

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Manažerské dovednosti

Jitka Švandová

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jitka Švandová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Manažerské dovednosti

Název anglicky

Managerial skills

Cíle práce

Zpracovat teoretické přístupy k problematice manažerských dovedností v souvislosti s rozvojem výkonnosti zaměstnanců, skupin a organizace.

Řešit využití a možnosti rozvoje, zlepšování manažerských dovedností v řízení organizace. Teoretická část práce zahrnuje analýzu literárních pramenů a přístupů autorů odborných publikací k řešení této problematiky. Praktická část práce je orientována na analýzu současného uplatňování manažerských dovedností v řízení vybraných procesů v organizaci a na zpracování návrhu změn v řídicích dovednostech (hard a soft) ovlivňujících zlepšování výkonnosti zaměstnanců a kvality řízení v organizaci.

Metodika

Metodika práce zahrnuje metody analytické a syntetické. Metoda analytická využívá techniky dotazníkového šetření, techniky řízeného rozhovoru, techniky analýzy řídicích dokumentů podniku a organizačních norem podniku.

Syntetická metoda se orientuje na agregování nových poznatků získaných analýzou manažerských dovedností ve zkoumaném procesu v podniku, na formulování a modelování navrhovaných změn v manažerských dovednostech a formulování vztahu těchto změn ke změnám v kvalitě řídicího procesu.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Řízení podniku, řídicí proces, řízení lidských zdrojů, manažerské role, manažerské funkce, manažerské kompetence, manažerské dovednosti, hard dovednosti, soft dovednosti, výkonnost zaměstnanců, výkonnost procesů v organizaci.

Doporučené zdroje informací

- BĚLOHLÁVEK F., KOŠTAN P., ŠULEŘ O. Management. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8
- CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. Management a organizační chování. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7
- DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007, 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9
- JAROŠOVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., PAUKNEROVÁ, D., PAVLICA, K. Trénink sociálních a manažerských dovedností. Praha: Management Press, 2012. ISBN 80-7261-135-6.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada Publishing, 2004, 184 s. ISBN 80-24706-98-9
- LOJDA, J. Manažerské dovednosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1
- PAVLICA, K., JAROŠOVÁ, E., KAISER, R. Versatilní vedení-dynamická rovnováha manažerských dovedností. Praha: Management Press. 2010. ISBN 978-80-7261-208-6.
- TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 22. 02. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Manažerské dovednosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu své diplomové práce panu Ing. Josefu Křížovi, Csc. za cenné rady, které mi poskytl při konzultacích ke zpracování diplomové práce, a za výborné vedení. Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům organizace ČSSZ za účast a spolupráci v dotazníkovém šetření.

Manažerské dovednosti

Managerial skills

Souhrn

Tato diplomová práce se nazývá Manažerské dovednosti. Zabývá se manažerskými dovednostmi a jejich vlivem na pracovní výkon. Cíl, kterého chce každá organizace dosáhnout, je dobrá výkonnost. K tomu, aby se tak stalo, je zapotřebí mít schopné a dobré manažery, kteří mají své dovednosti a schopnosti na vysoké úrovni.

Diplomová práce je členěna do dvou hlavních oddílů.

Prvním oddílem jsou teoretická východiska, která vycházejí z odborné literatury. V této části jsou popsány hlavní pojmy týkající se tématu managementu a výkonnosti. Je zde definován pojem manažer a popsány jeho dovednosti, role a funkce.

Druhý oddíl představuje vlastní práci. Tento oddíl je zaměřen na státní organizaci Českou správu sociálního zabezpečení. Nejprve je zde uvedena charakteristika organizace. Dále je analyzováno dotazníkové šetření, které se konalo v této organizaci. Dotazník obsahoval otázky zaměřené na manažerské dovednosti, jejich úroveň a význam pro organizaci a jejich vliv na pracovní výkon.

V závěru práce jsou uvedeny souhrnné výsledky dotazníkového šetření a návrhy, které manažerské dovednosti je třeba zlepšit, aby se zvýšila výkonnost organizace.

Summary

This thesis pays attention to managing skills and their influence on a working performance. The purpose of each organization is focused on the highest possible productivity. Highly competent and qualified managers are necessary in order to reach this goal.

The first part of the thesis includes theoretical foundations based on the expert bibliography. The main terms concerning the management and the performance are described here. It includes the definition of the term “the manager” and what his/her skills, roles and tasks are.

Further the Česká správa sociálního zabezpečení (the Czech Social Services, state organization) organization is described here. The analysis of a questionnaire concerning the management skills and their level and importance for the organization and the working performance follows.

The final part of the thesis describes the conclusions of the questionnaire and the recommendations of what management skills are recommended to be improved in order to increase the productivity of the organization.

Klíčová slova: manažerské dovednosti, soft dovednosti, hard dovednosti, manažerské role, manažerské funkce, manažerské kompetence, výkonnost zaměstnanců, řízení podniku, řízení lidských zdrojů, řídicí proces

Keywords: management skills, soft skills, hard skills, management roles, management tasks, management competence, employee performance efficiency, human resources management, management, management process

Obsah

1	ÚVOD.....	10
2	CÍL PRÁCE A METODIKA.....	12
2.1	Cíl práce.....	12
2.2	Metodika.....	12
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	14
3.1	Management.....	14
3.1.1	Hierarchie managementu.....	15
3.2	Manažer.....	16
3.2.1	Vlastnosti manažera.....	17
3.2.2	Role manažera.....	19
3.2.2.1	Role komunikačního manažera.....	19
3.2.2.2	Role manažera času.....	20
3.2.2.3	Role manažera cílů.....	20
3.2.2.4	Role manažera změn.....	20
3.2.3	Manažeri podle stupně řízení.....	20
3.2.4	Cíle manažerů.....	21
3.3	Manažerské funkce.....	21
3.3.1	Sekvenční manažerské funkce.....	22
3.3.1.1	Plánování.....	22
3.3.1.2	Organizování.....	22
3.3.1.3	Výběr a rozmístění pracovníků.....	23
3.3.1.4	Vedení lidí.....	23
3.3.1.5	Kontrolování.....	23
3.3.2	Paralelní manažerské funkce.....	24
3.3.2.1	Rozhodování.....	24
3.3.2.2	Analýza řešených problémů a komunikace.....	25
3.4	Manažerské kompetence.....	25
3.5	Manažerské role.....	27
3.5.1	Interpersonální role.....	28
3.5.2	Informační role.....	29
3.5.3	Rozhodovací role.....	29
3.6	Manažerské dovednosti.....	30
3.6.1	Tvrdé dovednosti.....	31
3.6.2	Měkké dovednosti.....	32
3.6.2.1	Trénink měkkých dovedností.....	33
3.7	Manažerské dovednosti podle úrovní managementu.....	34
3.8	Výkonnost organizace.....	34
3.8.1	Výkonnost procesů.....	35
3.8.2	Výkonnost zaměstnanců.....	36
3.9	Řízení lidských zdrojů.....	37
3.9.1	Modely řízení lidských zdrojů.....	39
3.9.1.1	Model shody.....	39
3.9.1.2	Harvardský model.....	39
3.9.1.3	Kontextový model.....	40
3.9.1.4	5 – P model.....	40
3.9.1.5	Evropský model.....	40

3.9.1.6	Tvrký a měkký model	41
4	VLASTNÍ PRÁCE	42
4.1	Česká správa sociálního zabezpečení	42
4.1.1	Sekce ekonomicko – správní	44
4.2	Dotazníkové šetření	45
4.2.1	Identifikační otázky	45
4.2.2	Vlastní šetření	49
4.2.3	Vliv dílčích faktorů na oblasti dovedností	65
4.2.3.1	Oblast komunikace	65
4.2.3.2	Oblast vedení lidí	66
4.2.3.3	Oblast rozhodovacích dovedností	67
4.2.3.4	Oblast organizačních dovedností	68
4.2.3.5	Oblast přizpůsobení se změnám	69
5	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ	71
5.1	Návrhy zlepšení	73
6	ZÁVĚR	76
7	SEZNAM LITERÁRNÍCH ZDROJŮ	78
8	SEZNAM GRAFŮ, TABULEK, OBRÁZKŮ A PŘÍLOH	83
9	PŘÍLOHY	84

1 ÚVOD

V každé organizaci má význam řízení lidských zdrojů. Lidé jsou mezi sebou neustále v interakci, komunikují mezi sebou tváří v tvář, telefonicky, písemně nebo elektronicky. Dobré jednání s lidmi a dobrá komunikace nepředstavují pouze manažerskou dovednost, kterou uplatňují vedoucí pracovníci, ale uplatňují ji lidé na jakékoli pracovní pozici i v běžném životě. Dobrá komunikace mezi lidmi napomáhá vzájemné spolupráci.

Manažer jako řídicí pracovník by se měl snažit, aby vytvořil takové prostředí, ve kterém se zaměstnanci budou cítit dobře a podají kvalitní výkon. Na tom, jaký manažer je, velmi záleží. Na tom, jak umí své zaměstnance delegovat, ohodnotit, jaké úkoly jim klade, jak hospodaří s časem a jak se ke svým zaměstnancům chová, se podílejí jeho vrozené a získané vlastnosti a dovednosti. Jen když je manažer dobrý a umí práci svých zaměstnanců adekvátně ocenit, vytváří tak dobré pracovní klima a pracovníci dělají svou práci rádi a kvalitně. Dobrý manažer by měl rozumět práci, kterou úsek, jenž řídí, vykonává. Jen tak je schopný posoudit, zda je práce jeho podřízenými vykonávána správně. Náplní práce vedoucího pracovníka jsou i jiné činnosti než práce s lidmi, manažer proto musí být schopen všechny činnosti, které má vykonávat, sladit v harmonický celek. Vybrat manažera, který má dovednosti na co nejlepší úrovni, je snahou každého podniku, který hledá adepta na tuto vůdčí pozici. Tato důležitá pozice může totiž ovlivnit podnik jak pozitivně, tak negativně. Oblast řízení je klíčová oblast podniku, který se snaží, aby její řízení bylo co nejlepší a nejefektivnější.

Cílem každého podniku je plnění základních úkolů hmotných i nehmotných, poskytování co nejlepších služeb klientům, mít co největší zisk a co nejmenší náklady. K naplnění těchto kritérií pomůže kvalitní vedení podniku představované manažery, kteří se starají o to, aby pracovníci vykonávali práci směřující k co největšímu zisku. Není však dobré, když má manažer na paměti jen finanční stránku věci. Manažer pracuje s lidmi, kteří jsou rozdílní, a ne vždy je správné použít k jejich pracovní motivaci metodu cukru a biče. Některé pracovníky mnohem více podníti k dobrému výkonu pochvala či ocenění. Proto je důležité, aby manažer měl dovednost vést lidi. Pracuje s lidmi, kteří jsou nejdůležitějším zdrojem pro podnik. Bez kvalitních pracovních sil by podnik jen těžko mohl dosahovat svých cílů a je třeba, aby si svých zaměstnanců vážil. Manažer by to měl

mít na paměti při výkonu své pozice. Lidský kapitál je nejcennějším kapitálem, kterým podnik disponuje.

Práce je aplikována v organizaci Česká správa sociálního zabezpečení, která je významnou organizací sociálních služeb.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je řešení manažerských dovedností v organizaci Česká správa sociálního zabezpečení. Zjištění současné úrovně manažerských dovedností v organizaci, zjištění jejich významnosti, jejich vlivu na pracovní výkon a jakým způsobem by mohly být tyto dovednosti zlepšeny. Podle výsledků, které byly získány z dotazníkového šetření, jsou navrženy možné změny ke zlepšení pro oblasti dovedností s cílem zlepšení výkonnosti organizace.

Cílem teoretické části diplomové práce je na základě prostudovaných literárních pramenů zpracovat teoretická východiska, která se týkají tématu manažerských dovedností a funkcí manažera v podniku. Dále teoretická část zpracovává problematiku výkonnosti, kterou práce vedoucích pracovníků ovlivňuje.

Cílem praktické části je provedení dotazníkového šetření a jeho vyhodnocení.

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena na dvě ústřední části. První část práce obsahuje teoretická východiska, druhá část zahrnuje vlastní praktickou práci.

Teoretická část diplomové práce využívá analytického metodického přístupu při zpracování odborné rešerše. Informace byly čerpány z odborné literatury z oblasti managementu. Vybrané informace z odborné literatury se týkaly řízení, manažerských dovedností, jejich rozdělení na tvrdé a měkké a výkonnosti podniku.

V praktické části diplomové práce byly použity metody analytické a syntetické.

Analytické metody byly reprezentovány zpracováním dotazníku a dotazníkovým šetřením, které se konalo v organizaci Česká správa sociálního zabezpečení, a také rozborem prostudovaných podnikových dokumentů, kterými jsou například Výroční zpráva a Zpráva o činnosti České správy sociálního zabezpečení. Z těchto materiálů byla získána důležitá podkladová data.

Dotazníkové šetření bylo provedeno v České správě sociálního zabezpečení, která je státní institucí. Dotazník byl předložen ke schválení ústřednímu řediteli ČSSZ, který jej povolil provést v lednu roku 2016. Bylo osloveno 37 respondentů ze sekce ekonomicko – správní. Ti odpovídali prostřednictvím dotazníku, který jim byl poskytnut v tištěné formě,

na otázky týkající se manažerských dovedností. Dotazník obsahoval uzavřené i otevřené otázky. První dvě otázky byly rozsáhlé, kde dotazovaní hodnotili jednotlivé dovednosti dle uvedené škály. Dále následovaly otázky, kde respondenti vybírali jednu nebo více odpovědí z nabídky, a také otázky, ve kterých respondenti seřazovali uvedené dovednosti, a tvořili tak pořadí. Dotazník obsahoval také dvě otevřené otázky, kdy mohli respondenti uvádět vlastní odpovědi z oblasti dovedností. Respondentům byl poskytnut týden na zpracování dotazníku. Získané výsledky byly následně vyhodnoceny.

Syntetická metoda byla použita při celkovém vyhodnocování dat, které byly získány z dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na strukturu měkkých dovedností, současnou úroveň dovedností v organizaci Česká správa sociálního zabezpečení, jejich významnost, vliv dovedností na výkon a možnost způsobu jejich zlepšení. Získané poznatky byly dány do souvislostí v pěti dílčích modelech. Výsledky dotazníkového šetření byly sloučeny do souhrnů a závěrů.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V této kapitole je nejprve popsán management, jeho hlavní prvky a hierarchie. Dále je definován pojem manažer, jeho úlohy, vlastnosti manažera a cíle. Následují manažerské funkce, role, kompetence a dovednosti. Manažerské dovednosti jsou popsány dle dělení na tvrdé a měkké a také dle úrovně řízení.

3.1 Management

Management představuje proces, který zahrnuje plánování, organizování, vedení lidí a kontrolu. Tyto činnosti jsou navzájem propojené (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, str. 24). Management je vykonáván ve všech organizacích, nezáleží na tom, jak jsou organizace velké, jaké je jejich poslání, či na tom, v jakém oboru je vykonávána jejich činnost. Za otce managementu bývá považován F. W. Taylor, který je pokládán za zakladatele moderního managementu (Cajthamr, Dědina, 2010, str. 19).

Slovo management vychází z latinského slova „manus“, které znamená ruka. Ruka jako nástroj sloužila v minulosti k tomu, aby bylo možno ovládat hospodářské zvíře, především koně (Vochozka, Mulač, 2012, str. 317).

Český ekvivalent k pojmu management je slovo řízení. Tento český termín lze definovat takto: „*Řízení se týká rozhodování o tom, co dělat, a pak zabezpečování toho, aby se to prostřednictvím lidí udělalo.*“ (Armstrong, Stephens, 2008, str. 16). V této definici je kladen důraz na lidský faktor, protože lidé jsou nejdůležitější faktor, který je vedoucím pracovníkům k dispozici. Pojem management se používá hlavně v souvislosti s řízením podniku. Management jako řízení podniku je definován jako zamýšlený „*proces směřující ke stanovení a následnému dosažení podnikových cílů s využitím funkcí plánování, organizování, vedení a controllingu*“ (Vochozka, Mulač, 2012, str. 317).

Účelem managementu je udávat směr, usnadňovat nastalé změny a také prostřednictvím účelného, tvořivého, správného a zodpovědného využívání zdrojů dosáhnout určeného cíle.

Úkolem, který management plní, je přispět k udržování prostředí, v němž lidé společně vykonávají práci pomocí společných cílů, hodnot, postojů, vzdělání a ostatních prvků, které lidé potřebují k tomu, aby odvedli kvalitní práci a byli schopni přizpůsobovat se a odpovídat na chystající se změny (Pošvář, Erbes, 2008, str. 5). Management se

uplatňuje v každé činnosti, kterou lidé vykonávají pohromadě. Při práci, v níž existuje skupina lidí, kteří mají různé schopnosti a dovednosti.

Management jako řídicí proces zahrnuje činnosti, které jsou vzájemně provázané a pomocí nichž je možno dosáhnout vytyčeného cíle. Pomocí těchto aktivit je možno dosáhnout systematickosti a řádu v řešených úkolech. Jsou jimi:

Plánování

Plánování představuje výběr úkolu z možných variant a postupů jejich provedení v takovém pořadí, aby bylo dosaženo žádoucích výsledků. Plánování ovlivňuje výskyt rizika, rozvoj organizace a také její celkovou výkonnost.

Organizování

Organizování je tvořeno vazbami mezi lidmi a organizačními prostředky. Tyto prostředky mohou mít jak trvalý, tak dočasný charakter (Váchal, Vochozka, 2013, str. 22). Úkolem organizování je dělení práce mezi zaměstnance a soulad pracovní náplně s cíli podniku.

Vedení

Vedení je proces, prostřednictvím kterého jsou činnosti lidí ovlivňovány a pracovníci motivováni k činnosti. Manažeři by měli své podřízené vést a motivovat tak, aby směřovali své pracovní úsilí k naplnění zadaného úkolu.

Kontrolování

Kontrolování představuje činnost, která má za úkol sběr, měření a srovnání dat. Získaná data následně porovnává s plánovanými cíli. V případě potřeby navrhne možnosti, které povedou ke zlepšení (Bělohávek, Košťan, Šluleř, 2001, str. 175).

Výše uvedené funkce řídicího procesu jsou manažery v podniku uplatňovány dle jejich úsudku a také dle potřeb podniku. Řízení výkonnosti se týká všech čtyř uvedených funkcí managementu (Wagnerová, 2008, str. 29).

3.1.1 Hierarchie managementu

Řízení je možno dělit dle časového hlediska a hierarchie. Toto členění představuje třístupňovou pyramidu, kdy na jejím vrcholu stojí strategické řízení s plánováním nejdelším, a to období dvou až pěti let. Další je taktická úroveň, kde taktické cíle mají kratší časovou působnost než strategické, a to měsíce až dva roky. Na nejnižší úrovni se

nachází operativní řízení, kdy operativní plány jsou krátkodobé, obvykle na týdny až jeden rok.

Strategickým řízením se v podniku zabývá vrcholový management neboli top management. Strategické řízení tvoří plány a realizuje záměry v horizontu 2-5 let, tedy v dlouhodobém časovém období. Činnosti strategického řízení mají pro organizaci největší význam (Fotr, Vacík, Souček, 2012, str. 29). Úkolem strategického řízení je napomáhat překonávat a přizpůsobovat se podstatným změnám prostředí. Strategické řízení má za úkol tvorbu strategie a její následnou realizaci. Strategie je výsledkem strategického řízení. Obsahuje postupy, jak je možné dosáhnout stanoveného cíle, vize a poslání. Představuje dokument, který je důležitý pro chod podniku, určuje jeho náplň a hospodaření tak, aby bylo dosaženo vytyčených záměrů. *„Strategické řízení je proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategii směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku“* (Synek, Kislingerová, 2010, str. 168).

Taktické řízení určuje postup a prostředky, které napomáhají k nejvíce účinnému uskutečňování strategie. Tento stupeň řízení zajišťuje realizaci strategických cílů. Taktickým řízením se v podniku zabývá střední úroveň managementu. Taktické řízení se zabývá zpřesňováním cílů, umožňuje větší konkrétnost a podrobnost cíle.

Operativní řízení se zabývá provozní činností podniku. Představuje detailní řízení. Nástrojem této nejnižší úrovně řízení jsou operativní vnitropodnikové plány. Operativní řízení je zaměřeno na řízení výnosů, nákladů a zisku.

Pro podnik je důležité, aby bylo strategické, taktické a operativní řízení v souladu. *„Důležité je, aby manažeři plně respektovali požadavek provázanosti strategického, taktického a operativního řízení“* (Synek, Kislingerová, 2010, str. 172). Organizace, které jsou velmi dobře řízené, mají tyto tři stupně řízení propojené.

3.2 Manažer

Manažer představuje pracovníka, který vykonává management. Stejně jako pojem management je slovo manager anglického původu. Proto i tento pojem má několik českých termínů, jsou jimi například řídicí pracovník nebo vedoucí pracovník. Manažer je důležitou osobou v podniku. Dnes jeho úlohou není pouze řídit a úlohou podřízených pracovníků pouze vykonávat úkoly, které jim byly zadané vedoucím pracovníkem. Uplatňuje se vyšší

participace zaměstnanců na řízení podniku. Z této skutečnosti plyne, že činnosti, které měl dříve ve svých rukou pouze řídicí pracovník, mohou vykonávat i jeho spolupracovníci. Práce manažera je velice náročná. „*Manažer totiž musí umět svým spolupracovníkům otevřít prostor pro samostatnou tvůrčí práci, včetně participace na řízení, což souvisí s delegováním, a musí být schopen své spolupracovníky vést k tomu, aby tento prostor byli ochotni a schopni efektivně využít, což souvisí s motivováním a zejména s kaučováním*“ (Blažek, 2014, str. 14).

3.2.1 Vlastnosti manažera

Pojem vlastnosti představuje většinou stálý způsob, jak se člověk a tedy i manažer chová. Některé lidské vlastnosti se mohou formovat na základě požadavků, které na jedince působí. Vlastnosti jako celek podstatných a stálých rysů člověka utvářejí jeho charakter. Charakter se projevuje v chování a jednání člověka. Charakter není vrozený, utváří se během života a je ovlivněn výchovou. Lze rozlišit dvě skupiny vlastností u lidského charakteru.

První skupinou jsou vlastnosti volní, jež jsou zcela závislé na vůli člověka. Těmito vlastnostmi jsou například vědomé snažení se dosažení cíle nebo snaha o pokoření překážek, a tím dospění k určenému cíli. Tyto volní vlastnosti jsou důležité pro vykonávání profese manažera. A patří mezi vlastnosti, které jsou ovlivněny rodinnou výchovou. Volní vlastnosti má pouze člověk. Do této skupiny vlastností je možno zařadit svědomitost, spolehlivost, odpovědnost, sebekontrolu, rozvážnost, vytrvalost a cílevědomost.

Druhou skupinou jsou vlastnosti morální, které člověku říkají, co je a není správné. Tyto vlastnosti se odrážejí v hodnotách a postojích člověka (Lojda, 2011, str. 11-12).

Charakter člověka se projevuje ve vztahu člověka k lidem, k práci, k přírodě i k sobě samému.

Ve vztahu k práci dělíme lidi dle jejich postoje k vykonávané činnosti. „*Rozeznáváme lidi pracovité, svědomité i takové, kterým smysl pro povinnost nedává spát, iniciativní i povrchní, líné i nespolehlivé*“ (Lojda, 2011, str 12).

Ve vztahu k lidem je možno rozlišit chování jedince k ostatním lidem, například upřímnost, konfliktnost, družnost a jiné.

Dalším je soubor převážně vrozených vlastností, které jsou označovány jako temperament. Slovo temperament vychází ze slova latinského původu „*temperamentum*“,

které znamená poměr. Temperament lze definovat jako „*dynamickou charakteristiku rychlosti, rytmu a intenzivně psychických procesů a stavů*“ (Blatný, 2010, str. 30).

Prvky jako rychlost reakce na okolí, odolnost, náladovost se promítají do přístupu manažera k práci. Jedním z důležitých znaků, které jsou ovlivněny temperamentem, je vystupování manažera, ať již v běžném řízení podniku, nebo v zastupování organizace navenek (Lojda, 2011, str. 13).

Pro práci manažera je dobré, když disponuje následujícími vlastnostmi. Jsou jimi:

- pracovitost – pracovitost znamená chuť něco konat, dělat, činit. Tato vlastnost je důležitá pro vykonávání manažerské profese,
- důslednost – tedy trvání a přesné plnění již zavedených pravidel v organizaci,
- cílevědomost – představuje schopnost manažera snažit se, aby jeho výkony směřovaly a byly orientovány na cíle,
- kreativita – schopnost řídicího pracovníka být tvořivý a nápaditý,
- kulturní přizpůsobivost a porozumění – tato vlastnost znamená, že manažer je schopen mít odstup od své vlastní kultury, neprotěžuje ji a nemá předsudky vůči kultuře jiné (Prokopenko, Kubr, 1996, str. 27),
- schopnost práce ve skupinách – znamená podporovat práci více lidí v týmu a spolupráci mezi pracovníky na pracovišti,
- znalost sebe sama – představuje to, že vedoucí pracovník je schopen kriticky přemýšlet o svých nedostatcích a také je schopen vyzdvihnout své přednosti, obě tyto skutečnosti musí být posuzovány s uvážeností,
- charisma – neboli také osobní kouzlo je schopnost zaujmout druhé lidi,
- hodnotový systém – tento systém napomáhá vedoucímu pracovníkovi hodnotit, co je špatné a co dobré, souvisí s morálními vlastnostmi manažera (Prokopenko, Kubr, 1996, str. 27).

3.2.2 Role manažera

Manažer plní ve své pozici určité činnosti a úkoly, které se snaží zvládnout, a také se snaží plnit očekávání ostatních lidí. Právě tato očekávání jsou rozdílná z pohledu různých členů firmy a nejsou vždy v souladu.

T. Knicker rozlišuje tato očekávání:

- Plnění cílů podniku představuje očekávání, které je vyžadováno nadřízenými.
- Spolupráci, která je od manažera vyžadována a očekávána jeho kolegy.
- Schopnost brát v úvahu individuální zájmy, kterou očekávají především spolupracovníci.
- Vstřícné jednání a ochotu plnění požadavků, což po manažerovi chtějí odbory a jednotlivé úseky podniku.
- Rodinný život představuje to, co rodina a přátelé vyžadují od vedoucího pracovníka, aby se soustředil na svůj volný čas a mimopracovní aktivity (Němeček, Zich, 2009, str. 19).

Role manažera je charakterizována čtyřmi úlohami – rolemi, jimiž je role komunikačního manažera, role manažera času, role manažera cílů a role manažera změn. Tyto prvky napomáhají řídicímu pracovníkovi adekvátně zvládnout jeho práci.

3.2.2.1 Role komunikačního manažera

Řídicí pracovník musí ve své vůdčí pozici podněcovat své podřízené k dobrému a kvalitnímu výkonu. A tak jeho osobnost musí být značně energická a musí mít dobré komunikační schopnosti. Mezi komunikační schopnosti, které ve své pozici použije, patří například prezentace nápadů a myšlenek a vedení porad a dialogů. Komunikaci manažera lze dělit na jednosměrnou, kdy sděluje informace někomu jinému, anebo dvousměrnou, kterou využije při diskuzi nebo rozhovorech (Němeček, Zich, 2009, str. 19).

3.2.2.2 Role manažera času

Vedoucí pracovník by měl umět dobře hospodařit s časem. Měl by si pro přehlednost a dodržování termínů plánovat svůj čas. Dále by měl mít také na paměti rozličnost úkolů a také rozdílnost jejich priority. Důležité úkoly by měly být splněné přednostně před úkoly, jejichž priorita není vysoká (Němeček, Zich, 2009, str. 20).

3.2.2.3 Role manažera cílů

Řídící pracovník by se měl zabývat tím, kam se úsek, který řídí, bude v budoucnu ubírat. Tento směr rozvoje by měl být v souladu s cíli a vizemi podniku. Rozvoj jednotlivých úseků by měl být řešen s lidmi, kteří v podniku pracují a zajímají se o něj, například nadřízenými, spolupracovníky. V úvahu při plánování budoucích vizí by měly být brány v potaz historie podniku, jeho budoucnost a jiné (Němeček, Zich, 2009, str. 20).

3.2.2.4 Role manažera změn

V této roli manažer diagnostikuje nastalou situaci, řídí proces změn a analyzuje. Firma je nucena v neustále měnícím se prostředí, ve kterém se vyskytuje, na něj reagovat. S těmito reakcemi jsou spojeny změny (Němeček, Zich, 2009, str. 20 – 21).

3.2.3 Manažeři podle stupně řízení

Manažery dle stupně řízení, jejich pravomocí a odpovědnosti lze rozčlenit do tří hierarchicky uspořádaných skupin. Tyto skupiny jsou následující: vrcholoví manažeři, střední manažeři a manažeři první linie.

Vrcholoví manažeři bývají označováni též jako top manažeři. Úkolem této nejvyšší skupiny manažerů je řídit podnik jako celek a také reprezentace organizace jejímu okolí, kterým jsou zákazníci, dodavatelé, vlastníci a banky.

Střední manažeři jsou ti vedoucí pracovníci, kteří působí mezi top manažery a manažery první linie, tedy mezi nejvyšším a nejnižším stupněm.

Manažeři první linie jsou ti manažeři, kteří operují na nejnižším stupni řízení. Tito řídící pracovníci jsou v kontaktu s podřízenými – tedy v kontaktu s výkonnými pracovníky. Jako manažery první linie můžeme označit například vedoucího prodeje, primáře a jiné (Blažek, 2014, str. 14-15).

3.2.4 Cíle manažerů

Cíle, kterých chce manažer jako řídicí pracovník dosáhnout, se nijak neliší, ať už jde o organizaci ziskovou či neziskovou. „*Prvotním posláním manažera je udržování žádoucího stavu prostředí, tvorba podmínek pro výkon práce jednotlivců tak, aby jejich úsilí mohlo být optimálně zaměřeno na dosažení skupinového cíle dané organizace*“ (Cajthamr, Dědina, 2010, str. 19).

Vedoucí pracovník utváří takové prostředí, v němž bude možné, aby bylo dosaženo společných cílů. Přičemž by mělo být cílů dosaženo s minimem finančního zajištění, nízkou spotřebou materiálu a také času. Snažit se také, aby cíle bylo dosaženo s co nejmenší osobní nespokojeností.

Manažeři neziskových organizací usilují o stejnou postatu věci. I v takových to organizacích musí být dány cíle, které mají být splněny, a taktéž s co nejmenší spotřebou finančních prostředků, materiálu a času (Cajthamr, Dědina, 2010, str. 20).

3.3 Manažerské funkce

Manažerské funkce představují „*typické dílčí procesy, které manažer řeší v procesu své řídicí činnosti*“ (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014, str. 81). Tyto manažerské činnosti jsou úlohy, které manažer činí, jak při řízení organizace, tak při vedení lidí (Plevová, 2012, str. 17).

Od člověka, který zastává pozici vedoucího pracovníka, se předpokládá, že jeho chování a činnosti budou odpovídat jeho pozici, kterou zastává v podniku. Tento člověk by měl disponovat určitými kvalifikacemi, zkušenostmi a potencionálem umět pracovat s lidmi a řídit je. „*Povinnosti a požadavky, které jsou vyžadovány od každého šéfa, bývají označovány jako manažerské funkce*“ (Štěpaník, 2010, str. 43). Vedoucí pracovník by měl plnit své manažerské funkce včas a snažit se tyto dílčí procesy sjednotit, a tak splnit vytyčené cíle organizace. Vedoucí pracovník ve své práci řeší nastalé problémy, které vznikají při plnění požadavků a potřeb zákazníků (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, str. 38).

V 70. letech 20. století stanovil americký teoretik Peter Drucker pět manažerských aktivit, jimiž bylo: určování cílů, rozhodování o jejich uskutečňování, organizování, motivování a komunikace, hodnocení, rozvoj lidí a průřezová koordinace (Palatková, Mráčková, 2013, str. 42-43).

Funkce vedoucího pracovníka lze členit na manažerské funkce sekvenční a průběžné (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014, str. 81).

3.3.1 Sekvenční manažerské funkce

Představují činnosti, jimiž se vedoucí pracovník zabývá při managementu nějaké činnosti či problému. Mezi sekvenční činnosti řídicího pracovníka je možné řadit:

3.3.1.1 Plánování

Plánování představuje základní manažerskou sekvenční funkci. Řídicí pracovník je v této dílčí činnosti nucen rozhodnout o cílech, kterých má být dosaženo, o činnostech, které k nim povedou, o zdrojích a rozdělení pracovníků a o jejich pracovní náplni (Pošvář, Erbes, 2008, str. 105).

Proces plánování odpovídá na otázku, jakou cestou se má podnik ubírat, chce-li dosáhnout stanovených výsledků (Armstrong, Stephens, 2008, str. 17).

Plánování patří v řídicím procesu k nejdůležitější činnosti. Manažer musí při procesu plánování strategicky myslet, mít na mysli poslání podniku a také kladný i záporný vývoj svého rozhodnutí. Tomu však předchází podrobná analýza.

Plánovat lze na tři různě dlouhá období. Plánování na dlouhé období je nazýváno jako strategické. Strategicky plánovat lze na dobu tří a více let. Plánování označované jako manažerské je takové, které má střednědobý charakter, kdy je možno tvořit plány na dobu do dvou let. Posledním typem je operativní plánování, s nejkratším horizontem, který představuje dobu od šesti měsíců do doby jednoho roku. Tyto plány jsou podrobnější než plány strategické a upřesňují se (Štěpaník, 2010, str. 44-45). Plán je dokument, který představuje výsledek procesu plánování a obsahuje popis činnosti, potřebné k naplnění cílů a jeho časové vymezení (Žůrková, 2007, str. 10).

3.3.1.2 Organizování

Organizování je jednou z funkcí manažera, podle níž bývá hodnocena kvalifikace manažera. Manažer totiž musí jako řídicí pracovník být schopen vytyčit cíle a určit pracovní náplň jednotlivým pracovníkům, aby směřovali k výsledkům, a také stanovit vazby mezi jednotlivými odděleními organizace (Štěpaník, 2010, str. 45). Manažer při této činnosti používá delegování. *„Delegování musíme chápat jako dlouhodobý proces, při němž manažer postupně vkládá důvěru ve svého podřízeného nebo kolegu, kterého*

postupně testuje zvyšující se náročností svěřených odpovědností, a současně ho vybavuje stále rozsáhlejšími pravomocemi“ (Cipro, 2009, str. 13). Cílem delegování je zvýšení kvality práce. Organizování podniku je zachyceno v organizační struktuře. Organizační struktura představuje soubor oddělení, pracovišť a vazby mezi nimi. „Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace“ (Bělohávek Košťan, Šuleř, 2001, str. 115).

3.3.1.3 Výběr a rozmístění pracovníků

Spadá do personální činnosti. Výběr zaměstnanců tkví v tom, aby byli uchazeči o práci dobře vybráni. Vyhovující uchazeč o zaměstnání by měl být výkonný a plnit úkoly, které mu určí vedoucí pracovník. Tento výběr zahrnuje hodnocení a porovnávání vlastností a schopností uchazeče s kritérii pro danou pracovní pozici (Dvořáková, 2012, str. 150 - 151). Rozmístění pracovníků v organizaci zahrnuje přeložení pracovníka na jinou pracovní pozici nebo přesunutí na zcela jinou organizační jednotku. Tyto dva druhy přesunu mohou být způsobeny jednak povýšením zaměstnance, nebo jeho přesunem na jinou pozici či útvar. Povýšení pro zaměstnance znamená zisk pozice, která je více ceněna, a umožňuje mu lepší pracovní ohodnocení (Dvořáková, 2012, str. 164 - 166).

3.3.1.4 Vedení lidí

Vedení lidí znamená ovlivňování lidí tak, aby jejich vykonávaná činnost co největší měrou napomáhala k dosažení cílů organizace.

Existují dva typy vedení lidí (Pošvář, Erbes, 2008, str. 141).

První z nich se opírá o velice silnou pozici vůdce. Druhým typem je typ, který zastává myšlenku, že vedení je úkolem vedoucích pracovníků na všech stupních managementu, tedy top manažerů, středních manažerů a liniových manažerů (Dědina, Odcházel, 2007, str. 265).

Cílem manažera v procesu vedení je přimět pracovníky k činnosti a tu následně směřovat k naplnění výsledků.

3.3.1.5 Kontrolování

Kontrolování je řazeno do základních funkcí vedoucího pracovníka. Kontrolní proces se soustředí na výběr dat, jejich korektnost, dále jejich zhodnocení a možnosti nápravy a nakonec realizaci navržených opatření. Kontrolování srovnává skutečný stav

a stav plánovaný. Kontrola probíhá na všech stupních managementu. „*Její poslání je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízení procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem a jeho realizací*“ (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, str. 175). „*Kontrola znamená soustavné kritické hodnocení jevů a procesů již nastalých, nastávajících nebo budoucích, s cílem přispět k dynamické rovnováze kontrolovaného systému nebo jeho části*“ (Dědina, Cajthamr, 2005, str. 240). Kontrolování a plánování představují nejdůležitější funkce řízení (Žůrková, 2007, str. 9).

3.3.2 Paralelní manažerské funkce

Mezi paralelní manažerské funkce, někdy označované jako funkce průběžné, patří analyzování řešených problémů, rozhodování a komunikace. Paralelní funkce vedoucího pracovníka jsou činěny v průběhu při konání každé funkce sekvenční (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014, str. 81).

3.3.2.1 Rozhodování

Rozhodování patří do průběžných manažerských funkcí. „*Je to proces řešení rozhodovacích problémů, tj. proces výběru jednoho z více možných řešení*“ (Pošvář, Erbes, 2008, str. 93). Rozhodovací proces obsahuje dvě stránky.

První stránkou je strana meritorní, také věcná nebo obsahová. Tato stránka se zabývá tím, že rozhodování je jedinečné a řeší odlišné problémy. Vyzdvihuje tedy jedinečnosti, rozdíly procesů.

Druhou stránkou, kterou má rozhodovací proces, je formálně-logická. Tato stránka se zabývá tím, co mají procesy společné. Druhá stránka čerpá z podnikových nařízení a norem.

Rozhodování je realizováno za rizika nebo za nejistoty (Váchal, Vochozka, 2013, str. 34). Do vyššího rizika se spíše pouští vyšší management. Nižší management je opatrnější. Vedoucí pracovníky, které těší přítomnost rizika a kteří ho vyhledávají, je možno nazvat hazardéry. Zcela odlišně se chovají manažeři tzv. „odpůrci rizika“, kteří se působení rizika raději vyvarují. Tyto dvě pozice řídicích pracovníků jsou krajními postoji k přijímání rizika v rozhodovacím procesu (Pošvář, Erbes, 2008, str. 95).

Snahou vedoucího pracovníka je to, aby jeho rozhodování bylo efektivní. K dosažení tohoto cíle mu napomáhají čtyři prvky, jimiž jsou:

- kvalita,

- splnění úkolu za stanovenou dobu,
- akceptace (uznání),
- etika.

Souhrn těchto čtyř prvků zvyšuje možnost dosáhnout dobrých výsledků (Dědina, Odcházel, 2007, str. 72).

3.3.2.2 Analýza řešených problémů a komunikace

Dalšími manažerskými funkcemi, které spadají do průběžných funkcí manažera, jsou komunikace a analýza řešených problémů.

Komunikace znamená předávání si informací potřebných k plnění zadaných úkolů a napomáhá dobré spolupráci jedinců ve skupině.

Poslední funkcí je analýza řešených problémů. Důležité je určit, co je problém a jak by bylo možné ho vyřešit. Analýza pak představuje zjištění, kdy a kde problém vzniká. Dále by měl následovat návrh řešení a jeho implementace. Řešení problému lze zařadit mezi manažerské dovednosti uplatňující se v procesu rozhodování (www.mangmanie). Analýza problému znamená postarat se o úplné porozumění řešeného problému a schopnost problém jednoduše a zcela definovat (Newton, 2008, str. 217).

3.4 Manažerské kompetence

„Kompetence je schopnost člověka (pracovníka) úspěšně vykonávat v daném čase, v požadované kvalitě konkrétní práci nebo činnost“ (Lojda, 2011, str. 20). Kompetence vedoucího pracovníka představuje um vykonávat danou funkci. Přitom musí být dosažena stanovená úroveň výkonnosti. *„Nejobvyklejší definice kompetence manažera je vyjádřena popisem jeho znalostí, povahových rysů, postojů a dovedností“* (Prokopenko, Kubr, 1996, str. 23). Kompetence představují schopnost chovat se daným způsobem a odráží se v chování člověka (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, str. 26). Kompetence vedoucího pracovníka jsou popsány znalostmi, povahovými rysy, postoji a dovednostmi (Prokopenko, Kubr, 1996, str. 23).

Znalosti

Znalosti představují získané informace o něčem, které si člověk zapamatuje. Jsou to poznatky, které se lidé mohou naučit. Manažer pro výkon své práce musí mít znalosti odborného charakteru a znalosti týkající se řízení. V případě, kdy je manažer povýšen, budou nároky na jeho znalosti vyšší (Lojda, 2011, str. 18).

Povahové rysy

Povahové rysy člověka se promítají ve způsobu, kterým člověk reaguje na stejné podněty. Tyto rysy osobnosti předurčují to, jak jedinec bude přistupovat k nastalé události. *“Povahové rysy jsou tedy definovány charakteristickým vzorem myšlení, jehož výsledkem je určitý charakteristický způsob chování osobnosti v různých situacích“* (Prokopenko, Kubr, 1996, str. 24). Mezi povahové rysy můžeme zařadit například pružnost, agresivitu, trpělivost, přizpůsobivost, trpělivost a sebedůvěru.

Postoje

Postoj vyjadřuje vztah jedince k okolí a určuje, jak je jedinec připraven zvládnout úkoly. *„V podnikání a managementu jsou postoje predispozicí jedince pohlížet na svou práci, na ostatní lidi a na děje v podnikatelském prostředí určitým způsobem“* (Prokopenko, Kubr, 1996, str. 24). Postoje, které vedoucí pracovník zaujímá, se projevují v jeho chování. Na postoje, které člověk zaujímá, má vliv jeho nejbližší okolí jako je rodina, školské zařízení a také okolí vzdálené jako kultura, národnostní skupina a společnost (Folwarczná, 2010, str. 30).

Dovednosti

Dovednosti lze charakterizovat jako praktické využití znalostí. Dovednosti představují možnost uplatňování schopností jednotlivců v praxi. Dovednosti je možno získat za určitou dobu cvičením a také praxí. Dovednosti jsou do jisté míry závislé na schopnostech jedince, a proto je získávání dovedností u každého jedince jiné. Manažer by měl mít tyto manažerské dovednosti, aby byl schopen kvalitně vykonávat svoji pozici. Lze je členit na:

- dovednosti osobní – do této skupiny lze především řadit dovednosti, které jsou zaměřeny především na jedince samotného, těmito dovednostmi je především sebereflexe,
- koncepční dovednosti – sem lze zařadit strategické vedení, koncepčními schopnostmi můžeme nazvat: schopnost řídit, plánovat, sladovat cíle a integrovat; tyto dovednosti jsou důležité pro vykonávání top managementu,
- dovednosti v řízení lidských zdrojů – základními dovednostmi personalistiky jsou především motivování, vedení lidí a delegování,

- dovednosti technického charakteru – představují především odborné dovednosti a také techniky řízení (Lojda, 2011, str. 19).

Pro zjištění, které dovednosti jsou dobré, je třeba získat zkušenosti. Ty pak mohou pomoci při opětovném rozhodování v dané věci.

Zkušenosti

Zkušenosti nedílně patří k tomu, aby manažer vykonával svou práci dobře. Na základě zkušeností, které získal, manažer snáze rozhoduje v důležitých věcech a do jisté míry je schopen určit budoucí vývoj svého rozhodnutí. Lépe rozhoduje o tom, co je pro organizaci dobré a přínosné a co má zcela opačný vliv. Zkušenosti je možno definovat takto: „*Představují znalosti, dovednosti a postoje získané dosavadní praxí*“ (Folwarczna, 2010, str. 30).

Kompetence vyjadřují schopnost vykonávat činnost, což znamená mít dovednost. Řídící pracovník musí mít k tomu, aby své úkoly vykonal v dobré kvalitě a v daný čas, následující základní kompetence. Mezi tyto kompetence lze řadit: samostatné rozhodování, schopnost činit úkoly do konce, schopnost přizpůsobit se změnám, pružnost, schopnost učit se a být kreativní (Lojda, 2011, str. 20-23).

Kompetence vedoucího pracovníka je možno pozorovat v jeho rozhodování. Kompetence přispějí k tomu, aby mohl manažer lépe docílit efektivního výkonu (Hroník, 2007, str. 61).

Na otázku, na jaké úrovni má manažer své manažerské kompetence, může být odpovězeno v assessment centrech. Assessment centrum se skládá ze cvičení, při kterých jsou uchazeči vystaveni nějaké skutečnosti, která je pro jejich pozici obvyklá. Tohoto cvičení se účastní skupina. Podle toho, jak účastník zvládá dané skupinové cvičení, se vyvozují závěry (Brenner, Brenner, 2008. Str. 146).

Dalšími metodami jsou psychotesty a kariérové testy.

3.5 Manažerské role

Vedoucí pracovník provádí mnoho aktivit při výkonu své profese a koná rozdílné role. Některé manažerské role se mohou navzájem překrývat a naopak některé jsou od sebe izolovány. Role a úkoly, které manažer zastává, jsou závislé na druhu činnosti a také na postavení, které v podniku zastupuje. Role je charakterizována mezemi vlivu, důležitostí a okruhem působnosti (Váchal, Vochozka, 2013, str. 121).

Manažerskými rolemi se ve svých pracích zabýval kanadský myslitel v oboru managementu Henry Mintzberg. Tento autor hodnotil aktivity, které vykonává vrcholový řídicí pracovník ve své práci. „*Práce manažera by mohla být spíše popsána jako plnění různých „rolí“ či jako množina chování spojeného s určitou pozicí*“ (Cajthamr, Dědina, 2010, str. 34). Někdy může dojít ke konfliktu vykonávaných rolí. V této nastalé situaci musí mít manažer na paměti dobré fungování organizace a snažit se jej neohrozit. K tomu využije svých znalostí a dovedností (Váchal, Vochozka, 2013, str. 121).

Dle Henryho Mintzberga mají vedoucí pracovníci v úseku, který spadá do jejich řídicích kompetencí, autoritu, a tak zastávají i specifické postavení v podniku.

Mintzberg rozčlenil manažerské role do tří skupin. Těmito skupinami jsou interpersonální role, informační role a rozhodovací role (Cajthamr, Dědina, 2010, str. 34).

3.5.1 Interpersonální role

Tato skupina rolí může být označována také jako role mezilidské. Představují vztahy, které vycházejí z postavení vedoucího pracovníka. Patří sem komunikace jak uvnitř podniku, tak i mimo něj, reprezentace a také mezilidské vztahy a vedení (Štěpaník, 2010, str. 44). Interpersonální role jsou jak pro top manažery, střední manažery, tak i liniové manažery. Skupina interpersonálních rolí se dále dělí na následující podskupiny:

Role vedoucího

Vedoucí pracovník je povinen plnit všechny činnosti a úkoly tak, aby podnik fungoval tak, jak je třeba, aby se dosahovalo stanovených cílů organizace. Pro roli vůdce je důležité charisma a strategie rozhodování. Úkolem vedoucí role je také motivování a vedení lidí. Patří k nejdůležitějším rolím (Váchal, Vochozka, 2013, str. 122).

Role propojovatele

Manažer má za úkol udržovat dobré vztahy mezi organizací a okolím, které ji obklopuje. Do okolí firmy je možno řadit zákazníky, dodavatele, obchodní partnery a jiné (Cajthamr, Dědina, 2010, str. 34).

Role vůdčí osobnosti

Tato role bývá označována jako role nejzákladnější. Manažer je osoba, která podepisuje dokumenty, účastní se společenských akcí a setkává se s významnými obchodními partnery (Cajthamr, Dědina, 2010, str. 34). Manažer zastupuje organizaci

a z tohoto důvodu je chápán jako její reprezentant. Role vůdčí osobnosti je nejvíce důležitá pro nejvyšší management (Váchal, Vochozka, 2013, str. 122).

3.5.2 Informační role

Informační role se zabývá informacemi, které vedoucí pracovník vytěží při provádění rolí interpersonálních. Tato skupina rolí je zaměřena na data, a to na práci s nimi, jako například jejich získání, rozbor a předání.

Řadíme sem roli dohlázeitele, roli šíritele informací a roli mluvčího.

Role dohlázeitele

Vedoucí pracovník se snaží nalézt informace, které mu následně pomohou v jeho práci. Informace a data, které získá jak z vnitřních zdrojů, tak ze zdrojů mimo organizaci, mohou mít povahu jak oficiální, tak neoficiální (Cajthamr, Dědina, 2010, str. 34). Manažer za pomoci získaných dat plánuje rozvoj organizace a analyzuje možné hrozby, které by mohly vyvolat situaci, která by pro podnik nebyla příznivá.

Role šíritele

Navazuje na roli dohlázeitele. Šířitel roznáší informace a data, které vedoucí pracovník předtím získal. Tento proces šíření informací je uskutečňován směrem k podřízeným zaměstnancům i k nadřízeným.

Role mluvčího

Role mluvčího představuje poslední roli, která spadá do skupiny informačních rolí. Tato role se zaměřuje na přenos informací mimo organizaci. Manažer zastávající tuto roli informuje okolí organizace a sděluje mu důležitá data o firmě. Role mluvčího je také využívána uvnitř organizace, a sice v případě sdělení důležitých informací mezi jednotlivými úseky, odděleními a pracovišti. Je dobré, když vedoucí pracovník umí dobře a efektivně předávat a interpretovat sdělení (Cajthamr, Dědina, 2010, str. 34 - 35).

3.5.3 Rozhodovací role

Rozhodovací role je hlavní manažerská role. Tato důležitá role představuje výběr jednoho řešení z více možných. Je ovlivněna například tím, jaký přístup k informacím a datům má řídicí pracovník, a tím, jaké pravomoci a postavení manažer zastává v organizaci jako celku.

Do této skupiny je možno řadit čtyři role, a to roli podnikatele, roli napravovatele poruch, roli rozdělovatele zdrojů a roli jednatele.

Role podnikatele

Vedoucí pracovník se snaží inovovat zavedené postupy tak, aby právě toto zlepšení přinášelo podniku co největší zisk a aby vykonávaná práce byla efektivní. Vedoucí pracovník plánuje a vybírá z možných změn ty, které zlepší situaci organizace (Cajthamr, Dědina, 2010, str. 34 - 35).

Role napravovatele poruch

Tato role přichází, když organizace musí čelit nepředvídatelné a neočekávané situaci. „*Jako koordinátor musí manažer reagovat na různé rizikové negativní aspekty a řešit krizové situace za účelem udržení stability fungování organizace*“ (Váchal, Vochozka, 2013, str. 122).

Role rozdělovatele zdrojů

V této roli řídicí pracovník rozhoduje o podnikových zdrojích. Mezi tyto zdroje mohou být zařazeny peníze, lidská práce a zásoby. Manažer také kontroluje přípravnou činnost a rozhoduje o zahajovací činnosti, kterou budou pracovníci vykonávat, a tak usiluje o co nejefektivnější hospodaření se zdroji a snaží se vyhnout jejich plýtvání (Cajthamr, Dědina, 2010, str. 35).

Role jednatele

Poslední rolí ze skupiny rozhodovacích rolí je role jednatele. V této roli se manažer účastní různých jednání a podepisování smluv. „*Vyjednávání je velmi důležitou součástí manažerovy práce opírající se o jeho autoritu, důvěryhodnost, přístup k informacím a odpovědnost za rozdělování zdrojů*“ (Cajthamr, Dědina, 2010, str. 35).

3.6 Manažerské dovednosti

Práce řídicího pracovníka je charakterizována souhrnem jeho znalostí, dovedností a umem pracovat s lidmi. Pro správný výkon řídicí funkce je třeba, aby vedoucí pracovník měl určité předpoklady, jimiž jsou odpovídající vlastnosti a především dovednosti.

Americký teoretik Peter Drucker nahlíží na pozici manažera ze dvou hledisek, kterými jsou výkonnost a efektivnost. „*Efektivnost představuje schopnost zaměřit své podnikání nejlepším směrem, vybrat nejvhodnější předmět podnikání a výkonnost Drucker vidí jako dovednost dělat věci správně*“ (Váchal, Vochozka, 2013, str. 106-107).

Manažerskými dovednostmi mohou být například tyto dovednosti: pro dosažení co největší účinnosti práce deleguje vedoucí pracovník na podřízené odpovědnost za vykonanou práci, vedoucí pracovník motivuje podřízené k dobrému pracovnímu výkonu, manažer určuje svým podřízeným i sobě cíle a priority, kterých má být dosaženo, tvoří plány pro události, které mohou organizaci ohrozit a jsou nepředvídatelné, a motivuje a vede pracovníky nejen ke spolupráci, ale také k samostatně vykonávané činnosti (Armstrong, 2011, str. 346).

K tomu, aby vedoucí dosáhl manažerských dovedností je zapotřebí, aby byl schopen začlenit se do společnosti a adekvátně zvládl sociální role a také, aby se naučil sebeovládat.

Manažerské dovednosti je možno se naučit a jejich osvojování je celoživotním procesem (Lojda, 2011, str. 9). Manažerské dovednosti, kterých je možno dosáhnout učením se, je možno označit jako získané. Opačnou skupinou představují vrozené vlastnosti, které není možno se naučit, ty má manažer vrozené. Do skupiny vrozených vlastností manažera patří organizační vlastnosti, logický úsudek, umění práce s lidmi - a to je motivovat a vést, dále do vrozených vlastností patří empatie a citíždostivost. Mezi vlastnosti získané, které lze zlepšovat, je možno zařadit tyto: znalosti ekonomické, marketingové, znalost podnikání a práva a také tělesnou a duševní odolnost (Váchal, Vochozka, 2013, str. 107-109).

Dovednosti manažera lze dělit na dovednosti měkké a tvrdé (Holá, 2011, str. 213).

3.6.1 Tvrdé dovednosti

Tvrdé dovednosti jsou označovány také anglickým termínem „hard skills“. Tvrdé dovednosti je možno měřit, a to pomocí certifikátů a diplomů nebo titulů, které uvádějí stupeň znalosti. Dovednosti patřící do této skupiny je možno získat učením (Wilding, 2010, str. 23-24). Tvrdé dovednosti jsou všechny znalosti, které jsou spojeny s uplatňováním manažerských a řídicích praktik, technických znalostí. Těmito dovednostmi jsou například práce se stroji, výpočetní technikou apod. (Váchal, Vochozka, 2013, str. 107). Patří sem také rozbor rizik a příprava rozpočtu. Hard skills představují odborné znalosti, kterými vedoucí pracovník disponuje a které si osvojuje učením (Armstrong, 2007, str. 153). „*Jde o zvládnutí a používání procedur, technik, systémů, jež je možno přesně strukturovat, kvantifikovat, popsat a které je relativně snadno předat lidem majícím potřebné vzdělání a přípravu*“ (Holá, 2011, str. 213).

V oblasti řízení patří k tvrdým prvkům dovedností zejména strategický management, řízení procesů, marketing a kontrola (Plamínek, Fišer, 2005, str. 161).

Úroveň tvrdých dovedností lze změřit za pomoci inteligenčního kvocientu. Pomocí něho je možno zjistit úroveň jazykových, matematicko-logických a vizuálně-prostorových znalostí (Mühleisen, Oberhuber, 2008, str. 22). Dalším způsobem, kterým je možno měřit hard skills, jsou znalostní a dovednostní testy.

Manažeři, kteří jsou zaměřeni na tvrdé dovednosti, jsou především technicky vzdělaní manažeři. Tito manažeři disponují logickým a analytickým myšlením. Mají smysl pro detail, plní plány, pro svou práci používají výpočty. Mezi vlastnosti technicky vzdělaných manažerů patří stručnost, svědomitost a zodpovědnost. Tito manažeři kladou do popředí rozum, operativní a technické úkoly. Mezi slabiny těchto manažerů patří oblast sociálních dovedností, komunikace a empatie (Fischerová – Katzerová, Češková – Lukášová, 2007, str. 93 – 94).

Vlivem rychlého a konkurenčního soudobého prostředí 21. století začali tvrdé vlastnosti nestačit, a tak začal být kladen důraz na dovednosti měkké (Wilding, 2010, str. 24).

3.6.2 Měkké dovednosti

Kromě tvrdých dovedností uplatní manažeři při výkonu své činnosti také měkké dovednosti (Lojda, 2011, str. 9). Měkké dovednosti představují především práci s lidmi, a to jejich vedení a motivování, komunikaci s nimi a schopnost řešení konfliktů, také empatii. Motivování zaměstnanců může být uskutečňováno pomocí motivačních a stimulačních nástrojů, které mohou mít povahu jak hmotnou, tak nehmotnou (Váchal, Vochozka, 2013, str. 107). Měkké dovednosti jsou označovány jako „soft skills“. *„Týkají se postojů lidí, kulturních hodnot, pocitů, vzájemných vztahů a typů chování“* (Holá, 2011, str. 213). Nelze jednoznačně určit, která měkká dovednost je nejdůležitější. To se odvozuje od nastalé situace. Měkké dovednosti řeší otázku „Jak spolupracovat?“, týkají se proto pracovníků a vztahů mezi nimi (Mühleisen, Oberhuber, 2008, str. 21). *„Termín měkké dovednosti znamená, jak dobře se dokážete vypořádat nejen s lidmi a jejich způsoby chování, ale také se sebou samým“* (Peters – Kühlinger, Friedel, 2007, str. 13).

Měkké dovednosti se uplatňují v každém zaměstnání a jsou používány na všech stupních managementu.

S měkkými dovednostmi souvisí termín emocionální inteligence. Emocionální inteligence znamená, že člověk umí dobře zacházet s pocity druhých lidí i s pocity, které jsou jemu vlastní.

Měkké dovednosti, kterými jsou například umění dobře vycházet s jinými lidmi, umět vést a motivovat lidi, seberozvíjení, odolat nežádoucím situacím a řešit je správně, s tím spojený um přijmout výtky a také umět akceptovat názor a postoj někoho jiného, je možno souhrnně označit jako emoční inteligenci (Wilding, 2010, str. 24).

Lidé, kteří mají svou emoční inteligenci na dobré úrovni, mají schopnosti, jakými jsou například dobré mezilidské vztahy, umějí se vcítit, umějí vnímat vlastní pocity a pohnutky (Peters – Kühlinger, Friedel, 2007, str. 14-17). Emoční inteligence je vrozená, lze ji ale rozvíjet, a tak rozvíjet i měkké dovednosti.

Měkké dovednosti ovlivňují sociální a emocionální dovednosti, které mají úspěšní manažeři na vysokém stupni. Ovlivňují efektivnost práce a spokojenost v zaměstnání tak, že skupinová práce v podnicích je více efektivní a výkonná. Rozvoj měkkých dovedností utváří lepší pracovní prostředí (Mühleisen, Oberhuber, 2008, str. 22).

Charakteristickým znakem měkkých dovedností je jejich obtížná měřitelnost. Možným způsobem měření, na jaké úrovni jsou tyto mezilidské dovednosti, je například pozorování, trainingové kurzy nebo koučování (Plamínek, Fišer, 2005, str. 144). Koučování představuje práci jednotlivce s koučem. Koučování může být zacíleno na nějaký problém, například na komunikaci nebo rozhodování (Bělohlávek, 2010, str. 19).

3.6.2.1 Trénink měkkých dovedností

Měkké dovednosti pracovníků je možno zlepšovat a trénovat. Tyto dovednosti je možno cvičit za pomoci modelových situací a her. Pro lepší komunikační schopnost lze absolvovat kurz rétoriky nebo se zúčastnit kurzu sebejistého vystupování (Plamínek, Fišer, 2005, str. 144).

Vzdělávání a trénink je nejběžnější způsob, jak lze zlepšit své znalosti, ale také měkké dovednosti, kterými jsou například komunikace nebo motivování. Účinnost kurzu závisí nejen na jeho kvalitě, ale také na účastníkovi a jeho postoji ke kurzu a také na jeho odvaze použít při řízení dovednosti, které se naučil (Bělohlávek, 2010, str. 19).

3.7 Manažerské dovednosti podle úrovní managementu

Dělením manažerských kompetencí, respektive dovedností, se zabýval Robert L. Katz. Dovednosti rozdělil do tří skupin. Tyto skupiny můžeme označit jako technické dovednosti, lidské způsobilosti a koncepční schopnosti.

První skupinu reprezentují technické dovednosti. Technické dovednosti se lze naučit a dosáhnout jich procvičováním a zkušenostmi. Tyto dovednosti jsou orientovány na praktické využití schopností člověka. Do technických dovedností je možné řadit například zacházení se stroji a také techniky, které jsou nezbytné pro správné provozování svého zaměstnání. Tyto dovednosti jsou znalosti a techniky potřebné pro zdatné plnění pracovních úkolů (Tureckiová, 2004, str. 35). Jsou důležité pro manažery v první linii. Může sem být zařazena činnost jako výroba výrobků nebo servis zákazníkům.

Druhou skupinu představují lidské způsobilosti, jiným názvem „human skills“, které zahrnují schopnost umět dobře pracovat s lidmi. Tyto human skills mají stejnou důležitost pro všechny úrovně řízení, protože všichni manažeři pracují s lidmi. Do této skupiny dovedností patří například dovednost motivovat pracovníky, dobré vedení lidí a také komunikace s jinými lidmi.

Poslední, třetí skupinou jsou koncepční schopnosti. Koncepční schopnosti jsou dovednosti, které umožňují přemýšlet o věcech abstraktně. Pomocí těchto dovedností jsou schopni vedoucí pracovníci vidět organizaci jako celek, chápat vztahy a vazby mezi jednotlivými úseky organizace a také porozumět organizační struktuře. Také umožňují přemýšlet o tom, jak podnik zapadá do vnějšího okolí. Umožňují soustředit se na dlouhodobé cíle. Koncepční dovednosti jsou nejdůležitější pro vrcholový management, který zastávají top manažeři (Robbins, Coulter, 2012, str. 12-13).

Katz říká, že tyto tři typy dovedností mají všichni vedoucí pracovníci bez rozdílu, na jaké úrovni managementu pracují, zda jsou top manažery, středním managementem, nebo manažery první linie. Rozdíl spočívá pouze v rozsahu a důležitosti jednotlivých druhů dovedností, tedy dovedností technických, dovedností týkajících se jednání s lidmi a koncepčních dovedností (Tureckiová, 2004, str 35).

3.8 Výkonnost organizace

Jak je podnik výkonný, udávají dvě složky: výkonnost procesů a výkonnost lidí. Tyto dvě podoby výkonnosti na sobě závisí. Závislost mezi nimi je přímá a to tak,

že čím složitější proces, tím musí být pověřený pracovník kompetentnější a výkonnější. Proto, aby firma vykazovala vysokou výkonnost, musí být na vysoké úrovni také kompetence pracovníků (Hroník, 2007, str. 13).

Dobrou výkonnost pracovníků je možno podněcovat dobrým hodnocením, odměnami a jejich rozvojem. Také motivování zaměstnanců přispěje ke zvýšení jejich výkonu a ke kvalitě vykonané práce.

Tyto tři prvky, a sice hodnocení, odměňování a rozvoj, napomáhají k řízení výkonnosti zaměstnanců, což představuje pracovní výkon (Hroník, 2007, str. 13-14).

Řízení výkonnosti reprezentuje způsob, jak pracovníky řídit a motivovat na základě cílů, které jsou dány výkonovými ukazateli. Tyto ukazatele mají jak finanční, tak nefinanční charakter (uspokojení zákazníka, délka pracovní doby aj.). Řízení výkonnosti je založeno na osobních i organizačních cílech, které přispívají k naplnění a podporují dlouhodobé strategické cíle podniku (Wagnerová, 2008, str. 32.).

3.8.1 Výkonnost procesů

Proces obecně představuje sled činností, které se sebou souvisejí. Tyto aktivity přeměňují vstupy na výstupy. Výstup z procesu se mnohdy stane vstupem pro činnost nadcházející.

„Podnikový proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje“ (Řepa, 2007, str. 15).

Procesy lze rozčleňovat do dvou skupin dle toho, zda přidávají hodnotu či nikoliv.

Proces, který přidává hodnotu, je ten, který bezprostředně souvisí s výrobou nebo službou. Jedná se o zásadní procesy podniku. Záleží na jeho orientaci, zda je podnik výrobní nebo poskytuje službu.

Naproti tomu proces, který nepřidává hodnotu, je ten, který plní podpůrnou funkci, například kontrolu nebo řízení lidských zdrojů.

Organizace by měla mít danou odpovědnost za jednotlivé procesy (www.everesta.cz).

Ukazatel výkonnosti procesů je měřitelným kritériem procesu. Tento ukazatel srovnává výkonnost procesu. Hlavní kritérium je, jakou důležitost hodnotě přisuzuje vedení podniku a také interní a externí klienti procesu (www.everesta.cz).

Ukazatel výkonnosti procesů by měl splňovat následující vlastnosti. Měl by být specifický, měřitelný, dosažitelný, důležitý a časově vymezený. Dále by měl kopírovat strategii podniku. Ukazatel je definovaný podle zásad SMART (Kocianová, 2012, str. 125).

Organizace se při měření výkonnosti procesů zaměřuje hlavně na tato kritéria:

- efektivnost nákladů – tato položka udává, jak organizace řídí své náklady,
- produktivitu zaměstnanců – ukazuje, kolik práce odvede jeden zaměstnanec,
- účinnost procesu – poukazuje na chybnost,
- dobu trvání procesů – tato doba udává čas, který je třeba k realizaci procesu (Dvořáček, 2005, str. 66).

3.8.2 Výkonnost zaměstnanců

„Výkonnost pracovníků tvoří soubor jejich vlastností a dispozic, které podmiňují to, jak právě oni plní zadané pracovní úkoly“ (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, str. 364). Výkonnost zaměstnanců je možno chápat také jako jejich pohotovost podávat určité výkony. Výkonnost zaměstnanců se v čase mění vlivem počtu úkolů a jejich náročností.

Výkon člověka je možno obecně definovat jako výsledek aktivity zaměstnance (Kocianová, 2010, str. 37).

Výkonnost je interpretována jako předpoklad výkonu (Tureckiová, 2004, str. 51). Výkonnost vede k úspěchu. *„Popisujeme – li výkonnost určitého subjektu, předpokládáme, že tato činnost je již ze své podstaty činností konstruktivní, produktivní, tedy takovou, která vytváří, buduje, generuje, udržuje a rozvíjí atp., nikoli činností destruktivní, kontraproduktivní, tedy takovou která rozbíjí či ničí“* (Wagner, 2009, str. 23).

Výkon je tvořen součinem motivace pracovníka, jeho schopnostmi a pracovním prostředím. Motivace působící na výkon zaměstnance musí být přiměřená. Nesmí jí být nedostatek ani nadbytek. Pokud je pracovník ve své práci spokojen, podává stabilní a kvalitní výkon. Je – li nespokojený, jeho výkon není dobrý (Kocianová, 2010, str. 37).

Velký vliv na pracovní výkon mají faktory společenské. Organizace se snaží vybudovat takové mezilidské interakce, které se budou snažit vyhnout mezilidským konfliktům a vybudovat harmonické prostředí, které podpoří aktivitu a spokojenost zaměstnaných lidí a zlepší i výkonnost zaměstnanců (Duchoň, Šafránková, 2008, str. 66).

Řada dalších faktorů má vliv na motivaci a výkon zaměstnanců. Lze sem řadit například hmotné ohodnocení práce, povahu vykonávané práce, ocenění vedoucím pracovníkem a pocit významnosti, pracovní klima aj. (Kocianová, 2010, str. 38).

Při hodnocení pracovního výkonu by manažer měl brát v úvahu nejen splnění zadaného úkolu zaměstnancem, ale také pracovní chování zaměstnance a jeho schopnosti, například jeho ochotu k práci, schopnost vést a umění jednat.

Manažeri ovlivňují faktory, které působí na výkon zaměstnanců, a tak i na jejich výkonnost (Tureckiová, 2004, str. 51 – 52).

3.9 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je nejdůležitější činností řídicích pracovníků a také středem managementu podniku. Řízení lidských zdrojů představuje personální práci. Lidská práce je jedním z nejdůležitějších kapitolů každé firmy (Koubek, 2009, str. 14 – 15).

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ (Armstrong, 2007, str. 27).

Personální práce představuje nejvíce obecné pojmenování pro oblast řízení práce s lidmi v podniku. Pojem řízení lidských zdrojů znamená jedno z pojetí personální práce (Koubek, 2009, str. 14).

Základními rysy řízení lidských zdrojů jsou: různorodost, strategie s důrazem na integraci, vědění, že lidský kapitál je velmi vzácný, činnost vykonávána řídicími pracovníky a orientace na hodnoty a cíle podniku (Armstrong, 2007, str. 33).

Personální práce popisuje, jak je možné vést a řídit lidi. Personální činnosti uskutečňuje v podniku personální oddělení a také manažer, který vykonává personální činnost ke svým podřízeným zaměstnancům.

Úroveň a stupeň, na kterém personální práce působí na zaměstnance, má vliv nejen na již zaměstnané pracovníky firmy, ale také na nově přijímané uchazeče o zaměstnání.

O rozvoj lidských zdrojů se stará vedoucí pracovník nebo personální oddělení. To, kdo má rozvoj lidí na starosti, závisí na velikosti podniku (Hroník, 2007, str. 26).

Velké podniky mají na rozdíl od malých personální oddělení členitě. Stejně tak jako v malých a středních podnicích i ve velkých firmách odpovídá manažer za rozvoj lidí.

Náplní práce personalisty v podniku je zajištění personální administrativy (Dvořáková, 2007, str. 12-16). Personální administrativa obsahuje například činnosti týkající se zaměstnávání lidí, práci s dokumenty a předávání informací o stávajících pracovnících vyšším útvarům podniku (Koubek, 2009 str. 14).

Personální oddělení má také personálního ředitele, který zaujímá pozici nižšího nebo středního managementu. Personální ředitel má souhrnné znalosti personální činnosti, díky nimž může přispět ke strategickému rozhodování podniku. Personální ředitel je členem užšího vedení podniku (Dvořáková, 2007, str. 17).

„Personální práce vedoucího zaměstnance zpravidla spočívá ve výkonu operativních personálních činností nutných k fungování jeho organizační jednotky“ (Dvořáková, 2007, str. 18). Mezi činnosti jeho pracovní náplně patří například řízení a kontrola odvedené práce podřízených, organizace zadané práce, hodnocení jejich pracovního výkonu, tvorba dobrých pracovních podmínek, rozvoj zaměstnanců a jejich adekvátní ohodnocení (Dvořáková, 2007, str. 18).

V managementu lidských zdrojů by se měl vedoucí pracovník snažit o motivaci a rozvoj pracovních kompetencí zaměstnanců. Má zodpovědnost také za pracovní výkon zaměstnanců a jejich vzdělání (Dvořáková, 2007, str. 19).

Úkol řízení lidských zdrojů je zaměřen na zajištění a zlepšování výkonnosti podniku. Řízení lidských zdrojů je orientováno na lidské zdroje, a sice na lepší využití a na rozvoj pracovních schopností.

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří soulad mezi zaměstnancem a jím vykonávaným úkolem, správné využití pracovních sil, dobrý pracovní kolektiv a mezilidské vztahy na pracovišti, rozvoj schopností lidí a dodržování platné legislativy (Koubek, 2009, str. 16).

Cílem řízení lidských zdrojů je přispívat k naplnění strategických cílů podniku. Snaží se také o rozvoj podnikové kultury, která působí na výkon pracovních sil. Dále se řízení lidských zdrojů zabývá tím, aby v organizaci pracovali talentovaní, kvalifikovaní a loajální lidé. Podporuje vznik dobrých pracovních vztahů mezi zaměstnanci navzájem a mezi zaměstnanci a vedením firmy. Dbá také na to, aby se činnosti a vztahy na pracovišti řídily pravidly etiky (Armstrong, Taylor, 2015, str. 48). *„Posláním řízení lidských zdrojů je podporovat životaschopnost podniku prostřednictvím nákladově efektivního a společensky přijatelného systému řízení pracovní síly“* (Armstrong, Taylor, 2015, str. 48).

3.9.1 Modely řízení lidských zdrojů

Následující podkapitoly uvedou několik typů modelů řízení lidských zdrojů v podniku. Vybrané modely řízení lidských zdrojů budou popsány.

3.9.1.1 Model shody

Model shody je někdy nazýván též michiganský model. Tento model byl definován jako jeden z prvních modelů Michiganskou školou. Model shody tkví v tom, že je snaha o dosažení souhry, shody, souladu mezi třemi prvky. Těmito prvky jsou strategie, struktura a systém řízení lidských zdrojů.

Prvním prvkem je strategie. Strategie představuje plán, který zahrnuje situaci podniku, subjekty, které na podnik působí, a určuje cíl, kterého by měla organizace dosáhnout. Zahrnuje také zdroje, kterými podnik disponuje a které mu pomohou k naplnění vytyčených cílů.

Druhým prvkem je struktura, která udává rozmístění a uspořádání lidí a zdrojů v podniku (Šikýř, 2014, str. 35).

Posledním, třetím prvkem je systém řízení lidských zdrojů. Ten zahrnuje činnosti jako je výběr, hodnocení, odměňování a rozvoj. Zmíněné činnosti působí na výkon podniku a na výkon jednotlivých pracovníků organizace. Tyto čtyři procesy jsou přítomny v každé firmě (Armstrong, 2007, str. 28).

3.9.1.2 Harvardský model

Harvardský model je model zaznamenávající důležité činitele a podstatné důsledky řízení lidských zdrojů. Vyzdvihuje úlohu řídicího pracovníka. Na principy a jednotlivé kroky v řízení lidských zdrojů působí subjekty, které jsou s organizací propojeny (odběratelé, dodavatelé aj.), a faktory, které působí na organizaci zevnitř i zvenčí. Principy a kroky řízení ovlivňují také zaměstnance, utváří jejich pracovní motivaci, schopnosti a loajalitu. Mají dlouhodobé důsledky, které ovlivňují jednotlivce, podniky i společnost. Tyto dlouhodobé důsledky zpětně působí na subjekty, jimiž jsou odběratelé, dodavatelé a zákazníci, na faktory vnitřní i vnější a také na postupy a kroky uplatňované v řízení lidských zdrojů (Šikýř, 2014, str. 36-37).

Harvardský model vytvořila Harvardská škola. Tento model řízení lidských zdrojů má dvě charakteristiky. Prvním rysem je, že liniový manažeři přijímají zodpovědnost za provázanost konkurenční strategie a personální politiky. Druhý rys představují

personální pracovníci tvořící personální politiku, která tvoří rámec navrhování a uskutečňování aktivit řízení lidských zdrojů, aby se posilovaly (Armstrong, 2007, str. 29).

3.9.1.3 Kontextový model

Tento model bere více v úvahu okolní faktory, které působí na podnik. Vnější faktory mohou být například sociální, institucionální, politické aj. Působení těchto faktorů nebylo v ostatních modelech příliš důležité. Kontextový model se zaměřuje na koexistenci řízení lidských zdrojů a jeho okolí, ve kterém existuje (Armstrong, Taylor, 2015, str. 53).

3.9.1.4 5 – P model

5 – P model pracuje s pěti prvky. Těmito prvky jsou: pojetí, které představuje, jak je na lidské zdroje nahlíženo, politika zaštiťující soulad se stanovenými cíli podniku, program, který pomáhá k řízení změn, praxe vedoucí k realizaci politiky a programů, odráží se na výkonu, ohodnocení a kvalifikaci, a procesy lidských zdrojů, které vedou k plánům týkajících se lidských zdrojů (Armstrong, Taylor, 2015 str. 53).

3.9.1.5 Evropský model

Evropský model je definován za pomoci:

- „ – okolí – zavedené právní prostředí;*
 - cíle – cíle organizace a společenská odpovědnost – lidé jako klíčový zdroj;*
 - zaměření – analýza nákladů a výnosů, kontext okolí;*
 - vztahy se zaměstnanci – odborově organizované i neorganizované;*
 - vztahy s liniiovými manažery – odbornost a součinnost;*
 - role personalistů – specializace – nejednoznačnost, odbyt, flexibilita“*
- (Armstrong, Taylor, 2015, str. 54).

Evropský model pracuje s právním prostředím, odbory, společenskou odpovědností. To ho odlišuje od většiny ostatních modelů (Armstrong, Taylor, 2015, str. 54). Zahrnuje tak rozdíly mezi zeměmi a rozdílné vnější podmínky podniku. Tyto odlišnosti mezi různými státy jsou spatřovány v kultuře, zákonech, v intervencích státu a také ve vlivu, který mají odborové organizace (Šikýř, 2014, str. 39).

3.9.1.6 Tvrdý a měkký model

Model rozlišuje mezi tvrdým konceptem, který staví na rozumovém pojetí řízení lidských zdrojů jako u všech zdrojů a věd používaných v podniku (Armstrong, Taylor, 2015, str. 54). Tvrdý model staví na kvantitě, měřitelnosti a na strategickém aspektu řízení lidí. Tvrdý přístup dává do popředí řízení lidí tak, aby vznikla přidaná hodnota a konkurenční výhoda. V tomto pojetí představuje zaměstnanec hlavní podnikový zdroj, který se nachází v rukou vedoucích pracovníků. Tento přístup je orientován na uspokojení zájmů managementu a vznik konkurenční výhody (Vojtovič, 2011, str. 159).

Měkký model staví do popředí komunikaci, podněcování zaměstnanců k práci a jejich vedení.

Tato dvě pojetí řízení lidských zdrojů se doplňují (Armstrong, Taylor, 2015, str. 54).

4 VLASTNÍ PRÁCE

Pro vlastní práci byla vybrána instituce státní správy Česká správa sociálního zabezpečení. Konkrétně bylo osloveno ústředí České správy sociálního zabezpečení, které se nachází v Praze 5. Z ústředí organizace byl požádán výběr zaměstnanců sekce ekonomicko – správní, aby zodpověděl otázky dotazníkového průzkumu.

4.1 Česká správa sociálního zabezpečení

Česká správa sociálního zabezpečení (ČSSZ) představuje největší finančně správní instituci v rámci státní správy České republiky.

Česká správa sociálního zabezpečení vznikla 1. září roku 1990.

Česká správa sociálního zabezpečení je samostatnou rozpočtovou organizací podřízenou Ministerstvu práce a sociálních věcí. Organizace je orgánem sociálního zabezpečení. Česká správa sociálního zabezpečení má 8, 5 mil. klientů, o které se stará v oblasti důchodového a nemocenského pojištění (www.cssz.cz).

Sociální systém v České republice funguje na principu solidarity, kdy platby mladých obyvatelů státu pomáhají starým občanům a platby zdravých lidí nemocným.

Měsíčně Česká správa sociálního zabezpečení vyplatí okolo 3, 5 mil. důchodů a přes 200 tis. dávek nemocenského pojištění. Do státního rozpočtu Česká správa sociálního zabezpečení přispívá více než třetinou příjmů. Tato třetina obsahuje pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti. V roce 2014 činily celkové příjmy a výdaje ČSSZ 778 mld. Kč. Organizace zaměstnává 8 950 lidí (Česká správa sociálního zabezpečení, 2015, str. 5).

Organizační struktura České správy sociálního zabezpečení je následující. Skládá se z ústředí, regionálních pracovišť ČSSZ, okresních správ, Pražské správy sociálního zabezpečení a Městské správy sociálního zabezpečení Brno s jejími územními pracovišti. ČSSZ zřídila celkem 91 pracovišť. Tato pracoviště poskytují svým klientům poradenství a služby týkající se sociálního zabezpečení (www.cssz.cz).

Ústředí představuje centrální organizační jednotku České správy sociálního zabezpečení. Sféra jeho vlivu je koncepční, metodická, řídicí, koordinační. Vykonává také agendu sociálního zabezpečení. Ústředí se člení na organizační útvary přímo podřízené ústřednímu řediteli, sekci ústředního ředitele ČSSZ, sekci ekonomicko – správní, sekci

sociálního pojištění, sekci provádění důchodového pojištění, sekci informačních a komunikačních technologií a sekci správy dat sociálního pojištění (Česká správa sociálního zabezpečení, 2015, str. 7).

Dalšími pracovišti jsou regionální pracoviště a okresní pracoviště. Regionální pracoviště se nacházejí v některých krajských městech, a to v Brně, Českých Budějovicích, Hradci Králové, Ostravě, Plzni, Praze a Ústí nad Labem. ČSSZ má také 77 okresních pracovišť (www.cssz.cz).

„Posláním ČSSZ jako efektivně fungujícího orgánu veřejné moci je poskytování služeb a plnění úkolů v oblasti sociálního pojištění s využitím moderních informačních a komunikačních technologií a rozvoje lidského potenciálu zaměstnanců ČSSZ vedoucích k maximalizaci spokojenosti klientů“ (www.cssz.cz). Česká správa sociálního zabezpečení chce být moderní organizace, jejíž hlavním zájmem jsou klienti a která plně využívá ve své práci nejvíce moderní technologie.

Mezi hlavní úkoly České správy sociálního zabezpečení patří:

- rozhodnutí o dávkách důchodového pojištění a výplata těchto dávek,
- rozhodování o povinnosti vrátit dávku,
- rozhodnutí o odvoláních, ve kterých vydala rozhodnutí okresní správa sociálního zabezpečení,
- výběr pojistného na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti,
- výplata dávek nemocenského pojištění,
- kontrola plnění úkolů subjektů sociálního zabezpečení,
- plnění úkolů při výplatě dávek do ciziny,
- vydávání tiskopisů,
- řízení a kontrola Okresních správ sociálního zabezpečení (www.cssz.cz).

V České správě sociálního zabezpečení působí také lékařská posudková služba, která je její součástí. Činnost, kterou lékařská posudková služba zastává, je posuzování stupně invalidity, který působí na pracovní schopnost člověka. Její náplní práce je také vydávání posudků, posuzování zdravotního stavu a evidence občanů, kteří nejsou schopni pracovat (www.cssz.cz).

Mezi další úkoly, které Česká správa sociálního zabezpečení plní, patří:

- stará se o vhodné nakládání s rozpočtem na sociální zabezpečení,

- tvoří návrhy plánů a rozpočtu,
- vede evidenci dat, která jsou potřebná při rozhodování o dávkách důchodového a nemocenského pojištění,
- hospodaří s majetkem.

Pro naplnění hlavního poslání organizace se Česká správa sociálního zabezpečení snaží zlepšit své tiskopisy za účelem usnadnění komunikace s klienty. Nyní je možné s úřadem komunikovat elektronicky. ČSSZ zavedla internetovou aplikaci ePortál, která klientům umožňuje získat informace a provést některé aktivity prostřednictvím elektronické samoobsluhy. Prostřednictvím internetové aplikace ePortál je možno podávat některé tiskopisy, online odesílat žádosti. Je poskytován nepřetržitý provoz (www.cssz.cz).

Česká správa sociálního zabezpečení při výkonu své práce spolupracuje s orgány státní správy, organizacemi a jinými subjekty. Je řízena Ministerstvem práce a sociálních věcí. Mezi ministerstva, se kterými ČSSZ často spolupracuje, lze řadit: Ministerstvo obrany, Ministerstvo spravedlnosti, Ministerstvo zdravotnictví, Ministerstvo financí. Česká správa sociálního zabezpečení také spolupracuje s Českou národní bankou a Českou poštou (www.cssz.cz).

4.1.1 Sekce ekonomicko – správní

Sekce ekonomicko – správní spravuje přidělený rozpočet, zajišťuje správu majetku a investic a stará se o vedení účetnictví České správy sociálního zabezpečení. Sekce vykonává koncepční, metodické a řídicí aktivity. Ekonomicko – správní sekce plní funkci správce rozpočtu České správy sociálního zabezpečení. Mezi další činnosti, které jsou sekcí vykonávány, patří plánování, tvorba rozpočtu, finanční hospodaření, analýzy týkající se rozpočtu, dále statistika a výkaznictví (www.cssz.cz).

Sekce ekonomicko – správní zastává funkci organizační složky státu, týkající se tvorby rozpočtu a nakládání s prostředky programového financování, včetně akcí financovaných z fondů Evropské unie.

Dalšími činnostmi, kterými se zaměstnanci této sekce zabývají, jsou oblast nákupu dlouhodobého majetku, zajištění provozní oblasti, spisová služba, skladové hospodářství a technickohospodářské služby. Tato sekce má na starosti také zadávání a kontrolu veřejných zakázek.

V oblasti účetnictví řídí pohledávky České správy sociálního zabezpečení, zabezpečuje tvorbu účtových rozvrhů a závěrek, stará se o účetní knihy a zajišťuje pokladní služby.

„*Sekce zajišťuje činnosti v oblasti metodického vedení a podpory řízení projektů*“ (www.cssz.cz). Ekonomicko – správní sekce je také zodpovědná za uskutečnění projektů financovaných z prostředků EU.

Sekce ekonomicko – správní je rozdělena na čtyři odbory. Těmito odbory jsou odbor projektů, odbor správy účtáren, odbor hospodářské správy a odbor ekonomický (www.cssz.cz).

4.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření se konalo v České správě sociálního zabezpečení v lednu 2016. Dotazníkové šetření bylo provedeno se souhlasem ústředního ředitele České správy sociálního zabezpečení na ústředí organizace v Praze 5. O vyplnění dotazníku bylo požádáno celkem 37 zaměstnanců ze sekce ekonomicko – správní. Z oslovených zaměstnanců bylo 8 vedoucích a metodických pracovníků a 29 odborných ekonomických pracovníků České správy sociálního zabezpečení. Obě tyto skupiny provádějí významnou a odbornou činnost důležitou pro stát. Respondenti dotazník vyplňovali anonymně, pouze označili, zda zastávají pozici vedoucího pracovníka, metodika.

Vyplňovaný dotazník (Příloha č. 1) začínal identifikačními otázkami, pak následovalo 9 otázek týkajících se dovedností. Dotazník obsahoval několik typů otázek, a to otázky hodnotící, kdy respondent hodnotil známkou z vybrané škály, otázky, kdy seřazoval položky dle důležitosti, otázky, ve kterých vybíral z nabízených odpovědí jednu nebo více variant, a také dvě otevřené otázky, kde uvedl odpověď dle vlastního uvážení.

Otázky se týkaly manažerských dovedností, které zaměstnanci ve své práci využívají, měkkých dovedností, významu měkkých dovedností pro organizaci, způsobu, jak tyto dovednosti zlepšit, a vlivu dovedností na pracovní výkon.

Vyplněné dotazníky byly následně vyhodnoceny.

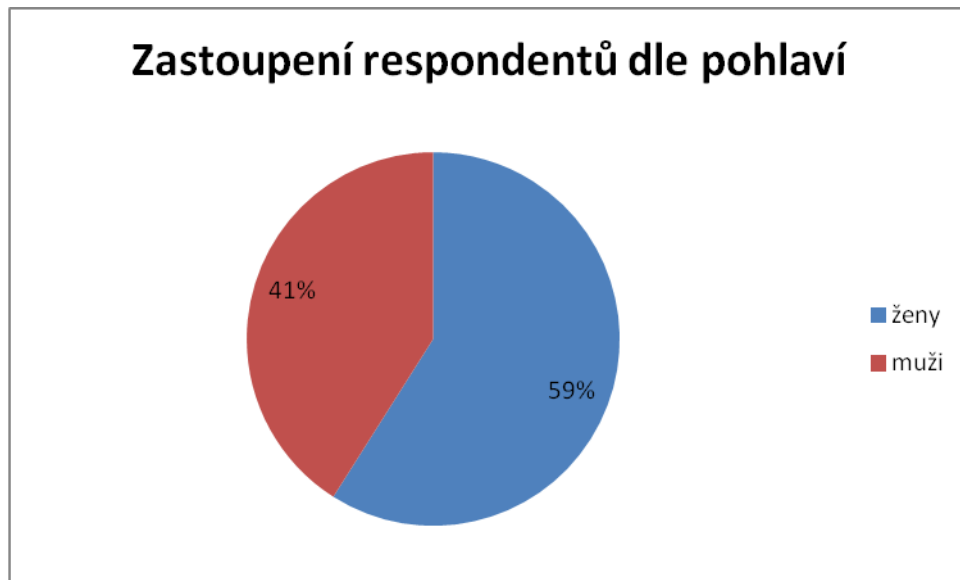
4.2.1 Identifikační otázky

První čtyři otázky, které dotazník obsahoval, byly identifikační. Respondent vyplnil, zda je muž či žena, jaký je jeho věk, jaké je jeho nejvyšší dosažené vzdělání a jak dlouho je zaměstnán v České správě sociálního zabezpečení.

Jaké je zastoupení respondentů dle pohlaví?

Dotazník vyplnilo celkem 37 zaměstnanců ústředí organizace. Z těchto 37 zaměstnanců bylo 22 žen a 15 mužů.

Graf 1: Zastoupení respondentů dle pohlaví



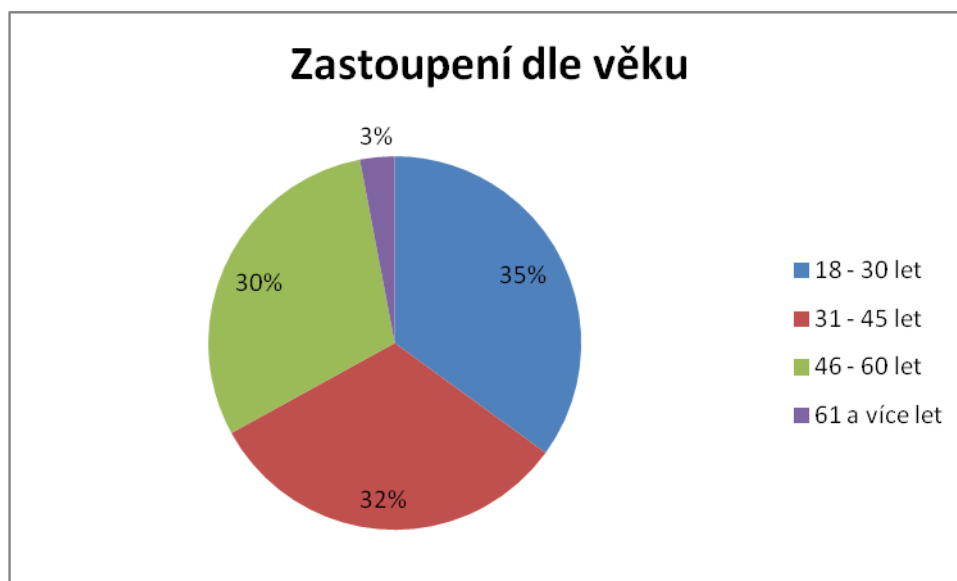
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Z grafu, který znázorňuje oslovený vzorek respondentů, vyplývá, že dotazník vyplnilo více žen než mužů. Žen, které dotazník vyplnily, bylo 59%, mužů bylo o 18% méně, tedy 41%.

Jaké je věkové zastoupení respondentů?

V této otázce si respondenti vybírali ze čtyř intervalů. Měli na výběr z následujících možností: 18 – 30 let; 31 – 45 let; 46 – 60 let; 61 let a více.

Graf 2: Zastoupení dle věku



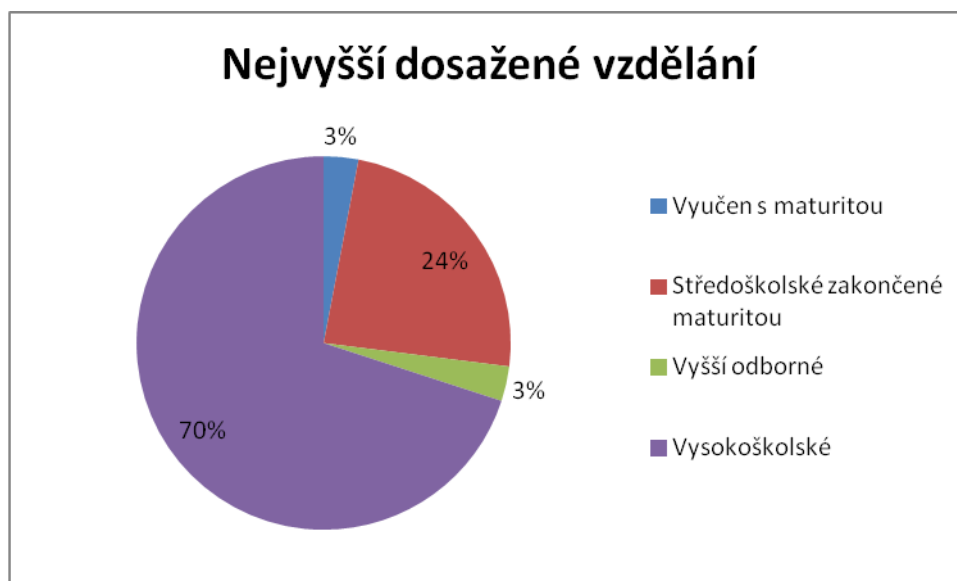
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Nejvíce respondenti označili možnost 18 - 30 let. Tuto možnost označilo 13 dotázaných, což představuje 35%. Následující možnost, 31 – 45 let, vybralo 12 respondentů, tedy 32%. Věkový interval 46 – 60 let vyplnilo 30% respondentů, tedy 11 z dotázaných. Poslední uvedenou možnost, 61 a více let, vybral pouze jeden respondent, tj. 3%.

Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Otázka týkající se nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů zahrnovala následující možnosti, ze kterých respondenti mohli volit: vyučen s maturitou, středoškolské zakončené maturitou, vyšší odborné, vysokoškolské. Jiný typ vzdělání nebyl vzhledem k náročnosti a povaze práce v sekci ekonomicko – správní zahrnut do možností odpovědí.

Graf 3. Nejvyšší dosažené vzdělání



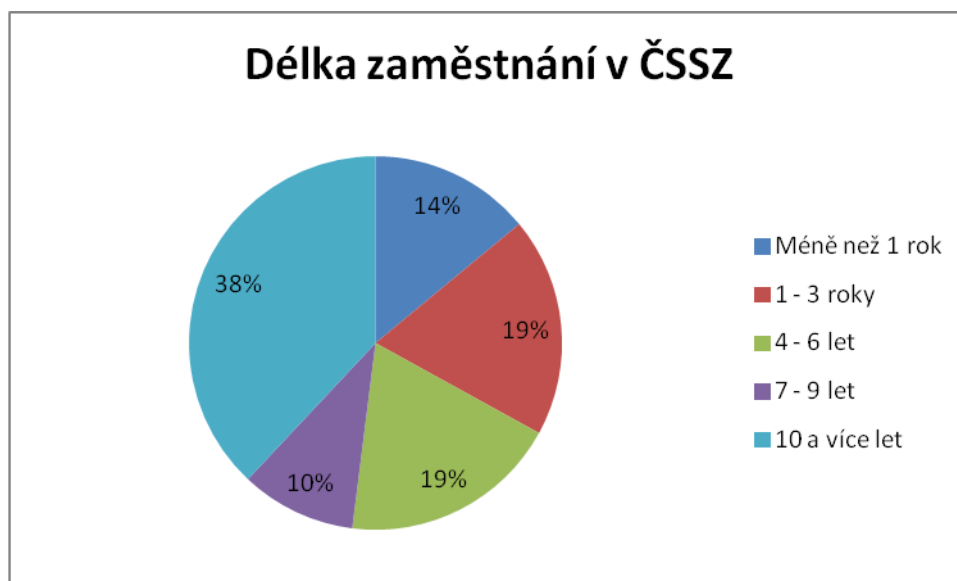
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Variantou, která byla respondenty nejvíce označována, byla varianta vysokoškolské vzdělání, tuto možnost volilo 26 respondentů. Vysokoškolské vzdělání má 70% z dotazovaných. Další možnosti byly označovány v porovnání s touto možností méně. Variantu středoškolské vzdělání zakončené maturitou, zvolilo 9 dotázaných, tedy 24%. Varianty vyšší odborné vzdělání a vyučen s maturitou byly také zvoleny. Každou z těchto dvou variant zvolil pouze jeden respondent, procentuálně 3%.

Délka zaměstnání v organizaci ČSSZ

Poslední otázka z bloku identifikačních otázek se týkala délky zaměstnání respondentů v organizaci Česká správa sociálního zabezpečení. V této otázce měli dotázaní na výběr z těchto možností: méně než 1 rok; 4 – 6 let; 7 - 9 let; 10 a více let.

Graf 4: Délka zaměstnání v ČSSZ



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Nejčastěji byla volena odpověď 10 a více let. Tuto odpověď zvolilo 38% respondentů, tedy 14 ze všech dotázaných. Druhou nejčastěji zaznamenanou odpovědí byly varianty 1 – 3 roky a 4 – 6 let, které zvolilo shodně 7 dotázaných, 19%. Za těmito variantami následovala možnost méně než 1 rok, kterou zvolilo 5 dotázaných, kteří představují 14%. Odpověď, která byla nejméně volena, byla odpověď 7 – 9 let, kterou zvolilo 10%, tedy 4 respondenti.

4.2.2 Vlastní šetření

Dotazník obsahoval 9 otázek týkajících se manažerských dovedností. Většinu otázek tvořily otázky uzavřené. Respondenti hodnotili úroveň, významnost dovedností na dané škále. Dále také vybírali a seřazovali měkké dovednosti dle významu v současné době a také jejich uspořádání v budoucnu s vlivem na pracovní výkon. Respondenti byli dotázáni i na možnost zlepšení měkkých dovedností, kde vybírali z možností. Vyskytovali se zde také dvě otevřené otázky týkající se zlepšení dovedností, které zaměstnanec uplatní ve své práci.

První otázkou vlastního šetření byla otázka, ve které měli respondenti za úkol ohodnotit významnost každé z 28 nabízených dovedností pomocí škály. Byla jim nabídnuta škála: velmi důležité, spíše důležité, spíše nedůležité a nedůležité. Pro lepší

orientaci byly dovednosti rozděleny do několika oblastí. Oblastmi byly: analytické dovednosti, rozhodovací dovednosti, komunikace, vedení lidí, poznávací dovednosti, oblast tvořivosti, organizační dovednosti, oblast motivace, přizpůsobování se změnám, kontrola a hodnocení.

Nejprve bylo analyzováno hodnocení dovedností podle významu 29 odbornými ekonomy. Všechna hodnocení z nabízené škály (vyjádřená hodnotami 1 až 4), uvedená odbornými ekonomy, byla sečtena a vydělena celkovým počtem dotázaných odborných ekonomů. Vypočtené průměrné hodnoty byly uvedeny k jednotlivým dovednostem a v následující tabulce byly dovednosti seřazeny podle dosažené hodnoty od nejvýznamnější po nejméně významnou.

Tabulka 1: Významnost dovedností (odborní ekonomové)

Dovednosti	Průměrná hodnota
Schopnost jasné a srozumitelné formulace úkolů	1,19
Schopnost odhalit vzniklé chyby	1,22
Schopnost identifikovat problém	1,29
Umět pracovat se získanými informacemi a znalostmi	1,3
Schopnost napravovat vzniklé chyby	1,3
Schopnost umět komunikovat srozumitelně a jasně	1,37
Schopnost organizovat svou činnost	1,41
Schopnost přiznat vlastní chybu	1,44
Schopnost adekvátně ocenit práci jednotlivce i skupiny	1,48
Umění odlišit věci podstatné od méně podstatných	1,52
Možnost poradit se o problému vzniklém v průběhu zpracování úkolu	1,52
Schopnost koordinovat zadanou práci	1,55
Schopnost analyzovat problémy	1,56
Schopnost hledat jiné možnosti řešení	1,59
Schopnost být připraven rozhodovat	1,59
Schopnost umět určit důležitost úkolů	1,59
Schopnost uznání a povzbuzení	1,59
Schopnost reagovat na změny a přizpůsobit se jim	1,63

Schopnost stimulace pracovníků ke kvalitnímu výkonu	1,67
Schopnost přijímat návrhy ostatních na řešení problém	1,7
Schopnost vnímat a uvažovat o riziku při rozhodování	1,74
Pravidelné informování spolupracovníků	1,78
Schopnost určit hlavní důležité činitele	1,81
Ochota přijímat nové myšlenky, inovace	1,81
Schopnost delegování úkolů	1,89
Vstřícný přístup k potřebám druhých	2,07
Schopnost organizovat činnost ostatních	2,11
Schopnost kreativního přístupu při řešení úkolu užitím neobvyklých postupů	2,19

Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka č. 1 uvádí pořadí dovedností dle významnosti jednotlivých dovedností. Za nejvýznamnější dovednosti odborní ekonomové vybrali tyto dovednosti: jasná a srozumitelná formulace úkolů, schopnost odhalit vzniklé chyby, schopnost identifikovat problém a práce s informacemi a znalostmi.

Z odpovědí vyplynulo 8 dovedností, které jsou pro výkon práce odborného ekonomů významné. Těmito dovednostmi jsou:

- Jasná a srozumitelná formulace úkolů,
- Schopnost identifikovat problém,
- Umění komunikovat srozumitelně a jasně,
- Koordinace zadané práce,
- Schopnost analyzovat problém,
- Připravenost na rozhodování,
- Schopnost určit důležité činitele,
- Ochota přijmout nové myšlenky, inovace.

Jasná a srozumitelná formulace zadaných úkolů je důležitá pro plnění právě zadaného úkolu. Při nejasně zadaném úkolu se snižuje pracovní výkonnost jednotlivce i organizace. S touto dovedností souvisí i dovednost umět jasně a srozumitelně komunikovat, protože komunikace je na pracovišti velmi důležitá. Odborní ekonomičtí pracovníci ve své práci musí být schopni určit problém, analyzovat ho a stanovit jeho důležitost. Priorita důležitosti určí pořadí vykonávaných úkolů a jejich řešení. Činnost s vysokou prioritou bude mít přednost před činností s nižší. Odborný pracovník musí umět také koordinovat svou práci a určit, kdy a který úkol vykoná, s tím souvisí umění rozhodnout se. Dnes, v době, kdy se pracovní prostředí neustále vyvíjí, a také vlivem rozvíjejících se informačních a komunikačních technologií je nutná také ochota přijmout nové myšlenky a inovace.

Jednotlivé dovednosti dle významnosti hodnotilo také 8 vedoucích a metodických pracovníků, kteří jim přiřadili hodnoty, ze kterých vyplynulo následující pořadí uvedené v tabulce č. 2.

Tabulka 2: Významnost dovedností (metodici a vedoucí pracovníci)

Dovednosti	Průměrná hodnota
Schopnost identifikovat problém	1
Schopnost jasné a srozumitelné formulace úkolů	1
Schopnost umět komunikovat srozumitelně a jasně	1,13
Umět pracovat se získanými informacemi a znalostmi	1,25
Schopnost organizovat svou činnost	1,25
Umění odlišit věci podstatné od méně podstatných	1,25
Schopnost odhalit vzniklé chyby	1,25
Schopnost analyzovat problémy	1,37
Schopnost uznání a povzbuzení	1,38
Schopnost napravovat vzniklé chyby	1,38
Schopnost hledat jiné možnosti řešení	1,5
Schopnost koordinovat zadanou práci	1,5
Schopnost stimulace pracovníků ke kvalitnímu výkonu	1,5
Schopnost adekvátně ocenit práci jednotlivce i skupiny	1,5
Schopnost určit hlavní důležité činitele	1,63

Schopnost být připraven rozhodovat	1,63
Schopnost umět určit důležitost úkolů	1,63
Pravidelné informování spolupracovníků	1,75
Schopnost delegování úkolů	1,75
Možnost poradit se o problému vzniklém v průběhu zpracování úkolu	1,75
Schopnost přiznat vlastní chybu	1,75
Schopnost vnímat a uvažovat o riziku při rozhodování	1,88
Vstřícný přístup k potřebám druhých	1,88
Schopnost reagovat na změny a přizpůsobit se jim	1,88
Schopnost organizovat činnost ostatních	2
Schopnost přijímat návrhy ostatních na řešení problém	2,13
Ochota přijímat nové myšlenky, inovace	2,13
Schopnost kreativního přístupu při řešení úkolu užitím neobvyklých postupů	2,75

Zdroj: Vlastní šetření

Také z hodnocení, uvedených vedoucími pracovníky a metodiky, bylo vytvořeno pořadí významnosti, kterou přikládají jednotlivým dovednostem. Jako nejvýznamnější byly stejně jako u odborných ekonomů vybrány schopnost identifikovat problém, jasná a srozumitelná formulace úkolů. Na třetím místě byla vybrána komunikace, a sice schopnost komunikovat srozumitelně a jasně.

Z tohoto pořadí byly vybrány ty, které jsou významné pro výkon jejich pracovní pozice. Stejně jako u odborných ekonomů bylo vybráno osm dovedností, a to:

- Schopnost identifikovat problém,
- Jasná a srozumitelná formulace úkolů,
- Schopnost organizovat svou činnost,
- Koordinace zadané práce,
- Připravenost rozhodovat,
- Pravidelné informování spolupracovníků,

- Schopnost delegovat úkoly,
- Vnímání a uvažování o riziku při rozhodování.

Pro vedoucí pracovníky a metodiky je také velice důležité umět identifikovat problém a umět rozhodnout. K tomu, aby mohli řídicí činnost vykonávat na dobré úrovni je velmi důležité, aby dokázali dobře formulovat úkoly pro ostatní a koordinovat zadané úkoly. Musí umět pravidelně informovat ostatní a s rozmyslem jim delegovat úkoly, které budou plnit. Je také důležité, aby kromě delegování úkolů jiným byli schopni organizovat a uspořádat si svou vlastní činnost a úkoly. Při svém rozhodování musí zvažovat následky, které bude jejich rozhodnutí mít, a zvažovat tak možné riziko.

Druhá otázka vlastního šetření byla také otázkou hodnotící, zaměřovala se na měkké dovednosti a jejich současnou úroveň v České správě sociálního zabezpečení. Respondenti byli požádáni, aby za použití škály výborný, dobrý, dostačující nebo nedostačující ohodnotili 28 měkkých dovedností. I tyto dovednosti byly pro přehlednost rozčleněny do oblastí, například komunikace, spolupráce, zaměření se na výkon, samostatnost a další.

Respondenti, kteří vykonávají odbornou ekonomickou činnost v organizaci Česká správa sociálního zabezpečení, ohodnotili současnou úroveň měkkých dovedností. Ze získaných hodnot byly vyhodnoceny výsledky uvedené v tabulce č. 3.

Tabulka 3: Úroveň měkkých dovedností (odborní ekonomové)

Měkké dovednosti	Průměrná hodnota
Schopnost dodržování pravidel	1,48
Schopnost řešit problém	1,48
Schopnost pracovat samostatně	1,58
Ocenění práce druhých a poskytování zpětné vazby	1,62
Schopnost zaměřit se na cíl	1,62
Schopnost určit důležitost úkolů	1,66
Schopnost zvládnutí úkolu ve stanoveném čase	1,69
Snaha o kompromis	1,72
Schopnost nechat se inspirovat	1,72
Schopnost koordinovat vlastní práci s prací ostatních	1,76

Schopnost maximálního soustředění se na úkol	1,79
Schopnost vyhodnotit dosažené cíle	1,79
Schopnost podávat stabilní výkon	1,83
Profesionální chování	1,83
Umění naslouchat druhým	1,83
Schopnost komunikovat s lidmi	1,9
Schopnost písemného vyjadřování	1,9
Schopnost přijímat a delegovat úkoly	1,9
Schopnost přijmout kritiku	1,93
Ochota změnit styl práce	1,97
Schopnost předvídat situaci	1,97
Schopnost přenášet pozornost mezi jednotlivými zadanými úkoly	2
Schopnost předcházení problému	2
Asertivní schopnosti	2,1
Umět dobře pracovat s časem	2,17
Schopnost zvládnout zátěžové situace	2,2
Schopnost práce pod tlakem	2,2
Prezentační dovednost	2,31

Zdroj: Vlastní šetření

Na nejlepší úrovni jsou dle odborných ekonomů v současné době tyto dvě měkké dovednosti: dodržování pravidel a řešení problému.

Z výčtu uvedeného výše byly vybrány měkké dovednosti, které by měly být v současnosti na vysoké úrovni a které by tak přispívaly k dobrému pracovnímu výkonu organizace. Byly vybrány tyto měkké dovednosti:

- Dodržování pravidel,
- Schopnost řešit problém,
- Zaměření se na cíl,
- Schopnost koordinovat práci s prací ostatních,
- Schopnost podávat stabilní výkon,
- Komunikace s lidmi,

- Písemné vyjadřování,
- Ochota změnit styl práce.

Pro Českou správu sociálního zabezpečení jako státní instituci je velmi důležitá a v současné době je, dle respondentů, na výborné úrovni schopnost dodržování pravidel. Tato organizace musí dodržovat pravidla v rámci organizace a také pravidla, která jí jako organizační složce státu určují ministerstva a stát. Vzhledem ke komunikaci organizace s vnějším okolím, s klienty i nadřízenými orgány, musí být na výborné úrovni i komunikace a také vyjadřování při písemném styku. Zaměstnanci také musí mít dobrou schopnost řešit daný problém s orientací na daný cíl. Při výkonu své práce je důležité, aby zaměstnanci byly schopni zkoordinovat vlastní práci s prací ostatních. Žádoucí také je, aby zaměstnanci ČSSZ podávali stabilní výkon, a tak byli pro organizaci přínosní.

Vedoucí pracovníci a metodici také ohodnotili současnou úroveň měkkých dovedností. Dle výsledků bylo vytvořeno následující pořadí, které ukazuje tabulka č. 4.

Tabulka 4: Úroveň měkkých dovedností (metodici a vedoucí pracovníci)

Měkké dovednosti	Průměrná hodnota
Schopnost určit důležitost úkolů	1,25
Schopnost pracovat samostatně	1,25
Schopnost řešit problém	1,38
Schopnost přijímat a delegovat úkoly	1,43
Schopnost zaměřit se na cíl	1,5
Schopnost zvládnání úkolu ve stanoveném čase	1,5
Schopnost podávat stabilní výkon	1,5
Umění naslouchat druhým	1,63
Schopnost písemného vyjadřování	1,63
Schopnost dodržování pravidel	1,63
Ocenění práce druhých a poskytování zpětné vazby	1,63
Schopnost nechat se inspirovat	1,63
Schopnost komunikovat s lidmi	1,75
Schopnost maximálního soustředění se na úkol	1,75
Schopnost koordinovat vlastní práci s prací ostatních	1,75
Snaha o kompromis	1,88

Schopnost přenášet pozornost mezi jednotlivými zadanými úkoly	1,88
Schopnost předcházení problému	1,88
Schopnost přijmout kritiku	1,88
Umět dobře pracovat s časem	1,88
Profesionální chování	1,88
Ochota změnit styl práce	2,13
Schopnost zvládnout zátěžové situace	2,13
Schopnost práce pod tlakem	2,13
Schopnost vyhodnotit dosažené cíle	2,13
Asertivní schopnosti	2,13
Schopnost předvídat situaci	2,38
Prezentační dovednost	2,5

Zdroj: Vlastní šetření

Podle metodiků a vedoucích pracovníků má organizace nyní na nejlepší úrovni dovednost určit důležitost úkolu a schopnost pracovat samostatně.

Pro tuto skupinu manažerů by měly být na dobré úrovni tyto měkké dovednosti:

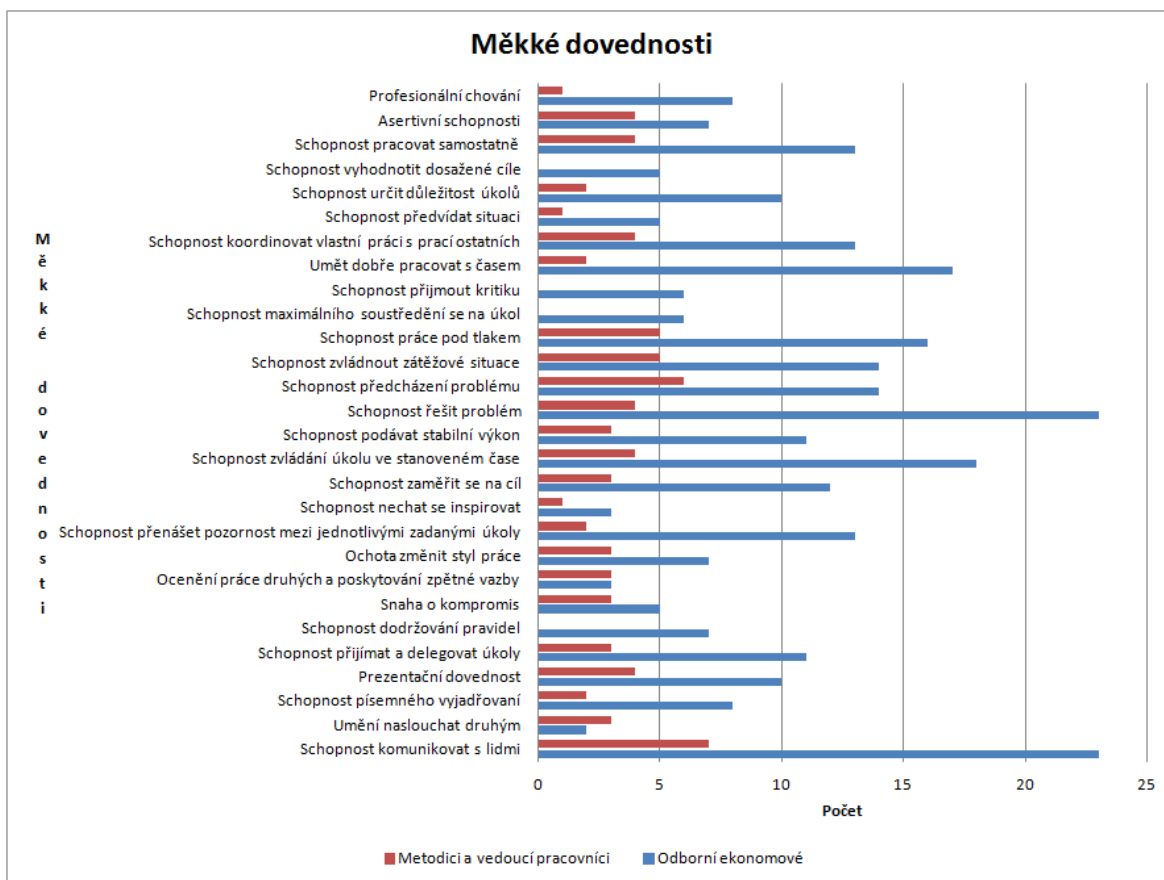
- Určení důležitosti úkolu,
- Samostatnost,
- Schopnost řešit problém,
- Přijímání a delegování úkolů,
- Schopnost podávat stabilní výkon,
- Písemné vyjadřování,
- Komunikace
- Asertivní schopnosti.

Pro metodiky a vedoucí pracovníky je důležité, aby byli schopni určit důležitost úkolu. Ve své pozici nezbytně potřebují komunikovat s ostatními. Komunikaci uplatní, když delegují úkoly svým podřízeným a také když úkoly přijímají. Požadují po svých spolupracovnících jistou míru samostatnosti, ta je očekávána také od nich samotných.

Stejně tak jako odborní ekonomové musí podávat stabilní výkon, umět dobře komunikovat a písemně se vyjadřovat, to je pro pozici úředníka státní správy nezbytné a stěžejní. Při jednání s jinými lidmi uplatní také asertivní dovednosti.

Ve **třetí otázce** dotazníkového šetření měli respondenti označit 10 měkkých dovedností, které dle jejich názoru budou v budoucnu nejdůležitější. Dotazovaní měli na výběr z 28 měkkých dovedností.

Graf 5: Měkké dovednosti



Zdroj: Vlastní šetření

Dovedností, která byla nejvícekrát volena za celý vzorek respondentů, byla schopnost komunikovat s lidmi. Tato varianta byla nejvíce volena oběma skupinami dotazovaných, byla tedy vyhodnocena jako nejvýznamnější v nejbližší budoucnosti. Dalšími dovednostmi, jejichž označení bylo za celý soubor velmi četné, byly tyto možnosti: schopnost řešit problémy, schopnost zvládat úkol ve stanoveném čase, schopnost předcházet problémům, schopnost zvládnout zátěžové situace, schopnost dobře pracovat s časem, schopnost koordinovat vlastní práci a práci ostatních a schopnost pracovat

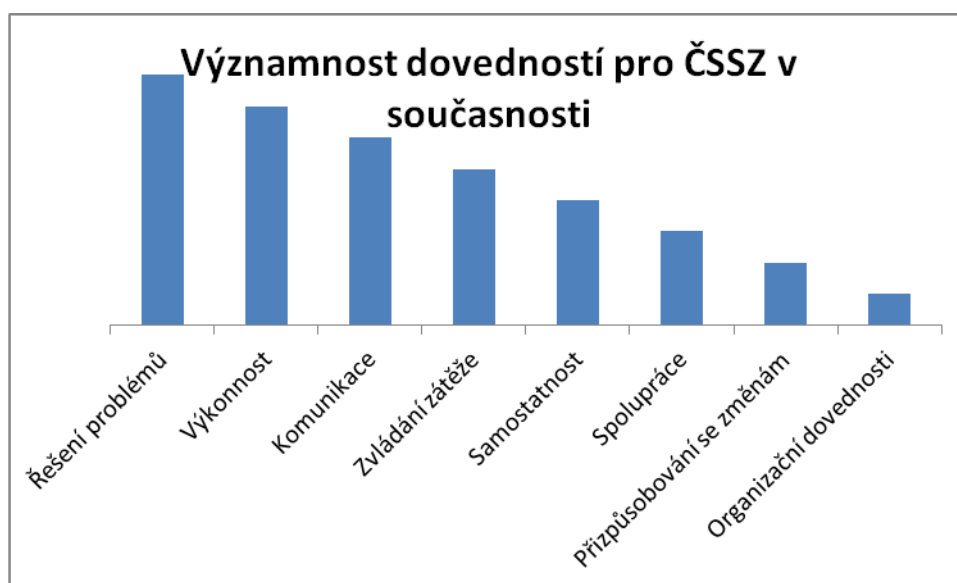
samostatně. Naopak možnostmi, které volil dotazovaný vzorek 37 respondentů nejméně, byly dovednosti umět naslouchat druhým, schopnost vyhodnotit dosažené cíle a schopnost nechat se inspirovat. Schopnost nechat se inspirovat byla vybrána nejméněkrát, je tedy respondenty považována za nejméně významnou dovednost v budoucnu.

Metodici a vedoucí pracovníci nejvíce označovali schopnost komunikace s lidmi. Tuto možnost v počtu označení následovaly: schopnost předcházení problému, schopnost zvládání zátěžové situace a schopnost práce pod tlakem. Tyto se dle výsledků jeví jako významné pro budoucnost. Ne zvolili naopak možnosti schopnost dodržování pravidel, schopnost maximálního soustředění na úkol, schopnost přijmout kritiku a schopnost vyhodnotit dosažené cíle. Tyto dovednosti považovali za nevýznamné pro nejbližší budoucnost.

Otázka čtvrtá se týkala měkkých dovedností a jejich současného významu pro organizaci Českou správu sociálního zabezpečení. Respondenti hodnotili tyto měkké dovednosti: komunikace, spolupráce, přizpůsobování se změnám, samostatnost, výkonnost, řešení problémů, zvládání zátěže a organizační dovednosti. Tyto položky seřazovali od 1 do 8, kdy 1 představovala nejvýznamnější a 8 nejméně významnou dovednost.

Pořadí, které vybraným měkkým dovednostem přiřadili pracovníci České správy sociálního zabezpečení, ukazují následující dva grafy. První graf zaznamenává pořadí, které jim dali odborní ekonomičtí pracovníci, druhý graf poukazuje na významnost měkkých dovedností pro ČSSZ v současnosti dle metodiků a vedoucích pracovníků ČSSZ.

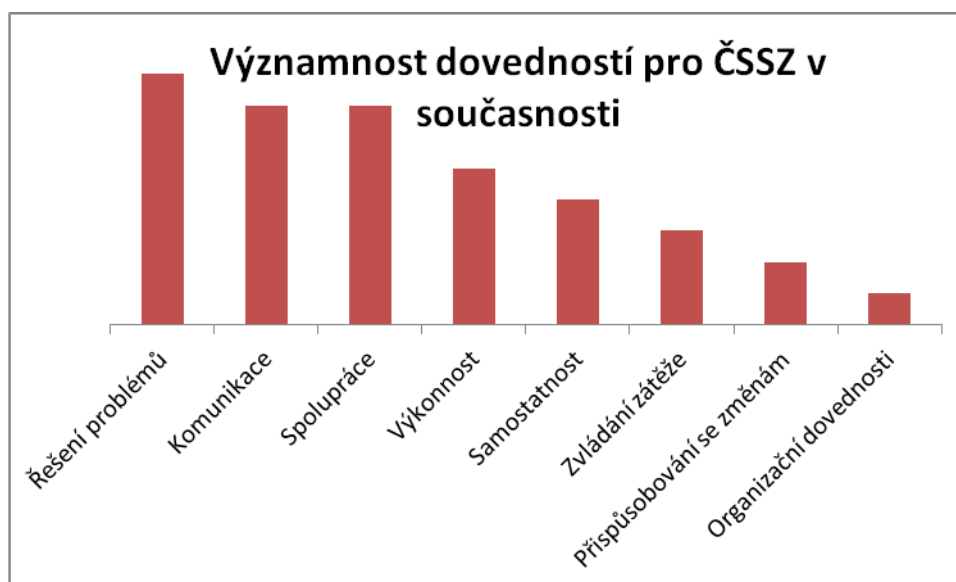
Graf 6: Významnost dovedností pro ČSSZ v současnosti (odborní ekonomové)



Zdroj: Vlastní šetření

Odborní ekonomičtí pracovníci hodnotili jako nejvýznamnější dovednost pro organizaci v současné době schopnost řešení problémů, následovanou výkonností. Komunikace se umístila na třetím místě. V současné době jako nevýznamnou měkkou dovednost pro organizaci hodnotili organizační dovednosti.

Graf 7: Významnost dovedností pro ČSSZ v současnosti (metodici a vedoucí)



Zdroj: Vlastní šetření

Metodičtí a vedoucí pracovníci hodnotili jako nejvýznamnější pro organizaci měkkou dovednost řešení problémů. Na druhém místě se umístily se shodným bodováním komunikace a spolupráce. Jako nejméně důležitou dovednost pro organizaci zvolili organizační dovednosti.

Souhrnně z grafů vyplývá, že jako nejvýznamnější měkkou dovednost pro organizaci obě skupiny zvolily řešení problémů. Na předposledním místě se umístila dovednost přizpůsobování se změnám a jako nejméně důležitou měkkou dovednost pro ČSSZ v současnosti obě skupiny respondentů hodnotily organizační dovednosti.

Pátá otázka se zaměřovala na uspořádání dovedností v budoucnosti tak, aby se zvýšil pracovní výkon. V této otázce ohodnocovali dotazovaní stejné oblasti měkkých dovedností jako v otázce čtvrté a i princip jejich hodnocení zůstal totožný. Označení položky jedničkou znamenalo nejlepší, tedy první místo v žebříčku, naopak tomu bylo u udělení známky osm.

První graf ukazuje, jak dovednosti seřadili odborní ekonomičtí pracovníci ČSSZ.

Graf 8: Vliv dovedností na výkon (odborní ekonomičtí pracovníci)



Zdroj: Vlastní šetření

Jako nejdůležitější měkká dovednost, která by v budoucnu měla vést k lepšímu pracovnímu výkonu, byla označena komunikace. Následovaly dovednosti: spolupráce, výkonnost, řešení problémů a organizační dovednosti. Dále samostatnost a přizpůsobení se změnám. Na posledním místě bylo uvedeno zvládání zátěže.

Druhý graf ukazuje seřazení dovedností ovlivňujících výkon dle metodiků a vedoucích pracovníků ČSSZ.

Graf 9: Vliv dovedností na výkon (metodiky a vedoucí pracovníci)



Zdroj: Vlastní šetření

Také metodici a vedoucí pracovníci jako nejdůležitější dovednost, která bude ovlivňovat v budoucnu pracovní výkon, zvolili komunikaci. Dále spolupráci, výkonnost, řešení problémů, samostatnost, organizační dovednosti a zvládání zátěže. Za dovednost, která pracovní výkon ovlivní v příštích letech nejméně, uvedli přizpůsobování se změnám.

Celkově lze říci, že jako měkké dovednosti nejvíce ovlivňující výkon byly v obou skupinách pracovníků voleny komunikace, spolupráce a výkonnost. Za nejméně podstatné byly uvedeny zvládání zátěže a přizpůsobování se změnám.

Šestá otázka představovala otázku otevřenou, kdy respondenti odpovídali na otázku, která z měkkých dovedností by se měla dle jejich názoru nejvíce zlepšit.

Graf 10: Zlepšení měkkých dovedností

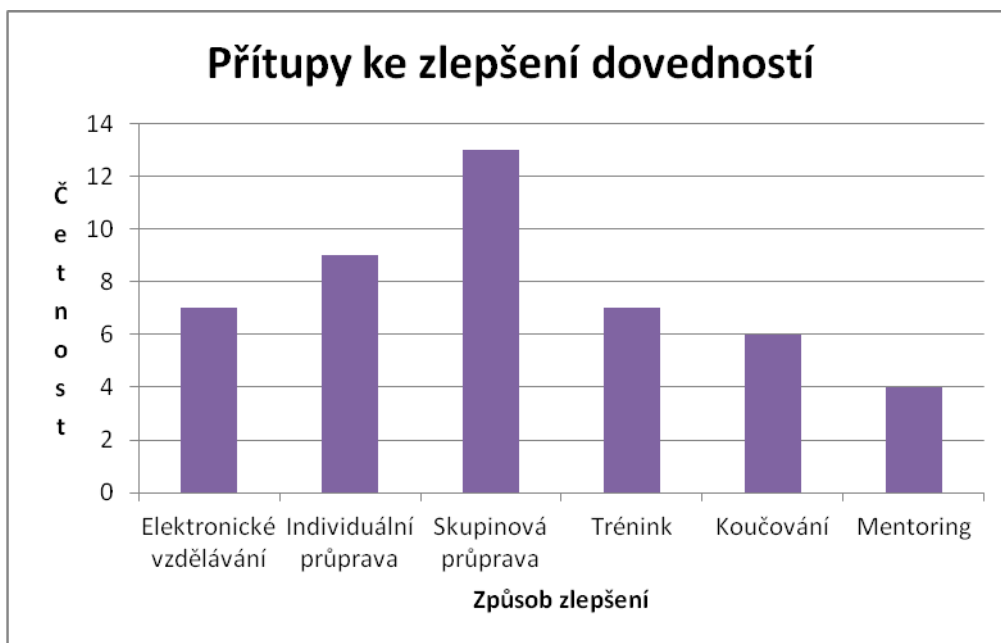


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Z dotazníků byly do grafu vybrány odpovědi, které se objevovaly v největším počtu. Nejvíce byla zaznamenána odpověď komunikace, kterou uvedlo 11 z 37 dotazovaných. Poměrně častá byla také odpověď spolupráce, tu zapsalo 9 respondentů. Kromě v grafu uvedených možností byly navrženy také odpovědi jako samostatnost a řešení problémů. Metodictí a vedoucí pracovníci nejvíce volili odpověď organizační dovednosti.

Sedmá otázka se týkala způsobu, jakým by bylo možné zlepšovat měkké dovednosti. Respondenti vybírali z následujících variant: elektronické vzdělávání, individuální průprava, skupinová průprava, trénink, koučování a mentoring.

Graf 11: Možnosti zlepšení dovedností

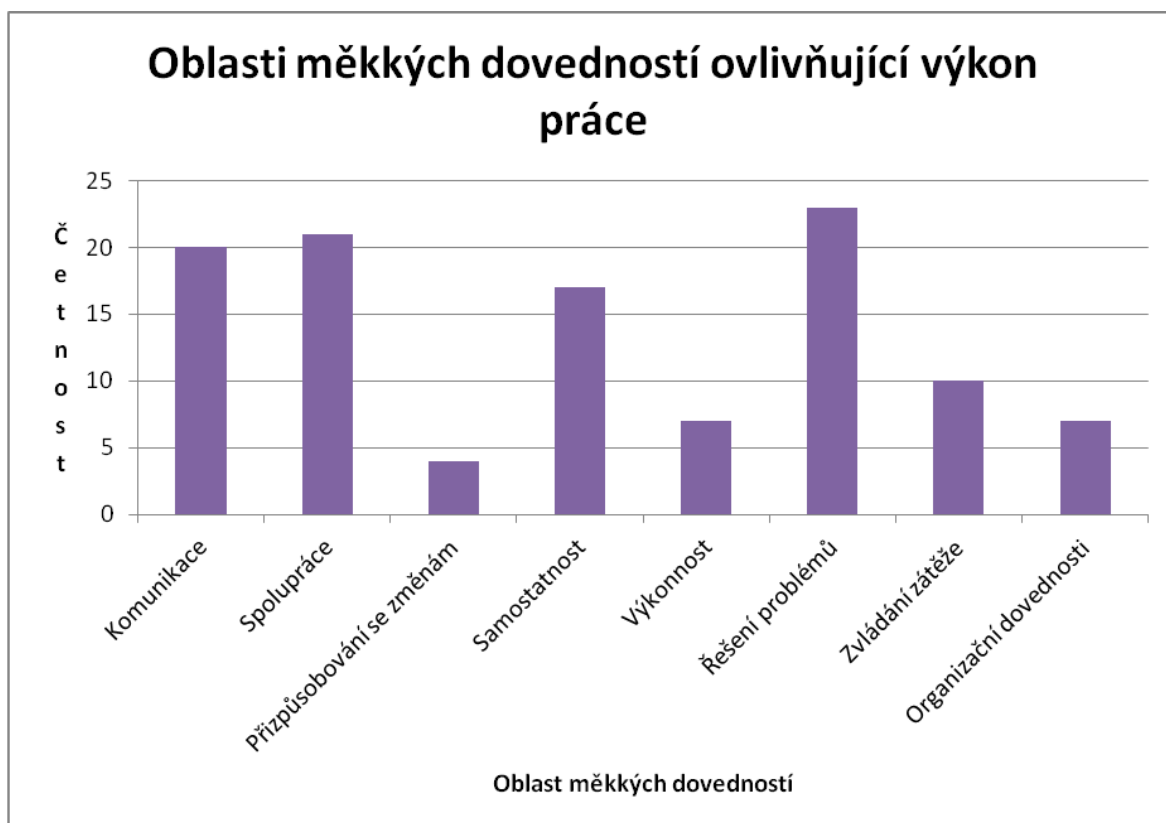


Zdroj: Vlastní šetření

Nejvíce označovaná byla možnost skupinová průprava. Tuto možnost označilo 13 respondentů. Druhou nejčastější odpovědí byla individuální průprava. Nejméně volenou variantou byl mentoring. Vedoucí pracovníci a metodici volili nejvíce odpovědi individuální průprava a trénink dovedností.

V **osmé otázce** dotázaní označovali oblasti měkkých dovedností, které jsou pro jejich práci nejdůležitější. Respondenti měli zakroužkovat dvě až tři oblasti, které považují za nejvíce důležité. Měli na výběr z těchto možností: komunikace, spolupráce, přizpůsobování se změnám, samostatnost, výkonnost, řešení problémů, zvládání zátěže a organizační dovednosti.

Graf 12: Oblasti měkkých dovedností ovlivňující výkon práce

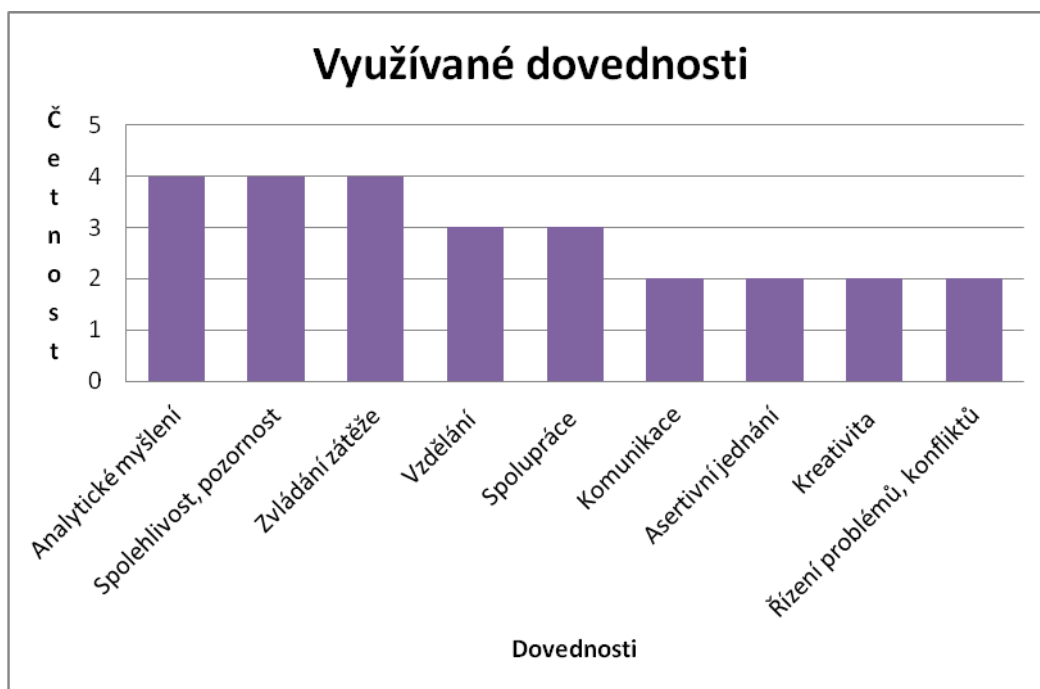


Zdroj: Vlastní šetření

Jako nejdůležitější oblast pro výkon administrativní práce vybrali zaměstnanci České správy sociálního zabezpečení oblast řešení problémů. Druhou nejčastěji zvolenou oblastí byla spolupráce, následována komunikací. Často byla také volena odpověď samostatnost. Nejméně byla volena oblast přizpůsobování se změnám. Metodičtí a vedoucí pracovníci zvolili jako nejdůležitější oblast komunikace a řešení problémů. Tyto dvě oblasti byly označeny shodným počtem respondentů. Naopak nejméně volili oblast výkonnosti. Oblast řešení problémů je tedy nejvíce důležitá pro výkon u obou skupin respondentů.

Poslední **devátou otázkou** dotazníkového šetření byla otázka otevřená. Respondenti odpovídali na to, jaké další dovednosti při výkonu své práce používají. Tato otevřená otázka přinesla velké množství různých odpovědí, každý dotázaný uváděl různé, jemu důležité dovednosti. Z těchto odpovědí byly vybrány ty, které se v dotaznících vyskytovaly nejčastěji.

Graf 13: Využívané dovednosti



Zdroj: Vlastní šetření

Dotazovaných 37 respondentů uvedlo pestrou škálu různých využívaných dovedností. Nejčastěji uvedenými dovednostmi byly tyto: analytické myšlení, spolehlivost, pozornost a zvládání zátěže. Popsány byly také další dovednosti jako výkonnost, osobní zkušenost, písemné vyjadřování, samostatnost, rozvaha a další. Ze vzorku respondentů metodičtí pracovníci a vedoucí uváděli nejvíce odpovědi jako analytické myšlení, spolupráce a kreativita.

4.2.3 Vliv dílčích faktorů na oblasti dovedností

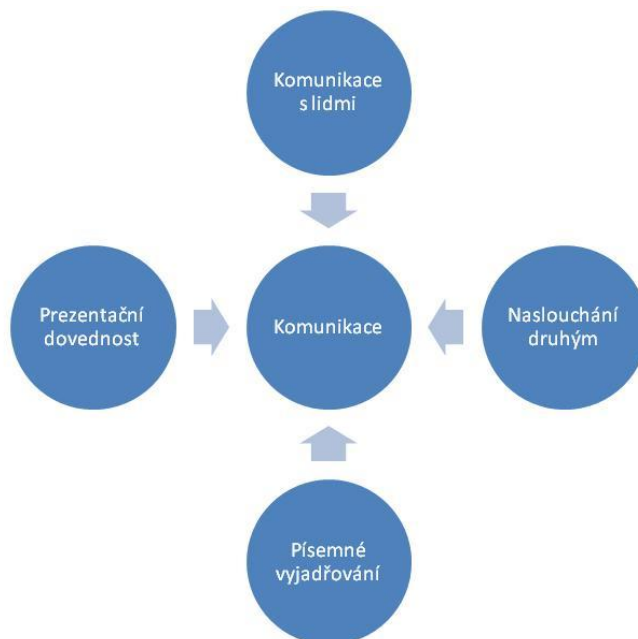
Hlavní oblasti dovedností, kterými jsou například komunikace, vedení lidí, rozhodovací dovednosti aj., jsou účinně podporovány dílčími měkkými dovednostmi.

Na základě dotazníkového šetření bylo vytvořeno pět dílčích modelů.

4.2.3.1 Oblast komunikace

K tomu, aby organizace měla oblast komunikace na vysoké úrovni, napomáhají měkké dovednosti, kterými jsou například naslouchání druhým, komunikace s lidmi, písemné vyjadřování a prezentační dovednost.

Obrázek 1: Komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování

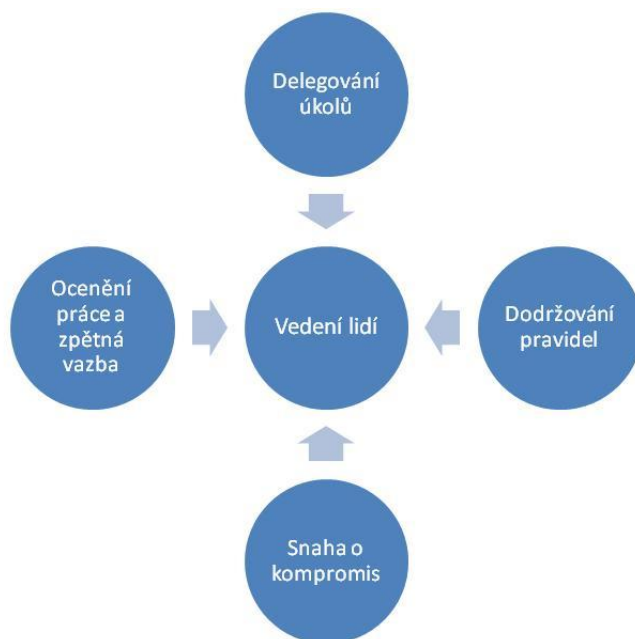
Komunikace je jednou z nejdůležitějších dovedností, kterou organizace potřebuje. Zaměstnanci komunikují mezi sebou na pracovišti a organizace jako celek komunikuje s prostředím, které ji obklopuje.

Z dotazníkového šetření v organizaci Česká správa sociálního zabezpečení byla tato oblast hodnocena jako spíše důležitá. Měkké dovednosti, které tuto oblast podporují, má ČSSZ dle dotazníkového šetření na dobré úrovni.

4.2.3.2 Oblast vedení lidí

Oblast vedení lidí podporují měkké dovednosti, kterými jsou přijímání a delegování úkolů, dodržování pravidel, snaha o kompromis a ocenění práce a zpětná vazba.

Obrázek 2: Vedení lidí



Zdroj: Vlastní zpracování

Oblast vedení lidí je nedílnou součástí práce v kolektivu. Člověk práci nevykonává sám, odděleně od ostatních a nemůže jednat tak, jak se mu zlíbí, ale musí se přizpůsobit pravidlům a začlenit se do kolektivu adekvátním způsobem. Zaměstnanci spolu spolupracují a musí brát v úvahu jeden druhého.

Z dotazníků vyplývá, že tato oblast je hodnocena jako spíše důležitá. Všechny měkké dovednosti, které podporují tuto hlavní oblast, jsou v organizaci ČSSZ v současné době na dobré úrovni.

4.2.3.3 Oblast rozhodovacích dovedností

Oblast rozhodovacích dovedností je podporována měkkými dovednostmi, jakými jsou schopnost řešit nastalý problém a schopnost předcházet problémům.

Obrázek 3: Rozhodovací dovednosti



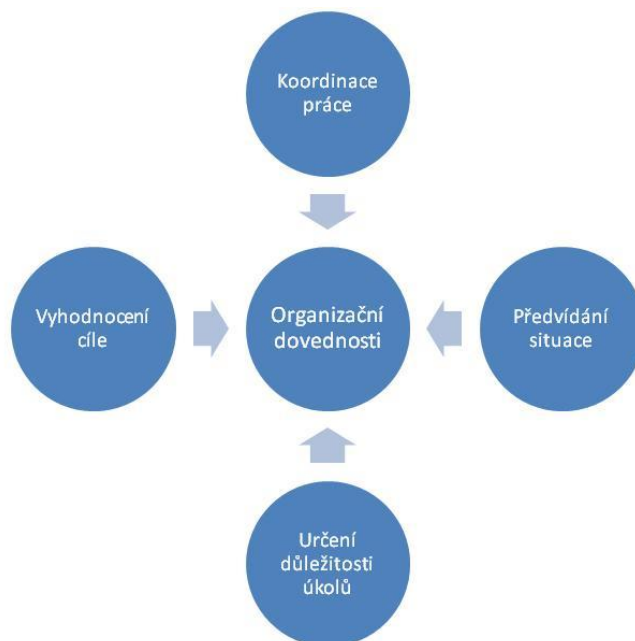
Zdroj: Vlastní zpracování

Tato oblast byla hodnocena jako spíše důležitá. Z dotazníkového šetření plyne, že organizace Česká správa sociálního zabezpečení má dovednost řešení problémů na výborné úrovni, což je velmi důležité pro výkon úřadu jako celku.

4.2.3.4 Oblast organizačních dovedností

Mezi měkké dovednosti, které podporují oblast organizačních dovedností, patří schopnost koordinovat práci s prací ostatních, schopnost předvídat situaci, určení důležitosti úkolu a schopnost vyhodnotit dosažený cíl.

Obrázek 4: Organizační dovednosti



Zdroj: Vlastní zpracování

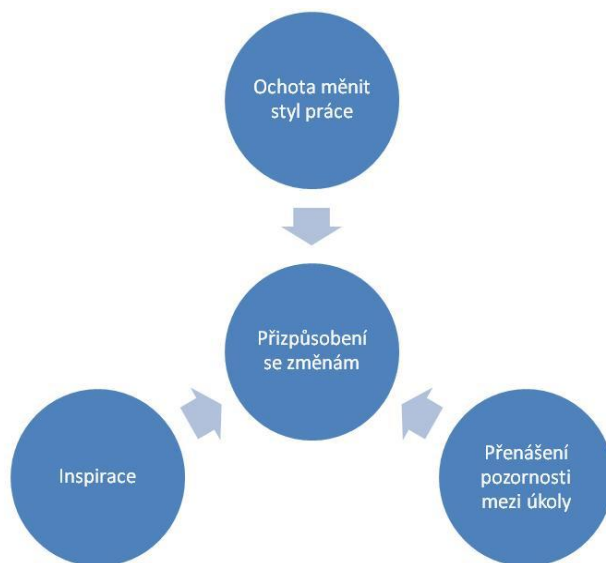
Organizační dovednosti se soustřeďují na to, jak koordinovat práci zaměstnanců mezi sebou. Zabývají se také tím, jakou prioritu mají jednotlivé úkoly a analyzují situaci, ve které se organizace nachází.

V ČSSZ je měkká dovednost schopnost určit důležitost úkolu na výborné úrovni, je to velmi důležitá dovednost, kterou používají jak odborní ekonomové, tak vedoucí pracovníci a metodici. Každý z nich volí, jakou důležitost přisoudí jednotlivému úkolu a v jakém pořadí bude úkoly řešit. Ostatní tři zbývající podpůrné dovednosti jsou v ČSSZ na dobré úrovni.

4.2.3.5 Oblast přizpůsobení se změnám

Oblast přizpůsobení se změnám je důležitou oblastí organizace, organizace se totiž přizpůsobuje svému okolí. To podporují dovednosti jako ochota změnit styl práce, nechat se inspirovat a přenášet pozornost mezi jednotlivými úkoly.

Obrázek 5: Přizpůsobení se změnám



Zdroj: Vlastní zpracování

Oblast přizpůsobení se změnám je pro organizaci důležitá. Organizace se nachází v prostředí, které se neustále mění a vyvíjí. Tyto změny a nepřetržitý vývoj tak na organizaci působí a mění ji. Organizace proto nemůže zůstat zakonzervována v ustálených postupech, ale musí své postupy a činnosti měnit v závislosti na okolí. Velkým hybatelem změn jsou také komunikační a informační technologie, které se neustále zlepšují a formují tak okolí a organizaci samotnou.

Česká správa sociálního zabezpečení musí reagovat na různé změny například ve vedení, v zákonech aj. Česká správa sociálního zabezpečení je moderní organizace, která využívá moderní technologie. Její zaměstnanci tak musí přijímat nové myšlenky a inovace a přizpůsobovat se jim. Tuto dovednost podporuje měkká dovednost, a sice ochota změnit styl práce. Měkkou dovednost, kterou využívají pracovníci ve velké míře, je schopnost přenášení pozornosti mezi jednotlivými úlohami.

Tato oblast byla v ČSSZ hodnocena celkově jako spíše důležitá a i její podpory byly hodnoceny v současné době na dobré úrovni.

5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ

Dotazníkové šetření se konalo ve státní organizaci Česká správa sociálního zabezpečení. Dotazování probíhalo u dvou skupin respondentů. První skupinu představovali vedoucí pracovníci a metodici, druhou skupinu odborní ekonomové. U těchto skupin byla řešena struktura měkkých manažerských dovedností.

Dotazníkové šetření zjišťovalo, jaké manažerské dovednosti jsou pro pracovníky ČSSZ významné, jaká je jejich současná úroveň v organizaci, které z dovedností mají vliv na pracovní výkon a jaké z nich odborní pracovníci organizace nejvíce využívají při výkonu své práce.

Dle dotazovaných má organizace ČSSZ v současné době na nejlepší úrovni tyto měkké dovednosti:

- schopnost určit důležitost úkolu,
- řešení problémů,
- dodržování pravidel,
- přijímání a delegování úkolů.

Naopak měkké dovednosti, v dotaznících hodnocené na nejnižší úrovni, jsou dovednosti prezentační, práce pod tlakem, schopnost zvládnání zátěžových situací a asertivní jednání.

Mezi nejvíce důležité dovednosti pro dotázané patří:

- schopnost jasné a srozumitelné formulace úkolů,
- schopnost umět pracovat se získanými informacemi a znalostmi,
- schopnost identifikovat problém,
- schopnost odhalovat a napravovat vzniklé chyby,
- schopnost umět si zorganizovat činnost.

Respondenti, pracovníci sekce ekonomicko – správní uvedli, že nejvíce při výkonu své práce využívají dovednost:

- řešení problémů,
- spolupráce,
- komunikace.

Významnost dovedností pro organizaci a jejich vliv na výkon charakterizují následující dovednosti.

Jednou z nejvýznamnějších dovedností je dovednost spadající do oblasti rozhodování, je to dovednost řešení problémů. Každý pracovník řeší v rámci zadaných úkolů jisté problémy, u kterých musí zvolit vhodné rozuzlení. Proto je řešení problémů důležité pro výkon pracovní činnosti. Pro organizaci má tato měkká dovednost velký význam, v dotazníkovém šetření se tato dovednost umístila z tohoto hlediska na prvním místě. Tato dovednost je v ČSSZ na výborné úrovni.

Velmi významnou dovedností je dále komunikace, která je velmi důležitá pro pracovníky a také pro organizaci jako celek. Komunikace se dle dotazníkového šetření jeví v současné době jako důležitá, v budoucnu bude ještě důležitější. Z odpovědí pracovníků vyplývá, že komunikace je nejvýznamnější pro to, aby se mohl zvýšit pracovní výkon organizace. Schopnost komunikovat srozumitelně a jasně přispívá k dobrému pochopení zadaných úkolů, zlepšuje také pracovní vztahy a předchází nedorozuměním a konfliktům na pracovišti.

Dalšími dovednostmi, které byly respondenty hodnoceny jako významné, jsou dovednost spolupráce a výkonnost. Spolupráce jako měkká dovednost patří do oblasti vedení lidí. Kvalitní spolupráce je žádoucí mezi manažery navzájem, manažery a podřízenými pracovníky a i mezi podřízenými navzájem. Dobrá spolupráce mezi pracovníky napomáhá k vyšší pracovní výkonnosti. Výkonnost je dovednost, která má pro organizaci ČSSZ velký význam jak v současnosti, tak v budoucnu. Dobrá výkonnost všech zaměstnanců přispěje k dobře provedené práci, která je od ČSSZ jako úřadu státní správy žádána.

Mezi dovednostmi, které je třeba dle respondentů zlepšit, patří:

- komunikace,
- spolupráce,
- organizační dovednosti,
- přizpůsobení se změnám.

Respondenti vybrali nejčastěji jako způsob, kterým by se měly dovednosti zlepšovat, skupinovou průpravu.

Pro zhodnocení vztahu dílčích faktorů, které ovlivňují rozhodování, komunikaci, vedení lidí, organizační dovednosti a přizpůsobení se změnám bylo vytvořeno pět dílčích modelů. Tyto dílčí modely uvádějí podstatné dovednosti a jejich podporu dovednostmi měkkými. Modely rozhodování, komunikace a vedení lidí byly vytvořeny z hlediska

významnosti oblastí dovedností. Z hlediska oblastí, které je třeba dle dotázaných nejvíce zlepšit, se jednalo o modely organizační dovednosti, přizpůsobení se změnám, komunikace a vedení lidí. U těchto modelů byly zhodnoceny měkké dovednosti, které jsou podporami pro dané oblasti dovedností.

Všechny tyto manažerské dovednosti jsou pro chod významné organizace, kterou Česká správa sociálního zabezpečení bezpochyby je, velmi důležité.

5.1 Návrhy zlepšení

Dle vyhodnocení dotazníkového šetření, které vyplňovali vedoucí pracovníci, metodikové a odborní ekonomičtí pracovníci, by se v ČSSZ měly nejvíce zlepšit oblasti měkkých dovedností, jako jsou:

- komunikace,
- spolupráce,
- organizační dovednosti,
- zvládání zátěže.

Dotazovaní pracovníci navrhovali zlepšit především oblast komunikace. Komunikace představuje nejdůležitější lidskou vlastnost, která člověka činí odlišným od jiných druhů živočichů. Dovednost komunikace je závislá na schopnosti naslouchání druhým, schopnosti komunikovat s lidmi, písemném vyjadřování a prezentační dovednosti.

Umět slovně vyjádřit to, co pracovník potřebuje, je základní dovednost k tomu, aby mohl dobře a kvalitně vykonávat svou práci. Do oblasti komunikace spadá také umění naslouchat druhým a vstřícný přístup k jejich potřebám. Množství nedorozumění a konfliktů v pracovním prostředí vzniká také tím, že se pracovníci navzájem neposlouchají a nerespektují názor druhého. Proto je třeba, aby si pracovník uvědomil, že nevykonává práci sám, ale je v interakci s jinými pracovníky. Komunikace ovlivňuje také odvedenou práci a její kvalitu. Při špatné komunikaci ani pracovní výkon nebude dobrý. Způsob komunikace na pracovišti a prezentaci své práce a názorů je možné zlepšovat tréninkem nebo skupinovou přípravou, kdy by manažeři a pracovníci mohli zkoušet prezentovat své odvedené úkoly a rozvíjet tak diskusi, která by přispěla i k porozumění názoru ostatních.

Další oblast, která by se měla dle dotazovaných v ČSSZ zlepšit, je dovednost spolupráce, kterou lze společně s dovednostmi delegovat úkoly, dodržování pravidel, ocenění práce druhých a snahou o kompromis nazvat jako podpory oblasti vedení lidí.

Dovednost spolupráce souvisí s dobrou komunikací. Úkoly, které jsou pracovníkům prostřednictvím manažerů zadávány, vyžadují, aby lidé mezi sebou při jejich plnění kooperovali. Musí si mezi sebou činnosti rozdělit a musí se umět dohodnout na nejlepším možném řešení úkolu a být schopni vyřešit problémy vzniklé při jejich zpracování. Důležité je podání zpětné vazby, které poskytne řešiteli úkolu informaci, zda práci provedl správně. To může mít za účel i utužení pracovního kolektivu a zlepšení přístupu k týmovým pracím. Spolupráci lze zlepšit tréninkem a také skupinovým koučováním, kdy kouč stanoví společný cíl a úkolem skupiny je dosažení cíle pomocí týmového řešení.

Dále bylo navrhováno zlepšit oblast organizačních dovedností. S touto oblastí souvisí schopnost pracovníka předvídat situaci, která nastane, schopnost určit důležitost jednotlivých úkolů, schopnost vyhodnocení cíle a koordinace práce. Tyto dílčí dovednosti podporují oblast organizačních dovedností.

Uvedené dovednosti jsou velmi důležité pro pozici manažera. Vedoucí pracovník musí předvídat situace, které nastanou, když učiní určité kroky, a umět adekvátně stanovit priority jednotlivých úkolů, které mají být splněny. Organizační dovednosti lze zlepšit častým tréninkem, při kterých bude pracovník řešit modelové situace.

V ČSSZ lze také zlepšovat dovednost zvládání zátěže. Tato dovednost je velmi důležitá. Pracovník, který umí pracovat pod tlakem, zvládat nepříznivé situace, přijímat kritiku a dobře pracovat s časem, je pro organizaci přínosem.

Na všechny zaměstnance je vyvíjen tlak, ale jen někteří z nich umí být vůči této skutečnosti imunní a podávat stále vyrovnaný pracovní výkon. Na většinu pracovníků působí tyto situace negativně a velmi zhoršují kvalitu jejich práce a výkonnost. Proto je třeba pracovníky na tuto skutečnost připravit, aby jí nepodlehli. K lepšímu zvládání zátěžových situací napomůže skupinová průprava, kdy bude kolektiv vystaven nějaké takovéto situaci a bude se učit, jak má na situaci adekvátně reagovat.

Poslední oblastí navrhovanou ke zlepšení je oblast přizpůsobení se změnám. Dílčí dovednosti jako jsou ochota měnit styl práce, inspirace a přenášení pozornosti mezi úkoly podporují oblast přizpůsobování se změnám.

Tato oblast je velmi důležitá pro každou organizaci. Pracovní prostředí, ve kterém pracovníci vykonávají svou činnost, se neustále mění působením různých vlivů jak zevnitř organizace, tak zvnějšku. Od zaměstnanců je stále vyžadováno, aby měnili styl vykonávané práce, nechali se inspirovat a soustředili se současně na několik zadaných úkolů najednou. Přitom je od pracovníků vyžadován stabilní pracovní výkon. Při zavedení nového stylu práce v organizaci by zaměstnancům mohl pomoci s novými postupy a pravidly mentor, který provede pracovníky nastalou změnou a poskytne jim užitečné informace a rady ohledně nově nastalé změny.

6 ZÁVĚR

Manažerské dovednosti představují možnost uplatňování jednotlivých schopností jednotlivců v praxi. Jsou pro vedoucího pracovníka velmi důležité, pomocí nich je schopen své jednání a jednání ostatních zaměstnanců směřovat k tomu, aby bylo dosaženo vytyčeného cíle. Manažerské chování je ovlivňováno jistými vstupy, které představují znalosti, dovednosti, postoje a hodnoty, a výstupy, které reprezentují například odborné a metodologické standardy. To, jak manažer vede spolupracovníky, ovlivňuje jejich pracovní výkon, a tak i výkonnost celé organizace. Manažerské dovednosti utvářejí most, který prostřednictvím lidských zdrojů napomáhá k tomu, aby byla organizace výkonná, kvalitně a dobře řízena a mohla vykonávat adekvátně stanovenou činnost. Manažer ve své pozici využívá jak tvrdé, tak měkké dovednosti. Měkké dovednosti představují podporu, která přispívá a napomáhá dovednostem, které řídicí pracovník potřebuje ke kvalitnímu výkonu řídicí práce.

V teoretické části byly vysvětleny na základě prostudování odborných publikací a literatury pojmy manažer, manažerské dovednosti a pojmy týkající se výkonnosti. Manažer prostřednictvím svých funkcí, kterými usměrňuje činnost lidí jako nejdůležitějšího kapitálu podniku, dosahuje stanovených cílů, a pokud vykonává svou práci dobře, zvyšuje pracovní výkon zaměstnanců organizace.

Teoretické poznatky, které jsem načerpala v teoretické části, jsem použila při vytváření dotazníku, který jsem použila jako analytickou metodu v praktické části práce. Dotazníkové šetření proběhlo v organizaci státní správy – České správě sociálního zabezpečení.

Cílem dotazníkového šetření bylo ověřit, jaké manažerské dovednosti jsou pro odborné pracovníky České správy sociálního zabezpečení významné, jaké dovednosti jsou významné pro organizaci, na jaké úrovni jsou a jak tyto dovednosti podporují pracovní výkon. Jako nejvýznamnější dovednosti byly zjištěny:

- komunikace,
- řešení problémů,
- výkonnost,
- spolupráce.

Také byly hledány vnitřní faktory, které dovednosti ovlivňují.

Všechny zjištěné dovednosti jsou pro výkon úřadu významné. Dovednosti, které by se dle respondentů měly zlepšit, jsou:

- komunikace,
- spolupráce,
- zvládání zátěže a změn,
- organizační dovednosti.

Pro tyto dovednosti byly navrženy možné přístupy řešení zlepšení prostřednictvím různých typů možností zlepšování jako například jejich trénink, skupinová příprava, koučování či mentoring.

V organizaci jsou vždy přínosem manažeři, kteří mají výborné manažerské dovednosti a umí svou profesi dobře vykonávat. Takový manažer dobře jedná s lidmi, umí je vést a motivovat ke kvalitně odvedené práci, a vytváří tak dobré pracovní podmínky, které přispívají k tomu, že jejich pracovní výkon je na dobré úrovni, a tak je výkonná celá organizace. Dobrý výkon pracovníků a kvalita odvedené práce jsou důležité i pro organizaci státní správy - Českou správu sociálního zabezpečení.

7 SEZNAM LITERÁRNÍCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Tina. Management a leadership. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephens. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi. 4. vydání, Praha: Fragment, 2011. 400s. ISBN 978-80-253-1198-1.

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavel, ŠULEŘ, Oldřich. Management. Brno: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BĚLOHLÁVEK, František. 15 typů lidí – jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 121 s. IBN 978-80-247-3001-1.

BLATNÝ, Marek a kol. Psychologie osobnosti: Hlavní témata, současné přístupy. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 304 s. ISBN 978-80-247-3434-7.

BLAŽEK, Ladislav. Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

BRENNER, Doris, BRENNER, Frank. Poznej své silné a slabé stránky: Základ úspěšného ustanovení cílů a plánů v kariéře. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 176 s. ISBN 978-80-247-2691-5.

CIPRO, Martin. Delegování jako způsob manažerského myšlení. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2945-9.

DĚDINA, Jiří, CAJTHAMR, Václav. Management a organizační chování. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DĚDINA, Jiří, CAJTHAMR, Václav. Management a organizační chování. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.

DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří. Management a moderní organizování firmy. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav a kol. Projektový management podle IPMA. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

DUCHOŇ, Bedřich, ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁČEK, Jiří. Audit podniku a jeho operací. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2005. 165 s. ISBN 80-7179-809-6.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Management lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN: 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

FISCHEROVÁ – KATZEROVÁ, Vladka, ČEŠKOVÁ – LUKÁŠOVÁ, Dana. Grafologie pro personalisty a manažery. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 152 s. ISBN 978-80-247-1552-0.

FOLWARCZNÁ, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan a kol. Tvorba strategie a strategické plánování. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

HOLÁ, Lenka. Mediace v teorii i praxi. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 272 s. ISBN 978-80-247-3134-6.

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOČIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOČIANOVÁ, Renata. Personální řízení: Východiska a vývoj. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základ moderní personalistiky. 4. vydání. Praha: Management press, 2009. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUBEŠ, Marián, SPILLERROVÁ, Dagmar, KURNICKÝ, Roman. Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 184. ISBN 978-80-247-6304-0.

LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, KONEČNÝ, Miloš, VAVŘINA, Jan. Úvod do podnikové ekonomiky. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.

MÜHLEISEN, Stefan, OBERHUBER, Nadine. Komunikační a jiné měkké dovednosti: Soft skills v praxi. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 192 s. ISBN 978-80-247-2662-5.

NĚMEČEK, Petr, ZICH, Robert. Základy podnikového managementu. 1. vydání. Brno: NC Publishing, 2009. 143 s. ISBN 978-80-903858-7-0.

NEWTON, Robert. Úspěšný projektový manažer: Jak se stát mistrem projektového managementu. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 264 s. ISBN 978-80-247-2544-4.

PALATKOVÁ, Monika, MRÁČKOVÁ, Eva a kol. Management cestovních kanceláří a agentur. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. 224 s. ISBN 978-80-247-3751-5.

PETERS – KÜHLINGER, Gabriele, FRIEDEL, John. Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti: Využijte svůj potenciál, rozvíjte své soft skills a staňte se úspěšnějšími. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-2145-3.

- PLAMÍNEK, Jiří, FIŠER, Roman. Řízení podle kompetencí. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 180 s. ISBN 80-247-1074-9.
- PLEVOVÁ, Ilona a kol. Management v ošetrovatelství. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 304 s. ISBN 978-80-247-3871-0.
- POŠVÁŘ, Zdeněk, ERBES, Jiří. Management I. 2. vydání. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2008. 155 s. ISBN 978-80-7375-231-6.
- PROKOPENKO, Joseph, KUBR, Milan a kol. Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996. 632 s. ISBN 80-7169-250-6.
- ROBBINS, Stephen, COULTER, Mary. Management. 11. vydání. New Jersey: Prentice hall, 2012. 658 s. ISBN 978-0-13-216384-2.
- ŘEPA, Václav. Podnikové procesy. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 288 s. ISBN 987-80-247-2252-8.
- SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol. Podniková ekonomika. 5. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠTĚPANÍK, Jaroslav. Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 112 s. ISBN 978-80-247-2494-2.
- TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek a kol. Podnikové řízení. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VOCHOZKA, Marek, MUHAČ, Petr a kol. Podniková ekonomika. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.
- VOJTOVIČ, Sergej. Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9.

WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

WILDING, Christine. Emoční inteligence: Vliv emocí na osobní a profesní úspěch. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2754-7.

ŽŮRKOVÁ, Hana. Plánování a kontrola – klíč k úspěchu. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

Dokumenty organizace:

ČSSZ, Česká správa sociálního zabezpečení, Praha. Výroční zpráva 2014. 34 s. [online]. 2015. [cit. 2016-02-07]. Dostupný z WWW: http://www.cssz.cz/NR/rdonlyres/02BD8311-E43F-4846-95C5-B59A37607201/0/VZ2014_web.pdf.

ČSSZ, Česká správa sociálního zabezpečení, Praha. Zpráva o činnosti České správy sociálního zabezpečení za rok 2014. 108 s. [online]. 2014. [cit. 2016-02-07]. Dostupný z WWW: http://www.cssz.cz/NR/rdonlyres/13BF4AEB-9302-49DB-8722-839E9B952E28/0/ZoC_2014.pdf.

Elektronické dokumenty:

ČSSZ, Česká správa sociálního zabezpečení. E-portál. [online]. Praha, 2016. [cit. 2016-02-01]. Dostupný z WWW: <http://www.cssz.cz/cz>.

ČSSZ, Česká správa sociálního zabezpečení. O organizaci ČSSZ. [online]. Praha, 2016. [cit. 2016-02-01]. Dostupný z WWW: <http://www.cssz.cz/cz>.

EVERESTA, Vzdělávání a poradenství v oblasti řízení a rozvoje organizací a lidských zdrojů. Ukazatel výkonnosti procesů. [online]. Praha, 2013. [cit. 2016-02-01]. Dostupný z WWW: <http://www.everesta.cz/>.

MANAGEMENTMANIA. Řešení problémů (Problem Solving). [online]. USA, 2013. [cit. 2015-09-09]. Dostupný z WWW: <https://managementmania.com/cs/reseni-problemu>.

8 SEZNAM GRAFŮ, TABULEK, OBRÁZKŮ A PŘÍLOH

Graf 1: Zastoupení respondentů dle pohlaví.....	46
Graf 2: Zastoupení dle věku.....	47
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	48
Graf 4: Délka zaměstnání v ČSSZ.....	49
Graf 5: Měkké dovednosti.....	58
Graf 6: Významnost dovedností pro ČSSZ v současnosti (odborní ekonomové).....	59
Graf 7: Významnost dovedností pro ČSSZ v současnosti (metodici a vedoucí).....	60
Graf 8: Vliv dovedností na výkon (odborní ekonomičtí pracovníci).....	61
Graf 9: Vliv dovedností na výkon (metodici a vedoucí pracovníci).....	61
Graf 10: Zlepšení měkkých dovedností.....	62
Graf 11: Možnosti zlepšení dovedností.....	63
Graf 12: Oblasti měkkých dovedností ovlivňující výkon práce.....	64
Graf 13: Využívané dovednosti.....	65
Tabulka 1: Významnost dovedností (odborní ekonomové).....	50
Tabulka 2: Významnost dovedností (metodici a vedoucí pracovníci).....	52
Tabulka 3: Úroveň měkkých dovedností (odborní ekonomové).....	54
Tabulka 4: Úroveň měkkých dovedností (metodici a vedoucí pracovníci).....	56
Obrázek 1: Komunikace.....	66
Obrázek 2: Vedení lidí.....	67
Obrázek 3: Rozhodovací dovednosti.....	68
Obrázek 4: Organizační dovednosti.....	69
Obrázek 5: Přizpůsobení se změnám.....	70
Příloha 1: Dotazník.....	84

9 PŘÍLOHY

Příloha 1: Dotazník

Dotazník

Pohlaví

- Muž
- Žena

Věk

- 18 – 30 let
- 31 – 45 let
- 46 – 60 let
- 61 let a více

Nejvyšší dosažené vzdělání

- Vyučen s maturitou
- Středoškolské zakončené maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

Délka zaměstnání v organizaci ČSSZ

- Méně než 1 rok
- 1 - 3 roky
- 4 - 6 let
- 7 – 9 let
- 10 a více let

1. Ohodnořte významnost následujících dovedností rozdělených dle oblastí:
(1 – velmi důležité; 2 – spíše důležité; 3 – spíše nedůležité; 4 – nedůležité)

číslo	Oblast dovedností	Význam
Oblast poznávacích dovedností		
1.	Schopnost identifikovat problém	
2.	Schopnost hledat jiné možnosti řešení	
3.	Umět pracovat se získanými informacemi a znalostmi	
Oblast analytických dovedností		
4.	Schopnost analyzovat problémy	
5.	Schopnost určit hlavní důležité činitele	
Oblast rozhodovacích dovedností		
6.	Schopnost být připraven rozhodovat	
7.	Schopnost vnímat a uvažovat o riziku při rozhodování	
Oblast tvořivosti		
8.	Schopnost kreativního přístupu při řešení úkolu užitím neobvyklých postupů	
Oblast organizačních dovedností		
9.	Schopnost organizovat svou činnost	
10.	Schopnost organizovat činnost ostatních	
11.	Schopnost koordinovat zadanou práci	
Oblast komunikace		
12.	Schopnost umět komunikovat srozumitelně a jasně	
13.	Umění odlišit věci podstatné od méně podstatných	
14.	Vstřícný přístup k potřebám druhých	
Oblast vedení lidí		
15.	Schopnost jasné a srozumitelné formulace úkolů	
16.	Schopnost přijímat návrhy ostatních na řešený problém	
17.	Pravidelné informování spolupracovníků	
18.	Schopnost umět určit důležitost úkolů	
19.	Schopnost delegování úkolů	
20.	Možnost poradit se o problému vzniklém v průběhu zpracování úkolu	
Oblast motivace		
21.	Schopnost stimulace pracovníků ke kvalitnímu výkonu	
Oblast přizpůsobení se změnám		
22.	Schopnost reagovat na změny a přizpůsobit se jim	
23.	Ochota přijímat nové myšlenky, inovace	
Oblast hodnocení		
24.	Schopnost adekvátně ocenit práci jednotlivce i skupiny	
25.	Schopnost uznání a povzbuzení	
Oblast kontroly		
26.	Schopnost odhalit vzniklé chyby	
27.	Schopnost napravovat vzniklé chyby	
28.	Schopnost přiznat vlastní chybu	

2. Ohodnořte současnou úroveň uplatňování následujících měkkých dovedností:
(1 – výborné; 2 – dobré; 3 – dostačující; 4 – nedostačující)

číslo	Měkké dovednosti	Úroveň
Dovednost komunikace		
1.	Schopnost komunikovat s lidmi	
2.	Umění naslouchat druhým	
3.	Schopnost písemného vyjadřování	
4.	Prezentační dovednost	
Dovednost spolupráce		
5.	Schopnost přijímat a delegovat úkoly	
6.	Schopnost dodržování pravidel	
7.	Snaha o kompromis	
8.	Ocenění práce druhých a poskytování zpětné vazby	
Dovednost přizpůsobení se změnám		
9.	Ochota změnit styl práce	
10.	Schopnost přenášet pozornost mezi jednotlivými zadanými úkoly	
11.	Schopnost nechat se inspirovat	
Dovednost zaměřená na výkon		
12.	Schopnost zaměřit se na cíl	
13.	Schopnost zvládnutí úkolu ve stanoveném čase	
14.	Schopnost podávat stabilní výkon	
Dovednost řešení problémů		
15.	Schopnost řešit problém	
16.	Schopnost předcházení problému	
Dovednost zvládnutí zátěže		
17.	Schopnost zvládnout zátěžové situace	
18.	Schopnost práce pod tlakem	
19.	Schopnost maximálního soustředění se na úkol	
20.	Schopnost přijmout kritiku	
21.	Umět dobře pracovat s časem	
Organizační dovednosti		
22.	Schopnost koordinovat vlastní práci s prací ostatních	
23.	Schopnost předvídat situaci	
24.	Schopnost určit důležitost úkolů	
25.	Schopnost vyhodnotit dosažené cíle	
Dovednost samostatnosti		
26.	Schopnost pracovat samostatně	
27.	Asertivní schopnosti	
28.	Profesionální chování	

3. Označte 10 dovedností, které budou dle Vašeho názoru významné v nejbližší budoucnosti.

číslo	Měkké dovednosti	Úroveň
Dovednost komunikace		
1.	Schopnost komunikovat s lidmi	
2.	Umění naslouchat druhým	
3.	Schopnost písemného vyjadřování	
4.	Prezentační dovednost	
Dovednost spolupráce		
5.	Schopnost přijímat a delegovat úkoly	
6.	Schopnost dodržování pravidel	
7.	Snaha o kompromis	
8.	Ocenění práce druhých a poskytování zpětné vazby	
Dovednost přizpůsobení se změnám		
9.	Ochota změnit styl práce	
10.	Schopnost přenášet pozornost mezi jednotlivými zadanými úkoly	
11.	Schopnost nechat se inspirovat	
Dovednost zaměřená na výkon		
12.	Schopnost zaměřit se na cíl	
13.	Schopnost zvládnání úkolu ve stanoveném čase	
14.	Schopnost podávat stabilní výkon	
Dovednost řešení problémů		
15.	Schopnost řešit problém	
16.	Schopnost předcházení problému	
Dovednost zvládnání zátěže		
17.	Schopnost zvládnout zátěžové situace	
18.	Schopnost práce pod tlakem	
19.	Schopnost maximálního soustředění se na úkol	
20.	Schopnost přijmout kritiku	
21.	Umět dobře pracovat s časem	
Organizační dovednosti		
22.	Schopnost koordinovat vlastní práci s prací ostatních	
23.	Schopnost předvídat situaci	
24.	Schopnost určit důležitost úkolů	
25.	Schopnost vyhodnotit dosažené cíle	
Dovednost samostatnosti		
26.	Schopnost pracovat samostatně	
27.	Asertivní schopnosti	
28.	Profesionální chování	

4. Seřad'te následující měkké dovednosti podle významu, jaký mají nyní pro organizaci:
(1 – nejlepší; 8 – nejhorší)
- Komunikace
 - Spolupráce
 - Přizpůsobování se změnám
 - Samostatnost
 - Výkonnost
 - Řešení problémů
 - Zvládání zátěže
 - Organizační dovednosti
5. Jak by měly být uspořádány tyto dovednosti v budoucnu, aby se zvýšil pracovní výkon?
(1 – nejlepší; 8 – nejhorší)
- Komunikace
 - Spolupráce
 - Přizpůsobování se změnám
 - Samostatnost
 - Výkonnost
 - Řešení problémů
 - Zvládání zátěže
 - Organizační dovednosti
6. Která z výše uvedených oblastí měkkých dovedností by se dle Vašeho názoru měla nejvíce zlepšit?
-
7. Jakým způsobem by Vámi vybraná oblast měkkých dovedností měla být zlepšována?
- Elektronické vzdělávání
 - Individuální průprava
 - Skupinová průprava
 - Trénink dovedností
 - Koučování
 - Mentoring
8. Vyberte 2 - 3 oblasti měkkých dovedností, které jsou pro výkon Vaší práce nejdůležitější?
- Komunikace
 - Spolupráce
 - Přizpůsobování se změnám
 - Samostatnost
 - Výkonnost
 - Řešení problémů

- Zvládání zátěže
- Organizační dovednosti

9. Jaké další dovednosti při výkonu své práce používáte?
