi problematický vstup na akademickou půdu, často za nesmyslných podmínek. V některých případech existuje napojení na určité jedince, kteří pomáhají organizacím vytipovat dobré kandidáty na zaměstnance, celkově ovšem k většímu propojení nedochází.

Jediným místem, kde se tyto dva subjekty pravidelně setkávají jsou studentské praxe a stáže, ale i zde mají respondenti velké výhrady, jde jim převážně o zbytečnou administrativní zátěž, malou časovou dotaci.

S jejich kritikou ovšem přichází i představa ideálního stavu. Podle odpovědí je vidět, že by si respondenti přáli to, aby více lidí z obchodní sféry dostalo možnost vstoupit na akademickou půdu a učit studenty. Chtěli by také možnost vyučovat předměty popřípadě semináře, které by se vztahovaly k praktickým tématům a umožnili studentům vstup do organizací, kde by viděli organizační prostředí a dokázali se zbavit předsudků, kterými bez těchto zkušeností trpí.

Závěr

Cílem této práce bylo popsat očekávání zaměstnavatelů od absolventů v oblasti vedení lidí. Na tento problém jsem se chtěl podívat z širšího hlediska a prozkoumat to, co studentům pomáhá tyto očekávání naplnit nebo naopak kde jsou limity.

Nyní musím odpovědět na moji hlavní výzkumnou otázku: „*Jaké je očekávání zaměstnavatelů od absolventů personálních oborů v oblasti vedení lidí?*“ V rámci analýzy odpovědí výzkumného vzorku vzniká spektrum doporučení absolventům. Tyto doporučení obsahují kompetence, dovednosti, schopnosti, vlastnosti a zkušenosti, které by absolventi měli v rámci studia získat pro úspěšné naplnění očekávání zaměstnavatelů. Jako ty nejzákladnější můžeme uvést získání *praktických zkušeností* z jakékoliv organizace již v době studia, v ideálním případě i *zkušenost zahraniční, schopnost a ochota se učit*, umění přijmout *zodpovědnost*, dobré *vystupování*, *empatie* a dobré *komunikační schopnosti*. Pro to, aby studenti mohli dosáhnout těchto očekávání je dle respondentů třeba, aby bylo lidem z obchodní sféry umožněno učit a formovat myšlení studentů už v rámci studia a ne až po nastoupení do zaměstnání. Ideální představou je pak vytvoření takového vzdělávacího systému, kde zaměstnavatelé budou moci své pracovníky vysílat na akademickou půdu, kde by tito odborníci z praxe vyučovali praktické dovednosti v rámci seminářů a předávali své zkušenosti studentům. Tím by došlo k vytvoření takového stavu, kde je věnována větší pozornost i kultivaci praktických schopností a nejen teoretického základu.

Zdroje

- Armstrong, M., & Stephens, T. (2008). Management a leadership. (1. vyd., 268 s.) Praha: Grada.
- CIPD (2016). Profession map [Online]. Retrieved from <http://www.cipd.co.uk/cipd-hr-profession/profession-map/>
- Covey, S. (2009). Vedení založené na principech. (V nakladatelství Management Press vyd. 1., 301 s.) Praha: Management Press.
- Czechinvest. (2016). Czechinvest [Online]. Retrieved from <http://www.czechinvest.org/definice-msp>
- Koubek, J. (2015). Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. (5. rozš. a dopl. vyd., 399 s.) Praha: Management Press.
- Navrátil, P., & Šišláková, M. (2007). Praktické vzdělávání v sociální práci. Brno: Centrum praktických studií.
- Northouse, P. (2016). Leadership: theory and practice. (Seventh edition, xxii, 494 stran).

Los Angeles: Sage.

Steigauf, S. (2011). Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí. (1. vyd., 368 s.)

Praha: Grada Publishing.

Švaříček, R., & Šed'ová, K. (2007). Učební materiály pro kvalitativní výzkum v pedagogice (1. vydání). Brno: Masarykova univerzita.

Vojtovič, S. (2011). Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Praha:

Grada Publishing.