

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Kompetence hotelového manažera

Lukáš Mihula

© 2011 ČZU v Praze

!!!

Místo této strany vložíte zadání bakalářské práce.

(Do jedné vazby originál a do druhé kopii)

!!!

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Kompetence hotelového manažera" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 1.4. 2011

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval hlavně Ing. Kateřině Šťastné za vedení, cenné rady a čas při tvorbě bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat manažerovi hotelu Olšanka Milanu Navrátilovi za ochotně věnovaný čas a poskytnutí hotelových materiálů a v neposlední řadě děkuji svým rodičům za projevenou podporu a trpělivost.

Kompetence hotelového manažera

Hotel Manager Competence

Souhrn

Předkládaná bakalářská práce pojednává o problematice kompetencí v oblasti hotelového managementu. V literární rešerši jsou porovnávány definice o povolání manažera, nastíněny jeho funkce a principy práce. Ideální manažer a jeho vývoj jsou vypracovány pro doplnění tématu. Hlavní částí teoretické části práce je shrnutí problematiky kompetencí. Jejich rozdělení pro jednotlivé úrovně, srovnání několika definic kompetenčního profilu a jeho užití. V praktické části bakalářské práce je vytvořen dotazník, který vychází z teoretických východisek a slouží k sestavení obecného kompetenčního profilu dle tázaných manažerů pro manažera nižší úrovně řízení. Tento profil je ve strukturovaném rozhovoru porovnán s konkrétním manažerem, který působí na dané úrovni řízení. Na základě výsledků z rozhovoru a vytvořeného kompetenčního profilu je dán návrh na zlepšení pro vybraného manažera, konkrétně hotelu Olšanka.

Summary

This bachelor thesis deals with the issue of competence in the field of hotel management. Literature review compare the definitions of the profession of manager, describing the functions and working principles of managers. The ideal manager and his development are described to complement the theme. The main topic of the theoretical part is a summary of the issue of competence. And splitting of these competence for each level, comparison of several definitions of the competency profile and its use. The practical part of the thesis is designed questionnaire, based on the theoretical background and used to build general profile of skills according to asked managers, for managers of lower management levels. This profile is compared by structured interview with a particular manager, who works at the concrete level in management. Based on the results of interviews and created the competency profile is made concept of improvement for the selected manager of hotel Olsanka.

Klíčová slova: Kompetence, kompetenční profil, manažer, manažerské funkce, hotelový management, hotel Olšanka

Keywords: Competence, profile of competence, manager, managerial functions, hotel management, hotel Olsanka

OBSAH

1	Úvod	9
2	Cíl práce a metodika	11
2.1	Cíl práce	11
2.2	Metodika práce	11
3	Teoretická východiska	14
3.1	Definice manažera	14
3.2	Vývoj manažera	15
3.3	Základní funkce manažera	15
3.3.1	Plánování	15
3.3.2	Organizování	16
3.3.3	Personalistika	16
3.3.4	Vedení	17
3.3.5	Kontrolování	18
3.4	Úspěšný manažer a jeho charakteristika	18
3.5	Obecné principy manažerské práce	19
3.6	Kompetence	20
3.6.1	Kompetence definice	20
3.6.2	Rozdělení kompetencí	21
3.6.3	Kompetenční profil	22
3.6.4	Kompetence manažera	24
3.6.5	Manažerské kompetence pro jednotlivé úrovně řízení	25
3.7	Personalistika	27
3.7.1	Definice personálního řízení	27
3.7.2	Personální činnosti	28

3.8	Hotelový management	28
3.8.1	Definice managementu	29
3.8.2	Hotel - definice a členění	29
3.8.3	Faktory pro hotelový management	29
3.8.4	Yield management v hotelnictví	30
4	Charakteristika zvoleného subjektu	31
4.1	Název, historie a umístění hotelu.....	31
4.2	Řídící struktura	31
4.3	Portfolio služeb hotelu Olšanka	32
5	Vlastní zpracování	34
5.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	34
5.2	Strukturovaný rozhovor	53
6	Výsledky a diskuse	56
6.1	Kompetenční profil hotelového manažera	56
6.2	Vyhodnocení rozhovoru	57
6.3	Návrh na zlepšení kompetencí	57
7	Závěr	58
8	Seznam použitých zdrojů	60
9	Přílohy	62

1 Úvod

S postupným vývojem trhu se může v dnešní době už říci, že lidský kapitál je jedním z nejdůležitějších faktorů úspěšnosti podniku, ne-li vůbec ten nejvýznamnější. To zkušené vedení podniků ví, a proto dává velký význam výběru, rozmístění a hodnocení pracovníků. Lidská práce je v současnosti velmi diferencována a specializovaná a manažeři za pomoci personálního oddělení mají čím dál více práce s nalezením nejvhodnějších pracovníků na konkrétní místa.

Správné umístění a výběr zaměstnanců sebou přináší velkou zodpovědnost. Každý manažer nebo vedoucí personálního oddělení usiluje o co největší zpřesnění požadavků daného podniku na konkrétní místo, aby si tím ulehčil práci při výběru správného pracovníka. Klíčové kompetence totiž rozdělují pracovníka průměrného od nadprůměrného a cílem je mít co nejkvalitněji obsazená místa pro skvělý chod organizace.

Už zde zazněl pojem kompetence, jedná se o velice široký pojem, na který si mnoho autorů udělalo svůj názor. Jedná se o desítky ne-li stovky názorů. Pro někoho jsou to předpoklady nebo způsobilost pro zvládnutí dané pozice nebo faktická připravenost podávat žádané výkony. Konkrétně autoři Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) chápou kompetence jako dispozice člověka chovat se způsobem, který zaručuje splnění daných úkolů. Každý má určitě pravdu a je velmi zajímavé použití kompetencí právě v personalistice.

Dle autorek Carroll a McCrackin (in Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004) by se pro správný výběr, umístění a hledání úrovně pracovníků měli používat takzvané funkční kompetence, tedy ty, které popisují dovednosti, schopnosti a vlastnosti důležité pro konkrétní pozici v podniku

Po důkladné analýze pracovního místa manažeři s personálním oddělením určí nejčastější a nejdůležitější kompetence. Prodiskutuje se jejich požadovaná úroveň na konkrétní pozici, tyto kompetence se dají dohromady a vytvoří se takzvaný kompetenční profil. Ten může sloužit jako standard, který rozhodně na 100 % neurčí přesně vhodného pracovníka, ale může zaručit, že daný uchazeč o zaměstnání bude mít ve svých schopnostech tuto pozici

zvládnout. Poté jak se konkrétní pracovník k pozici osobně postaví, záleží na mnoha faktorech a k vyhodnocení v kompetenčním profilu by byla tato informace velmi složitá.

Kompetenční profil neslouží samozřejmě pouze v personálním oddělení pro přijetí nových pracovníků. Může se vytvořit v zcela již zaběhnutém podniku pro pozici například ve vedení a pracovníci na konkrétních místech mohou porovnávat úroveň svých znalostí, schopností a dovedností s požadovaným standardem. Po posouzení se pracovníci mohou orientovat na oblasti, ve kterých mají mezery, zlepšovat se, a tím podnik posunout opět blíže k lepší budoucnosti.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je v teoretické rovině rozebrat problematiku kompetencí a hotelového managementu, dílčími cíli je porovnat definice z daných oblastí v pojetí jednotlivých autorů včetně doplnění zkoumaných témat o charakteristiku pojmů s nimi souvisejících.

Hlavním cílem praktické části bakalářské práce je vytvořit kompetenční profil hotelového manažera dle postupových kroků doporučených v odborné literatuře, dílčím cílem praktické části je navrhnout řešení hotelovému manažerovi v oblasti zlepšení jeho kompetencí.

2.2 Metodika práce

Bakalářská práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod analýzy a syntézy.

1. Volba tématu a cílů bakalářské práce.
2. Shromáždění odborných zdrojů a vytvoření kapitoly Teoretických východisek.

Pro vytvoření teoretických východisek a pro získání přehledu o daném tématu bude nezbytné prostudovat odbornou literaturu a zdroje, a to za využití metody studia dokumentů, které jsou dostupné v knihovně katedry řízení ČZU.

3. Charakterizování zvoleného subjektu.

Bude charakterizován hotel Olšanka, s.r.o., jeho vývoj, umístění, řídicí struktura a portfolio nabízených služeb. Použitou metodou bude analýza oficiálních internetových stránek hotelu, studium hotelových dokumentů a novinových článků.

4. Vlastní výzkum, interpretace výsledků a návrhy na zlepšení.

V praktické části bude zvolena **metoda dotazování**, která bude čerpat otázky, vyplývající z teoretických východisek.

Příbová (1996) uvádí následující postup tvorby dotazníku. Tento postup bude v bakalářské práci dodržen. Bude vytvořen seznam informací, které má dotazování přinést – konkrétně se bude usilovat o informace, které budou základem pro vyhotovení kompetenčního profilu hotelového manažera nižší úrovně řízení. Dále bude určen způsob dotazování – bude se jednat o elektronické dotazování, kdy bude posílán link na dotazník e-mailem. Dotazník bude umístěn na serveru VypInTo.cz, na který rozesílaný link bude vést. Dalším krokem bude specifikace cílové skupiny respondentů a jejich výběr – pro získání daných informací bude zapotřebí názor manažerů hotelů. Pro co největší přesnost informací budou vybírání přednostně manažeři ***hotelů. Dalším krokem bude konstrukce otázek ve vazbě na požadované informace – konkrétně v první části dotazníku, bude respondent vybírat z číselné škály osobní důležitost kompetencí pro jeho práci a v druhé části bude vybírat dle svého názoru konkrétní kompetence pro práci v jednotlivých stupních řízení. Dále konstrukce celého dotazníku – celý dotazník bude rozdělen do dvou částí, kdy první bude sloužit k zjištění základních, obecných kompetencí, které jsou pro manažera hotelu nejdůležitější, a v druhé části bude cílem určení hlavních kompetencí pro manažera na konkrétní úrovni řízení. Pilotáž – ta bude provedena od manažerů hotelu Olšanka a Lesního hotelu a od vedoucí práce.

Po analýze výsledků z obou částí dotazníku budou vybrány ty nejčastější a nejdůležitější kompetence. Budou seřazeny a následně bude vyhotoven kompetenční profil manažera na nižší úrovni řízení. Nižší úroveň bude vybrána, jelikož manažer hotelu, se kterým bude dále veden strukturovaný rozhovor, působí na pozici řídicího pracovníka, kdy jako manažer řídí výkonné pracovníky. Odpovídá za vedení těchto zaměstnanců při plnění jejich každodenních úkolů a řeší problémy, které se běžně objevují v provozu.

Další použitou metodou v praktické části bude osobní dotazování. Podle Kozla a kol. (2006) je osobní styk založen na přímé komunikaci s respondentem a jeho hlavní výhodou je existence přímé zpětné vazby. V rámci osobního dotazování se rozlišují různé formy, zde bude zvolena forma strukturovaného (standardizovaného) rozhovoru. Kompetenční

profil bude sloužit pro vytvoření otázek do **strukturovaného rozhovoru**, pomocí kterého se bude zjišťovat, na jaké úrovni plní manažer hotelu Olšanka konkrétní kompetence.

Návrh na zlepšení kompetencí bude předložen na základě kompetenčního profilu a vyhodnoceného rozhovoru. Bude se týkat hlavně kompetencí, u kterých při rozhovoru byl zjištěn nedostatek v plnění.

5. Závěr a formální dokončení práce.

V závěru bude strnuta celá bakalářská práce. Bude zde uvedeno, jestli byly splněny hlavní a dílčí úkoly a jaké výsledky byly při plnění dosaženy.

3 Teoretická východiska

3.1 Definice manažera

V souvislosti s definicí manažera se napsalo mnoho publikací. Každý autor vidí toto povolání rozdílně, ale podstata zůstává stejná. Manažer se vyznačuje odpovědností za hospodářské úspěchy či neúspěchy, za funkci firmy a za vnitřní atmosféru v dané organizaci. Vede pracovníky pod sebou, motivuje je, plánuje, organizuje, kontroluje a dělá vše pro splnění cíle. Jedna z důležitých věcí je komunikace. U vedoucích pracovníků ve velkých firmách to může být problém, ale kvalitní běžnou komunikaci z očí do očí nelze v žádné sebevětší organizaci zcela nahradit, i když dnes existují velice vyspělé sdílicí softwary a vnitrofiremní intranet (Dytrt, 2004).

Šuleř (2002) definuje manažera, že *„je především člověk, který dosahuje firemních úspěchů skrze jiné lidi, jeho práce se dotýká zejména působení na lidi okolo něj. To vše jsou role, ve kterých musí umět manager vystupovat.“*

Manažeři jsou vůdci a tuto skutečnost velice barvitě popsal Donnelly (1997): *„Manažeři mají pravomoc a zodpovědnost vytvářet bezpečné i nebezpečné produkty, usilovat o mír nebo válku, budovat nebo ničit města, či odstraňovat nebo ničit životní prostředí. Manažeři vytvářejí podmínky, při kterých je nám poskytována práce, příjmy, životní styl, výrobky, služby, bezpečí, zdravotní péče a znalosti. Bylo by velmi obtížné nalézt někoho, kdo není ani manažerem a ani není rozhodnutím nějakého manažera ovlivňován.“*

Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001) definují manažera jako osobu odpovědnou za plnění úkolů ze strany dalších členů organizace. Uvádějí se v mnoha rolích, ale jsou to vůdci a vše musí směřovat k předem daným výsledkům.

Jinou definici uvádějí Koontz a Weihrich (1993), kteří definují manažera za realizátora činností umožňující takovou práci jednotlivcům, která co nejlépe přispěje ke splnění zadaných cílů. Jinak řečeno manažeři mají vytvářet takové prostředí, ve kterém mohou lidé při minimální spotřebě času, peněz, statků a minimální osobní nespokojenosti dosáhnout skupinových cílů.

3.2 Vývoj manažera

Veber (2003) uvádí, že manažer na počátku poslední čtvrtiny dvacátého století nebyl uvážlivým a systematickým plánovačem, ale osobou pracující pod značným tlakem. Snímek pracovního dne manažera ukázal na převládající krátkodobé a různorodé činnosti, z nichž většina není plánována.

Obrovský průlom do podmínek života manažerů dle Dyrtra (2004) přinesla informační revoluce. Tím, že se otevřela v podstatě neomezená možnost přístupu k informacím on-line pro všechny, kdo mají o ně zájem, museli se manažeři smířit se ztrátou své výlučné znalostní pozice. Tato pozice ale zároveň otevírá velké možnosti manažerům, kteří pochopili, že mohou tento znalostní kapitál denně využívat ve prospěch jimi řízené organizace. Navazuje logicky takový styl řízení, kdy se top manager stává vůdcem, který pouze usměřňuje týmy podle zvolené strategie.

Zda bude instituce využívat pro plánování, organizování, vedení a kontrolování koordinátorů, manažerů nebo techniků, to bude záviset do značné míry na praktických zkušenostech. Přesto existuje přesvědčení, že profese manažerů v 21. století nezanikne. Lze však předpokládat, že manažeři budou rostoucí měrou využívat různé koordinátory, rádce a kouče, nebo si sami začnou osvojovat jejich dovednosti (Donnelly, Gibson a Ivanicevich, 1997).

3.3 Základní funkce manažera

Koontz, Weihrich (1993) popisují základní funkce manažera jako plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování s komentářem, že neexistuje žádná nová myšlenka, závěr výzkumu nebo technika, která by se nedala v již uvedených pojmech vysvětlit nebo vyvodit.

3.3.1 Plánování

Od Donnellyho, Gibsona a Ivaniceviche v knize Management (1999) je to základní funkce manažerů spočívající hlavně do budoucnosti. Plánování je zaměřené na inteligenci, protože manažeři potřebují vysokou úroveň intelektuálních aktivit. Představitost, abstraktní

myšlení a složité informace musejí využít pro lepší postavení organizace v budoucnosti. V plánování jde o určení budoucích cílů a poté vhodných prostředků pro jejich splnění. Výsledkem plánovací funkce je plán nebo specifická akce, kterou musí organizace uskutečnit.

Proces plánování popisují autoři Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001) v desíti bodech:

Zhodnocení východiska, stanovení cílů, přijetí plánovacích předpokladů, produkce alternativních postupů, hodnocení alternativ, výběr postupu, rozhodnuta nejoptimálnější alternativa plánu, formulování návazných plánů, realizace a sledování, přijímání nápravných opatření, vyhodnocení.

3.3.2 Organizování

Veber (2003) definuje funkci organizování jako *„cilevědomou činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému. Výsledkem organizování je organizace.“*

Aldag, Stearns (in Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001) popisují, že *„Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace.“*

Organizační struktura dle Aldaga, Stearnse (in Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001) umožňuje: Efektivní činnost organizace a využití zdrojů, sledování aktivit organizace, přidělení odpovědnosti za jednotlivé oblasti činnosti organizace členům a skupinám členů, koordinaci činnosti různých složek organizace a různých oblastí činnosti, přizpůsobení změnám v okolí, sociální uspokojení členů, kteří pracují v organizaci.

3.3.3 Personalistika

Personalistice je věnována samostatná kapitola 3.3

3.3.4 Vedení

Vedení zahrnuje největší porci lidských dovedností. Jde o ovlivňování lidí, aby jejich výkony byly prospěšné pro organizaci a plnění cílů. „Protože vedení vyžaduje následování a lidé mají tendenci následovat toho, kdo jim slibuje, že uspokojí jejich potřeby, přání a touhy, je pochopitelné, že vedení zahrnuje motivaci, styl a přístupy manažerů a komunikaci.” (Koontz, Wehrich, 1993).

Motivace je velice široké téma sama o sobě a určitě by vystačila na jinou celou práci. Zde ale patří do vedení a bude zde nastíněna pouze její základní problematika. Pro zjednodušení bude vybrána jedna teorie z mnoha, které existují, a to teorie expanse nebo-li očekávání od Victora Vrooma (in Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Dle Vrooma (in Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001) lze vypočítat přesně sílu motivace. Základními pojmy jeho teorie jsou: Výkon pracovníka, expektance (očekávání), odměna, instrumentalita (představa), valence, úsilí.

V teorii závisí na spokojenosti pracovníka v jednotlivých pojmech a následné vypočítání motivace pro jeho úsilí. Pokud bude odměna převažující jeho nechuti pracovat, úsilí bude vysoké. V opačném případě, jestliže nevěří v hodnotu odměny, lze očekávat minimální výkon pro dosažení výsledků a svého daného cíle.

Mezi další teorie motivace patří velice známá Teorie potřeb od Maslowa, Herzbergerova dvoufaktorová teorie, dále modifikace organizačního chování od Skinnera, teorie spravedlnosti od Stacyho Adamse nebo kauzální atribuce 1., 2. od Fritze Heidera (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Komunikace bývá u některých autorů zařazována mezi základní funkce manažera, ale v tomto zavedení se nachází na stejné úrovni jako motivace ve vedení pracovníků, kde je jedna z nejdůležitějších. Donnelly, Gibson, Ivaniceich (1999) ve své knize Management napsali, že „ průzkumy jasně ukazují, že umění komunikace je jednou z nejdůležitějších vlastností manažera.”

Dle Vebera (2003) komunikaci velmi zúženě lze chápat jako výměnu informací a v ještě užším pojetí jako předání informací. Ale při zamyšlení nad pojmem komunikace, se dnes zařazuje tento pojem spíše k ekvivalentu participovat (spolupodílet), z čehož je patrná aktivní účast obou stran, takže se nejedná pouze o předání informace, ale o něco víc.

3.3.5 Kontrolování

Tato základní funkce velice úzce souvisí s plánováním a to jako kontrolní faktor pro plnění daných cílů. Jet podle zavedeného plánu je princip úspěšné organizace. Je zaměřeno na korigování vykonané práce, aby bylo jisté, že v budoucnu plány budou plněny. Vykonaná práce musí být měřena s ohledem na určitá kritéria (Koontz, Weihrich, 1993).

Základní proces kontrolování dle Koontze a Weihricha (1993) se skládá ze tří kroků: Stanovení standardů, měření vykonané práce vzhledem ke standardům, korekce odchylek.

Tři typy kontroly dle Donnellyho, Gibsona a Ivaniceviche (1999): Preventivní kontrola, průběžná kontrola, kontrola zpětnou.

3.4 Úspěšný manažer a jeho charakteristika

Podle Hrona (2005) je podmínkou úspěchu manažera splnění předpokladů pro řídicí činnost na dané úrovni. Předpoklady lze rozdělit na ty, které jsou vrozené (temperament, intelekt), a na ty, které se mohou výchovou, výcvikem a vzděláním měnit, neboli předpoklady získané například sociální schopnosti.

Mezi intelektuální schopnosti, které jsou vrozené a dají se částečně měnit výchovou, patří schopnost klást otázky, objevovat a řešit problémy. S tím související vlastnosti jako je síla představitosti, zdravý úsudek, schopnost účinné komunikace a sociální schopnosti.

Veber (2003) uvádí, že úspěšný manažer má jako všichni vedoucí pracovníci klasickou funkci jako rozhodování, plánování, kontrolu a organizování, ale tam, kde je to možné, by měl omezovat řídicí styl typu příkaz – kontrola a preferovat řízení ovlivňováním, přesvědčovat podřízené atd.

Podle Vebera (2003):

- I přes moderní dobu nic neztrácí na významu osobní práce s lidmi – komunikování, motivování, vzdělávání, řízení kariéry atd. Manažer je stále vůdce, při uplatňování vlivu by se neměl opírat o formální aspekty, ale o odborný vliv, charisma, dovednosti, měl by přesvědčovat, zmocňovat a umět zaujmout atd.
- Ve své činnosti musí být zaměřen do budoucnosti (dívat se dopředu), být vizionářem, umět koncepčně myslet, ovládat techniky strategického řízení, zároveň být otevřený vůči změnám a všemu novému
- Musí být moderní. Znat trendy a doplňovat znalosti a dovednosti.

Úspěšným manažer od Khelerové (1999) je člověk, který bere svou pozici jako výhodu, že je v kontaktu s lidmi, že je vlivný a může řešit důležité problémy pro firmu, kde pracuje. Svým pozitivním myšlením ovlivňuje své podřízené a přináší jim naději v těžkých situacích. Musí být velice vyrovnaný a vědět, že veškerá energie je využívána efektivně. Je to osobnost, z které číší sebevědomí a charisma. Přirozená autorita získaná díky svým dovednostem a zkušenostem sebou přináší tížené výsledky a úspěchy organizace.

Pro srovnání Veber (2003) popisuje úspěšného manažera jako charismatickou osobnost, emociální, která je vnímána jako přesvědčivá, kdy vedle racionálních argumentů k získání druhých pro své záměry využívá i citové stránky komunikace. Na manažerovi nejsou výjimkou drobné výstřednosti, které však působí kladně a je pro ně snadno zapamatovatelný. Má kouzlo osobnosti a svým chováním je inspirující.

3.5 Obecné principy manažerské práce

Veber (2003) uvádí následující principy manažerské práce:

- volba priorit – opírá se o Paretovo pravidlo, tedy kdy 80% ze všech vykonávaných prací má jen nepatrný vliv na výsledek. Proto je důležité se soustředit na zbylých 20%, na kterých práce stojí.

- princip prevence – dřívější odhalení problému je ekonomičtější, než-li jeho odstraňování.
- orientace na zákazníka – v tomto principu je nutnost, aby zákazník byl považován za osobu, jejíž požadavky musí být splněny. Jde zde o celkovou spokojenost a na níž navazující dlouhodobou věrnost.
- bezvadnost - Manažer musí vyvolat příznivý postoj kolektivu ke kvalitě odváděné práce a tím k bezvadnosti fungování instituce.

3.6 Kompetence

3.6.1 Kompetence definice

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) popisují kompetence ve dvojitým významu a tvrdí, že se v tomto ohledu jako v jednom z mála shodují všichni autoři daného tématu. Kompetenci lze chápat jako pravomoc nebo oprávnění udělené odpovědné osobě, která může volně ve svém prostoru působnosti rozhodovat. Druhým významem slova kompetence se rozumí schopnost být kvalifikovaný v určité oblasti, umět vykonávat danou práci. Být kompetentní znamená výborně splnit úkol.

Bělohávek, Košťan a Šuleř (2001) popisují kompetence ve své knize Management jako nárok kladený na určité pracovní místo. Je to tedy schopnost úspěšně zvládat určitou profesi nebo funkci. Autoři v knize uvádí konkrétní kompetenci pro dané místo v podobě ovládnutí cizího jazyka nebo práci s textovým editorem.

Pro srovnání Armstrong (in Kovacs, 2004) nevidí kompetence jako předpoklady pro vypracování určitého úkolu, ale bere je jako schopnost přenášet dovednosti do nových situací v rámci daného zaměstnání. *„Týká se organizace a plánování, inovace a zvládnutí nerutinních činností. Zahrnuje ty vlastnosti osobní efektivity, které jsou vyžadovány na pracovišti k jednání se spolupracovníky, manažery a zákazníky.“*

Předchozí dva případy shrnuje Veber (2003) v tradičním pojetí hodnocení způsobilosti pracovníků, ale odlišuje se druhým způsobem a to pojetím moderním. Zde nebere vůbec

ohled na hodnocení předpokladů k výkonu nebo činnosti, ale zdůrazňuje „faktickou připravenost pracovníka podávat výkony s ohledem na očekávané výstupy v jeho pracovním zařazení. Jde tedy o hodnocení toho, jak je pracovník (manažer) připraven vykonávat svou práci, místo hodnocení, jaké by měl mít osobní vlastnosti, schopnosti, dovednosti.”

Autorská dvojice Plamínek s Fišerem (2005) berou kompetence jako velice široký pojem a to jako „souhrn dosahovaného výkonu (tedy lidské práce) a přinášeného potenciálu (tedy lidských zdrojů). Chybí-li jedno, chybí i kompetence jako celek. Pojem kompetence vztahujeme bez výjimky jen ke konkrétním úlohám, které mají lidé vykonat.”

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) vnímají kompetence jako „dispozice člověka chovat se způsobem, který zaručuje splnění svěřených úkolů požadovaným způsobem (základní kompetence). Do této dispozice vstupuje množství osobních proměnných od vědomostí a dovedností, po postoje, hodnoty, motivy aj. “

3.6.2 Rozdělení kompetencí

Na kompetence se dá dívat z mnoha pohledů. Neexistují žádné hranice, žádné omezení. Jak už se výše uvedlo, nesystémovost a nejednotnost vedlo k mnoha definicím slova kompetence a ne jinak tomu bude u jeho rozdělení. Při podrobnějším studování se dají naleznout desítky, ne-li stovky různých členění, kdy každý jednotlivý autor na tuto problematiku pohlíží ze svého vlastního úhlu, který není většinou nijak provázán s ostatními.

Za nejobecnější rozdělení se dá považovat rozčlenění dle typu vykonané práce od autorek Caroll a McCrackin (in Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004), které kompetence rozdělily do čtyř skupin, a to následovně:

- klíčové kompetence – důležité pro všechny pracovníky;
- týmové kompetence – důležité pro výkon týmu;
- funkční kompetence – popisují dovednosti potřebné pro jednotlivé pozice;

- vůdcovské a manažerské kompetence – důležité pro leadership.

Jiný pohled na základní rozdělení má Schroder (in Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004), který člení kompetence na základní a kompetence vysokého výkonu. *„Zatímco základní kompetence jsou chápány jako prostředek pro zajištění osobní efektivity, kompetence vysokého výkonu odkazují k týmové spolupráci, při které mohou skupiny jedinců sdružením pod kvalitním leaderem dosáhnout vyšších met.“*

Seznamové členění nabízí Bělohlávek (in Šuleř, 2002) který vypsal konkrétní dovednosti a vlastnosti do 5 skupin: Způsob myšlení, Vlastnosti osobnosti, Postoje, Odborné znalosti, Praktické dovednosti.

3.6.3 Kompetenční profil

Kompetenční profil je balíček uspořádaných kompetencí, který se používá na všech profesních stupních k hodnocení pracovníků. Kompetentní zaměstnanci mohou dle požadovaného standardu přijímat pracovníky, odměňovat či jen kontrolovat a informační formou upozornit na úseky práce, kde se může zaměstnanec zlepšovat a rozvíjet.

Společnost T&CC (2010) na svých webových stránkách uvádí, že kompetenční profil je soubor dílčích kompetencí v podobě kombinace schopností, dovedností, znalostí a dalších předpokladů, které jsou nezbytné pro úspěšnost na dané pozici v dané instituci. Klíčové kompetence odlišují průměrné pracovníky od nadprůměrných. Díky tomu se kompetence mohou stát osnovou pro řadu personálních činností a styčným bodem nezávisle probíhajících HR procesů¹ a nezbytný nástroj v koncepční práci s lidskými zdroji.

Využití kompetenčního profilu dle T&CC (2010): Přesné nastavení cíle v oblasti nábory a výběru, efektivní zacílení rozvoje zaměstnanců, sledování posunu klíčových dovedností, schopností a znalostí v návaznosti na vzdělávání, vzájemné porovnání pracovníků napříč firmou, v rámci týmu i trhu.

¹ HR – human resource, lidské zdroje – používá se v oblasti personalistiky ve smyslu lidského kapitálu, kterým lze ovlivňovat produktivita práce

Kompetenční profil T&CC (2010) vytváří pro celkový obraz žádané osoby na konkrétní pozici. Tvoří se:

- Vydefinování účelu tvořených kompetencí, jejich cílů, konzultace se zadavatelem, zpřesňování požadavků.
- Sběr dat formou identifikačních rozhovorů a workshopů s manažery a zástupci HR.
- Tvorba kompetenčního profilu
- Třídění získaných informací, jejich seskupování, popis a ověření formou konzultací se zadavatelem,
- Grafická úprava a ztvárnění kompetenčního profilu.

Bělohlávek (in Šuleř, 2002) bere kompetenční profil jako ukazatel pro pracovníky. *„Ke stanovení potřebné úrovně kompetencí k vykonávání určité funkce je zapotřebí provést nejdříve analýzu pracovního místa. V rámci analýzy se sestaví seznam činností spojených s výkonem dané pozice a vyberou se ty nejčastější a nejdůležitější. K jednotlivým vybraným činnostem se pak přiřadí potřebné kompetence a určí se jejich požadovaná úroveň. Pracovník pak může posoudit svou stávající úroveň v jednotlivých kompetencích a srovnat ji s úrovní požadovanou. Tam, kde je úroveň nižší než požadovaná, měl by usilovat o zlepšení.“*

Hroník (2007) přidává svůj odborný úhel pohledu a to že *„kompetenční model (profil) obsahuje jednotlivé kompetence, které jsou vybrané ze všech možných a uspořádané podle nějakého klíče. Tento klíč otevírá dveře různými směry. Kompetenční model potřebuje mít jednak návaznost na business strategii a personální strategii, a jednak na jednotlivé personální činnosti. Návaznost na business strategii se v jazyce strategického řízení nazývá vertikální integrace. Návaznost, respektive provázanost jednotlivých personálních činností kompetenčním modelem se nazývá horizontální integrace. Kompetenční model je mostem*

mezi business strategií a personální strategií a také mostem mezi hodnotami společnosti a popisem práce”.

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) popisují kompetenční model jako konkrétní souhrn vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění povinností v organizaci. Pro tvorbu kompetenčního modelu by měli vést určité kroky. V tomto případě se jedná o vyjasnění cíle projektu, vyjasnění rozsahu projektu a cílové skupiny, výběr přístupu.

3.6.4 Kompetence manažera

Šuleř (2002) definuje: *„Požadavky na zvyšování konkurenceschopnosti a rozvoj firmy se promítají do požadavků na jednotlivé organizační jednotky a pracovníky, Takové nároky kladené na manažery se nazývají manažerské kompetence. Základem pro vznik kompetencí je osobní potenciál manažera. Jeho rozvojem dochází k naplňování požadavků na úspěšný výkon manažerské pozice. Každý manažer by se měl snažit posoudit vlastní úroveň kompetencí a uvědomit si potřeby svého dalšího rozvoje.”*

Dle Vebera (2003) kompetence manažera závisí na třech aspektech:

- I. odborné znalosti;
- II. praktické dovednosti;
- III. sociální zralost.

Odborné znalosti dle Vebera (2003) jsou získávány především vzděláváním. ale zároveň také tvrdí, že suma znalostí, která byla získána z školní výuky, je nutné rozšiřovat a během celého života doplňovat. Díky vysoké specializaci práce a jednotlivých pozic, se musí manažer také projevit jako koordinátor.

Praktické dovednosti dle Vebera (2003) se získávají tréninkem a praxí. *„Zde jsou cenné zkušenosti, tvůrčí rozvedení, přizpůsobení podle konkrétních podmínek apod.”* Souvisí se zvládnutím správných řídicích praktik – rozhodování, plánování, delegování, kontrolování atd. Manažer by měl dobře komunikovat s podřízenými a umět úspěšně používat

ovlivňovací techniky – přesvědčování, uplatnění vlivu, autority, akvizice pracovníků, práce v týmech, kreativita atd.

I když interpersonální a komunikační dovednosti patří k prioritním, nelze u manažera pominout ani technické dovednosti související s jeho specializací a zvládnutí technických prostředků, zvláště výpočetní a komunikační techniky (Veber, 2003).

Donnelly, Gibson a Ivanicevich (1997) na toto téma navazují: *„Technické dovednosti představují schopnost používat specifické znalosti, techniky, metody a postupy pro realizaci výkonných činností a procesů. Vedoucí úctáren, techničtí ředitelé i vrchní sestry z nemocnice musí mít specifické technické dovednosti lidí, které řídí, aby dokázali efektivně zabezpečovat provádění různých prací.“*

A třetí aspekt od Vebera (2003) sociální zralost se týká lidských a mravních kvalit manažerů. Souvisí s charakterovými vlastnostmi. *„Zobecníme-li různé názory na toto téma, lze konstatovat, že jedním z typických rysů jsou osobnostní vlastnosti, činorodost neboli aktivita manažera (rys reprezentovaný vztahem k práci, k vyhledávání a zavádění nových poznatků, nespokojenosti s dosaženým atd.)“*. Dále i charisma, které lze chápat jako kouzlo osobnosti. nebo soubor osobních vlastností, pro jehož se manažer stává přirozený vůdce.

Jako další aspekt lze uvést kompetenční dovednosti od Donnellyho, Gibsona a Ivaniceviche (1997). Jsou to schopnosti vidět firmu jako systém, který je třeba usměrňovat tak, aby byly dosahovány jeho strategické cíle. Manažeré s koncepčními znalostmi a dovednostmi musejí znát všechny podstatné aktivity organizace a dokázat je užitečně koordinovat.

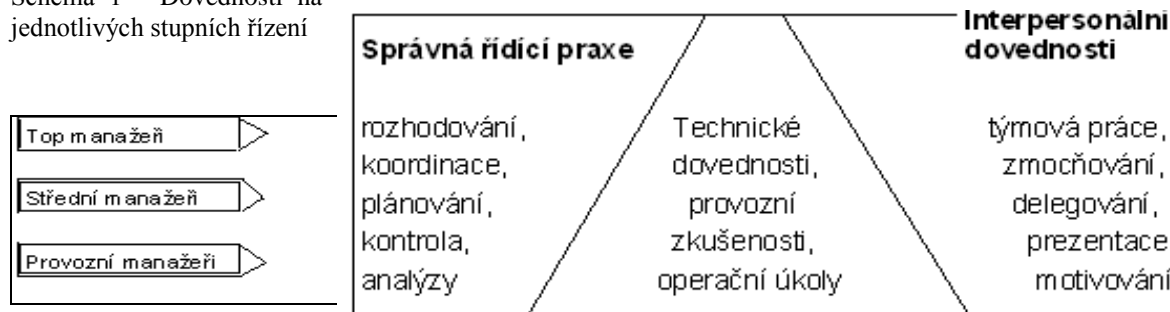
3.6.5 Manažerské kompetence pro jednotlivé úrovně řízení

Níže je uvedené schéma 1 k této problematice, které zobrazuje dovednosti či lépe řečeno obsah kompetencí pro jednotlivé stupně řízení.

Dle Bělohávků, Košťana a Šuleře (2001) existují velké rozdíly v obtížnosti a rozsahu úkolů, které musí manažer zvládat. Jako jedinec by těžko na vše stačil sám. Dovednosti

jak vést podřízené, motivace, jeho speciální zkušenosti z technické úrovně a nejvyšší plánování budoucího rozkvětu instituce, nejsou prací pro jednoho manažera. Pro složitost vedení se vytvořily tři základní úrovně pro manažery. Jsou to liniový (nižší), střední a vrcholový manažeri, každý se specifickými kompetencemi.

Schéma 1 - Dovednosti na jednotlivých stupních řízení



Zdroj: vlastní zpracování, Praha, 2010, podle Veber: *Management* (2003, str. 257)

Provozní manažeri dle Donnellyho, Gibsona a Ivaniceviche(1997), nebo-li manažeri první linie musí podřízené pracovníky motivovat a kontrolovat, poskytovat jim potřebné informace a řešit interpersonální a pracovní problémy. Toto vše vyžaduje vysoký stupeň lidských dovedností. Ty získávají na významu hlavně na takových stupních manažerské práce, kde je vyžadována rozsáhlá komunikace s jinými lidmi.

Pro příklad od Vebera (2003) roli manažera na provozní úrovni ve vzdělávací instituci zastává vedoucí katedry, ve výrobním podniku je to mistr nebo vedoucí provozu a ve vládní organizaci je to vedoucí oddělení. „*Úkolem všech manažerů na operační úrovni je co nejlépe alokovat disponibilní zdroje pro produkování požadovaných výstupů.*”

Donnelly, Gibson a Ivanicevich (1997) tvrdí, že v druhé úrovni managementu, která se nazývá technická, jsou nejdůležitější technické dovednosti. Ty nabývají největšího významu u manažerů na střední úrovni, jejich kvalita rozhodování na těchto znalostech a dovednostech značně závisí. Tato technická úroveň u výrobních organizací zahrnuje řadu specializovaných oddělení, například výrobní, technické, výzkumné a vývojové, právní a marketingové. „*Manažeri těchto oddělení potřebují mít schopnost komunikovat o technických problémech se svými podřízenými a externími odborníky. Technické dovednosti jsou pro výkon jejich manažerských funkcí životně důležité.*” Dále musí

manažeři zabezpečit: Řízení operačních činností; Vazbu mezi těmi, kdo výrobky produkuje a mezi těmi, kdo výrobky užívají.

Jinými slovy, aby operační úroveň správně fungovala, musejí mít manažeři na technické úrovni jistotu, že jsou k dispozici správné materiály, a že produkty nacházejí své spotřebitele nebo uživatele.

Nejvyšší úroveň top neboli vrcholovou popisuje Donnelly, Gibson a Ivanicevich (1997) jako strategickou úroveň. Dohlíží na vše pod sebou, hlavně na funkci technické úrovně, a jestli vše funguje v souladu s obecnými požadavky firmy. *„V tomto smyslu musí strategická úroveň určovat dlouhodobé cíle a směry rozvoje organizace tak, aby nenarušila její vztahy se sociálním prostředím.“*

Podle Vebera (2003) nejvyšší úroveň managementu takzvaný top management řídí vrcholoví manažeři. Ti reprezentují zpravidla takové pracovníky, kteří usměrňují a koordinují všechny dosažené činnosti a vytvářejí koncepce určité organizační jednotky. Tato skupina řídicích pracovníků je zvláště důležitá, protože na nich závisí konečné výsledky. Top manažeři už nepatří do výkonného managementu, jsou relativně odděleni od organizace a přebírají zodpovědnost za vlastníky. Touto těsnou vazbou na majitele je jim vytvářeno zvláštní postavení v hierarchii řízení.

3.7 Personalistika

3.7.1 Definice personálního řízení

Personalistika podle Koontze a Weihricha (1993) znamená obsazení potřebných pozic co nejkvalifikovanějšími uchazeči. Mnoho manažerů mylně tuto povinnost nechává na personálním oddělení, ale přitom správné obsazení jednotlivých míst je právě jejich povinnost a personální oddělení jim s tím pouze pomáhá. *„Tato povinnost zahrnuje identifikování požadavků na pracovní síly, inventarizaci disponibilních lidí, jejich získávání, vybírání a umístování, povyšování, hodnocení, plánování povolání, odměňování a školení lidí.“*

Donnelly, Gibson a Ivanicevich (1999) definují personalistiku nebo spíše personální řízení jako proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci.

Jinou definici personálního řízení mají autoři Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001), kteří berou tuto problematiku jako jednu z nejefektivnějších k dosažení optimálního složení pracovníků a tím i úspěšnosti firmy

Postup personálního výběru

Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001) popisují výběr v šesti základních bodech:

Specifikace pozice, určení lidských zdrojů, stanovení kritérií výběru, volba vhodných metod, realizace výběru, rozhodnutí.

3.7.2 Personální činnosti

Podle Koubka (2003) musí manažer zkoordinovat správné zavedení provádění personálních činností. Jedná se zejména o následující: vytváření a analýza pracovních míst; personální plánování; získávání, výběr a následné přijímání pracovníků; hodnocení pracovníků; umístování pracovníků a ukončování pracovního poměru; odměňování; vzdělávání a rozvoj pracovníků; pracovní vztahy a péče o pracovníky.

Donnelly, Gibson a Ivanicevich (1999) výše uvedený výčet činností rozšiřuje o řízení mezd a platů a kolektivní vyjednávání.

Dalším, kdo doplní Koubkův výčet personálních činností je Veber (2003), který přidává řízení kariéry pracovníků.

3.8 Hotelový management

Již byly uvedeny různé úrovně managementu a to nejnižší, provozní nebo liniový management, střední a vrcholový, top management.

S vývojem managementu se dá přeskocit do dob, kdy lidé vytvářeli skupiny, aby dosáhli určitého cíle. Je to jedna z nejzákladnějších skutečností, kdy se vyčlení nějaký vůdce a

společně se vyřeší problém. Management je tvořen principy, které vycházejí z praktických zkušeností (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001).

3.8.1 Definice managementu

„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracující společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“ (Koontz, Weihrich, 1993).

Veber (2003) vidí management jako *„mobilizaci a aktivizaci všech zdrojů a podstupování rizik s cílem dosáhnout žádoucích přínosů pro řízenou organizaci.“*

Dle Donnellyho, Gibsona a Ivaniceviche (1999) lze management chápat jako koordinaci činností skupin lidí, které při správném vedení přináší určený cíl.

Získal, Havlíček (2001) v publikaci ekonomicko matematické metody 1 charakterizují management jako proces, při kterém se dosahuje potřebných cílů, využíváním zdrojů – lidí, peněz, materiálu, prostoru a času.

3.8.2 Hotel - definice a členění

Internetový server Gatro news (2010) definuje hotel jako ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty, vybavené pro poskytování přechodného ubytování a služeb s tím spojených (zejména stravovacích). Člení se do pěti tříd.

Existují určité klasifikační třídy, které jsou veřejně přístupné a podle nichž si provozovatel může udělat přehled o zařazení svého podniku. Pro úspěšné dosažení vyšší kategorie musí provozovatel zažádat, splnit všechny povinná kritéria a zároveň nasbírat určitý počet bodů u znaků fakultativních. Jednotlivé třídy se odlišují počtem hvězd u názvu hotelu.

* Tourist, ** Standard, *** Komfort, **** First Class, ***** Luxus

3.8.3 Faktory pro hotelový management

Faktory pro hotelový management se dělí do dvou kategorií. Jedná se o:

- vnitřní - sociální odpovědnost manažerů, etika v řízení;

- vnější - politické a legislativní, sociální, technologické, ekonomické.

Bližší se specifikují ekonomické vlivy dle Koontze a Wehricha (1993), do kterých patří kapitál, pracovní síla, cenová hladina, vládní finanční a daňová politika a zákazníci. Všechny vlivy se značně odrážejí na předpokladech pro hotelový management, pro správné vedení hotelu za vytyčenými cíli.

Kapitál, pracovní síla, cenová hladina (úroveň jednotlivých hotelů), zákazníci (jejich potřeby, -základní know-how), vládní finanční a daňová politika (podpora státu podniku a cestovního ruchu)

3.8.4 Yield management v hotelnictví

Yield management je souborem technik, které pro maximalizaci zisku určují, jaké rezervace jsou pro hotel výhodnější a má je tedy přijmout, a které má hotelový management odmítnout. (Indrová, 1997).

Dle Indrové (1997) yield management ale nelze chápat jako systematické poškozování zákazníka. Spíše jako hru, kdy spěchající obchodní cestující si dokáže připlatit, a tak sehnat ubytování v hotelu bez rezervace i v době největší poptávky. Naopak rodina, která dlouho dopředu organizuje svou dovolenou, ušetří nejvyšší možnou částku pro jednotlivé období poptávky. Je zde velice důležité sledování konkurence a elasticity cen.

4 Charakteristika zvoleného subjektu

4.1 Název, historie a umístění hotelu

Hotelový komplex Olšanka působí jako právnická osoba kapitálová společnost, přesněji společnost s ručením omezeným. Oficiální název je Hotel Olšanka, s.r.o., se sídlem v ulici Táboritská 23/1000, 13000 Praha 3, ve čtvrti zvané Žižkov.

Historie komplexu budoucího hotelu Olšanka sahá do komunistických dob, kdy jako první byla postavena výšková budova, která čítá deset pater a tvoří základ hotelu. Tato budova byla zkolaudována v roce 1991 a po dobu čtyř let zde působila Středoevropská univerzita s postgraduálním studiem. Na dostavbu kongresového a sportovního centra se čekalo čtyři roky, kdy v lednu roku 1995 byly nižší budovy postaveny a zkolaudovány. Od tohoto data, zahajuje provoz i hotel Olšanka.

Hotel Olšanka je situován na Olšanském náměstí do trojúhelníku žižkovských dominant a to mezi televizní věž, telekomunikační věž a žižkovský památník. Čtvrť Žižkov je v úzké blízkosti s historickým centrem Prahy a na Václavské náměstí se lze dostat do cca deseti minut.

Dostupnost je jedna z rozhodujících faktorů pro ubytování v tomto hotelu. Vzdálenost komplexu od metra, stanice Flora, je 0,7 km, tramvajové zastávky 0,1 km, autobusového nádraží 2 km, vlakového nádraží 2,9, letiště 18,1 km, obchodního centra 0,7 a historického centra Prahy 3,1 km.

4.2 Řídící struktura

Řídící struktura hotelu je velmi jednoduchá, jak níže naznačuje schéma 1. V čele hotelu a celého jeho managementu stojí majitel společnosti. O jednu úroveň níže se nachází 2 představitelé a to jednatel společnosti a jednatel a zároveň ředitel společnosti. Na další nižší úrovni působí všichni manažeři a vedoucí pracovníci hotelu. Konkrétně to jsou Facility manažer, Front & Back office manažer, Marketing & Sales manažer, Sport center manažer, Executive chef, Housekeeping manažer, Quality manažer, F & B manager, Chief economist.

Schéma 1 – Řídící struktura společnosti

MAJITEL SPOLEČNOSTI								
JEDNATEL SPOLEČNOSTI					JEDNATEL & ŘEDITEL SPOLEČNOSTI			
Facility manažer	Front & Back Office manažer	Marketing & Sales manažer	Sport Center manažer	Executive Chef	Housekeeping manažer	Quality manažer	F&B manažer	Chief Economist

Zdroj: Zpracováno autorem

4.3 Portfolio služeb hotelu Olšanka

Hotel nabízí 610 lůžek, kdy hosté mají na výběr z 253 pokojů dosahující tří až pětihvězdičkové úrovně vybavenosti. Ubytování zde naleznou všichni od náročných zákazníků, kteří vyžadují nejvyšší komfort, kdy právě jim hotel nabízí ubytování superior nebo pokoje s terasou v 9. patře. Stejně vhodné je ubytování pro rodiny v rodinných apartmánech, pro novomanželé v novomanželských apartmánech, atd.

Hotelový komplex se může pyšnit moderním kongresovým centrem zahrnujícím 1 kongresový sál a 12 konferenčních místností. Všechny prostory nabízí více než 3000 m² až pro 960 osob. Toto kvalitní zázemí je podpořeno nejmodernější technikou, kterou jsou sály, salonky a konferenční místnosti vybaveny.

Jak z neoficiálního názvu Congress & Sport Hotel Olšanka plyne důležitou součástí hotelu je i sportovní a wellness centrum. Pro toto odvětví má hotel vyčleněné prostory na celkové ploše 2500 m². Největší chloubou centra je bazén o délce 25m.. Dále se zde nachází posilovna, krytý tenisový kurt, sál na spinning, sál na aerobic. Na zregenerování hotel může nabídnout masáže, zahřátí v soláriu nebo v sauně.

Neopomenutelnou součástí hotelového komplexu je také office point, tedy nebytové prostory převážně využívané jako kanceláře. Tato část hotelu se rozkládá na celkové ploše 3850 m² a v současné době je pronajímána 45 uživatelí. (Žižkovské listy, 2010)

5 Vlastní zpracování

Dotazník s otázkami, které vycházely z teoretických východisek, byl rozeslán do 480 hotelů po celé České republice. Hotely byly vybírány ze serveru Asociace hotelu a restaurací České republiky (2011). Míra návratnosti dotazníku byla 9,8 %, kdy se vrátilo 47 vyplněných dotazníků.

5.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazník obsahoval 38 otázek, z toho 25 otázek na zjištění důležitosti základních kompetencí, tři otázky na zjištění kompetenčních profilů pro jednotlivé stupně řízení, další sloužily k určení způsobu vykonávání základních manažerských funkcí jako je plánování, kontrola atd. a zbývající otázky byly demografického charakteru.

Otázka č. 1: Která z možností nejlépe vystihuje náplň Vaší práce v hotelu?

Tabulka 1: Odpovědi na otázku č. 1

ODPOVĚĎ	POČET	%
Zastáváte pozici řídicího pracovníka, kdy jako manažer řídíte výkonné pracovníky. Odpovídáte za vedení těchto zaměstnanců při plnění jejich každodenních úkolů. Řešíte problémy, které se běžně objevují v provozu.	20	42.55 %
Zastáváte pozici nejvyšších řídicích pracovníků v hotelu, Vaše postavení a kompetence obvykle specifikují hotelové statutární dokumenty. Odpovídáte za celkovou výkonnost hotelu, usměrňujete a koordinujete všechny důležité procesy, vytváříte koncepcce.	19	40.43 %
Zastáváte řídicí pozici v hotelu a jste odpovědní vrcholovému managementu hotelu. Odpovídáte za řízení manažerů na nižší úrovni popřípadě za řízení řadových pracovníků.	8	17.02 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulka 1 vyplývá, že z tázaných 47 manažerů se přes 42 % označilo, že působí na nižší úrovni řízení, tedy kdy mají na starost výkonné pracovníky a řeší běžné problémy. 40 % respondentů byli vrcholoví manažeři, kteří jsou vizionáři hotelu a odpovědní za celkový chod. Pouze 18 % tázaných se zařadilo do pozice, kdy jsou odpovědní vrcholovému managementu hotelu a zároveň pod sebou mají manažery nižší úrovně popřípadě řadové pracovníky.

Otázka č. 2: Kompetence – umění klást otázky

Tabulka 2: Odpovědi na otázku č. 2

ODPOVĚĎ	POČET	PROCENTUÁLNĚ	PRŮMĚR
4	18	38.3 %	3,63
3	12	25.53 %	
5	10	21.28 %	
1	4	8.51 %	
2	3	6.38 %	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato kompetence patří dle šetření mezi ty vůbec nejméně důležité. Tabulka 2 ukazuje, že přes 63 % z dotázaných volilo průměr nebo lehce nadprůměr v důležitosti kompetence pro jejich práci. Také se objevily čtyři odpovědi, kdy se jeví umění klást otázky jako zcela bezvýznamné. Toto vše dalo dohromady průměr 3,63.

Otázka č. 3: Kompetence – umění zaujmout

Níže uvedená tabulka 3 uvádí, že i u této kompetence se odpovědi pohybují na celé škále od jedné do pěti. 70 % odpovídajících volilo odpověď 4 nebo 5. S průměrem 3,84 se ale schopnost umění zaujmout neřadí mezi nejdůležitější kompetence.

Tabulka 3: Odpovědi na otázku č. 3

ODPOVĚĎ	POČET	PROCENTUÁLNĚ	PRŮMĚR
4	18	38.3 %	3,84
5	15	31.91 %	
3	6	12.77 %	
1	4	8.51 %	
2	4	8.51 %	

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4: Kompetence – zdravý úsudek

Tabulka 4: Odpovědi na otázku č. 4

ODPOVĚĎ	POČET	PROCENTUÁLNĚ	PRŮMĚR
5	28	59.57%	4,28
4	9	19.15%	
1	4	8.51%	
3	4	8.51%	
2	2	4.26%	

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 4 je první z nejvýznamnějších kompetencí. S průměrem 4,28 ji lze jako první označit za směrodatnou pro vykonávání manažerské práce v hotelu. Bez mála 60 % tázaných volilo zdravý úsudek za velmi důležitý pro jejich práci a oproti tomu pouze 4 ze 47 odpovědělo, že je bezvýznamný. Pětistupňová škála i zde byla plně využita.

Otázka č. 5: Kompetence – řešení problémů

Tabulka 5: Odpovědi na otázku č. 5

ODPOVĚĎ	POČET	PROCENTUÁLNĚ	PRŮMĚR
5	33	70.21 %	4,44
4	6	12.77 %	
1	5	10.64 %	
3	3	6.38 %	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 5 zahrnuje celkově nejdůležitější kompetenci, kterou vybralo 47 tázaných manažerů ze všech stupňů řízení. Přes 70 % vybralo kompetenci za velmi významnou a s 12 %, pro které je důležitá, tvoří 92% většinu, která dává celkově nejvyšší průměr 4,44.

Otázka č. 6: Kompetence – přesvědčivost projevu

Pro přesvědčivost projevu byla opět využita celá pětibodová škála v tabulce 6, kdy dohromady přes 76 % volilo kompetenci za velmi významnou a důležitou. Pro 10,64% tázaných je ale bezvýznamná a to dává celkový průměr 4,05.

Tabulka 6: Odpovědi na otázku č. 6

ODPOVĚĎ	POČET	PROCENTUÁLNĚ	PRŮMĚR
5	20	42.55 %	4,05
4	16	34.04 %	
1	5	10.64 %	
3	5	10.64 %	
2	1	2.13 %	

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7: Kompetence – práce v týmu

Tabulka 7: Odpovědi na otázku č. 7

ODPOVĚĎ	POČET	PROCENTUÁLNĚ	PRŮMĚR
5	25	53.19 %	4,21
4	14	29.79 %	
1	6	12.77 %	
3	2	4.26 %	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tuto kompetenci manažeři zvolili za jednu z nejdůležitějších, což vyplývá z tabulky 7, kdy přes 53 % ji určilo za velmi důležitou a celkově téměř 83 % za významnou pro jejich práci. V tomto případě nebyla plně využita pětibodová škála, protože nikdo nezvolil možnost spíše nedůležitá tedy číslo 2. S průměrem 4,21 ji lze zařadit do kompetenčního profilu ideálního manažera.

Otázka č. 8: Kompetence – uplatnění vlivu

Tabulka 8: Odpovědi na otázku č. 8

ODPOVĚĎ	POČET	PROCENTUÁLNĚ	PRŮMĚR
4	15	31.91 %	3,58
5	12	25.53 %	
3	11	23.4 %	
1	5	10.64 %	
2	4	8.51 %	

Zdroj: Vlastní zpracování

Uplatnění vlivu dle výsledků z tabulky 8 je pro manažery průměrná, spíše méně významná kompetence. S průměrem 3,58 se řadí mezi nejméně hodnocené.

Otázka č. 9: Kompetence – sociální schopnosti (pochopení problémů podřízených)

Tabulka 9: Odpovědi na otázku č. 9

ODPOVĚĎ	POČET	PROCENTUÁLNĚ	PRŮMĚR
4	17	36.17 %	3,77
3	12	25.53 %	
5	12	25.53 %	
2	4	8.51 %	
1	2	4.26 %	

Zdroj: Vlastní zpracování

Kompetence z tabulky 9 se dle tázaných také neřadí mezi nejdůležitější schopnosti hotelových manažerů. U pochopení problémů byla použita opět celá škála odpovědí, kdy největší zastoupení má spíše důležitá (4), ale s tendencí do průměrnosti (3). Proto i celkový průměr, který činí 3,77.

Otázka č. 10: Kompetence – životní zkušenost

Životní zkušenost v tabulce 10 seřadila dle četnosti i škálu možností. Nejvíce je zastoupena 5 – velmi důležitá, která zabírá téměř 30 % odpovědí, poté postupně dolů až po 1 se 6 %. Toto plynulé uspořádání dává průměr 3,6 a tím se životní zkušenost začleňuje mezi průměrné kompetence pro hotelové manažery, které pro vymezení kompetenčního profilu působí ve spodní části výčtu nejdůležitějších kompetencí.

Tabulka 10: Odpovědi na otázku č. 10

ODPOVĚĎ	POČET	PROCENTUÁLNĚ	PRŮMĚR
5	14	29.79 %	3,6
4	12	25.53 %	
3	10	21.28 %	
2	8	17.02 %	
1	3	6.38 %	

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11: Kompetence – odolnost vůči stresu

Tabulka 11: Odpovědi na otázku č. 11

ODPOVĚĎ	POČET	PROCENTUÁLNĚ	PRŮMĚR
5	28	59.57 %	4,35
4	11	23.4 %	
1	4	8.51 %	
3	3	6.38 %	
2	1	2.13 %	

Zdroj: Vlastní zpracování

Opět jedna z nejvýznamnějších kompetencí. Dle výsledků z tabulky 11 je jasné, že odolnost vůči stresu by měl mít každý manažer. Téměř celých 60 % odpovídajících ji označilo za velmi významnou v jejich práci a dalších 23,4 % za důležitou. S vysokým průměrem 4,35 musí být zařazena do profilu ideálního manažera.

Otázka č. 12: Kompetence – odborné dovednosti

Tabulka 12: Odpovědi na otázku č. 12

ODPOVĚĎ	POČET	PROCENTUÁLNĚ	PRŮMĚR
5	22	46.81 %	4,19
4	17	36.17 %	
1	5	10.64 %	
3	3	6.38 %	

Zdroj: Vlastní zpracování

I o odborných dovednostech manažeri 85% většinou, jak lze vidět z tabulky 12, vypovídají, že je velmi významná nebo důležitá pro správné vykonávání jejich práce. S vysokým ohodnocením 4,19 by neměla chybět ani v kompetenčním profilu.

Otázka č. 13: Kompetence – osobní charisma

Z tabulky 13 vyplývá, že osobní charisma považuje 34 % manažerů za důležitou, plná čtvrtina za průměrnou a 8,51 % za zcela bezvýznamnou kompetenci. To dává dohromady průměr 3,74, který charisma řadí mezi spíše méně potřebné kompetence.

Tabulka 13: Odpovědi na otázku č. 13

ODPOVĚĎ	POČET	PROCENTUÁLNĚ	PRŮMĚR
4	16	34.04 %	3,74
5	13	27.66 %	
3	12	25.53 %	
1	4	8.51 %	
2	2	4.26 %	

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14: Kompetence – mít vizi

Tabulka 14: Odpovědi na otázku č. 14

ODPOVĚĎ	POČET	PROCENTUÁLNĚ	PRŮMĚR
5	17	36.17 %	3,91
4	15	31.91 %	
3	9	19.15 %	
1	4	8.51 %	
2	2	4.26 %	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato kompetence z tabulky 14 nabyla průměrné hodnoty 3,91 z celkového počtu manažerů. Ale níže v uvedení nejdůležitějších kompetencí pro vrcholový management si vedla o mnoho lépe. Zde se dá tedy říct, že kompetence je příliš zaměřena na jednu skupinu manažerů, což z ní v celkovém názoru dělá průměrnou. I tak téměř 70 % volilo kompetenci za velmi významnou nebo aspoň důležitou.

Otázka č. 15: Kompetence – vaše kreativita

Tabulka 15: Odpovědi na otázku č. 15

ODPOVĚĎ	POČET	PROCENTUÁLNĚ	PRŮMĚR
4	16	34.04 %	3,81
5	15	31.91 %	
3	9	19.15 %	
1	4	8.51 %	
2	3	6.38 %	

Zdroj: Vlastní zpracování

Kreativita dle výsledků z tabulky 15 nepatří mezi nejdůležitější kompetence. 34 % tázaných odpovědělo, že je kreativita důležitá, téměř pětina, že je průměrná a 8,51 % že je

bezvýznamná pro vykonávání jejich práce. S průměrem 3,81 ji do výčtu nejdůležitějších kompetencí lze zařadit pouze do druhé poloviny.

Otázka č. 16: Kompetence – koncepční myšlení

Tabulka 16: Odpovědi na otázku č. 16

ODPOVĚĎ	POČET	PROCENTUÁLNĚ	PRŮMĚR
5	17	36.17 %	3,84
4	15	31.91 %	
3	7	14.89 %	
1	5	10.64 %	
2	3	6.38 %	

Zdroj: Vlastní zpracování

U koncepčního myšlení lze vidět z výsledků tabulky 16 podobnost s kompetencí vize. Na plně využití pětibodové škále má převahu velmi významné a důležité pro vykonávanou práci a to téměř v 70% většině. Koncepční myšlení podobně jako vize je u skupiny vrcholových manažerů velice hodnocena, ale v celku se vytváří průměrná hodnota 3,84.

Otázka č. 17: Kompetence – doplňování, rozvoj znalostí

Tabulka 17: Odpovědi na otázku č. 17

ODPOVĚĎ	POČET	PROCENTUÁLNĚ	PRŮMĚR
5	16	34.04 %	3,88
4	16	34.04 %	
3	10	21.28 %	
1	5	10.64 %	

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro někoho jedna z nejdůležitějších kompetencí, ale v celkovém pohledu všech hotelových manažerů opět dosáhla v tabulce 17 průměrné hodnoty, a to 3,88. Na nevyužití pětistupňové škále získaly shodně možnosti 4 a 5 po šestnácti odpovědích, průměrná 3 přes pětinu a bezvýznamná 1 přes 10 % odpovědí.

Otázka č. 18: Kompetence – být sebevědomý

Tabulka 18: Odpovědi na otázku č. 18

ODPOVĚĎ	POČET	PROCENTUÁLNĚ	PRŮMĚR
4	18	38.3 %	3,77
5	12	25.53 %	
3	11	23.4 %	
1	3	6.38 %	
2	3	6.38 %	

Zdroj: Vlastní zpracování

Kompetence z tabulky 18 je určitě dobrá vlastnost, ale i dle názoru hotelových manažerů ve vykonávání práce nehraje nijak zvláště velkou roli. Největší zastoupení má odpověď 4 a to procentuálně vyjádřena 38,3 %. Okolo 13 % si myslí, že je to vlastnost postradatelná nebo zcela bezvýznamná. To vše dává dohromady průměrnou hodnotu 3,77, která kompetenci řadí mezi méně významné.

Otázka č. 19: Kompetence - vyrovnanost

Tabulka 19: Odpovědi na otázku č. 19

ODPOVĚĎ	POČET	PROCENTUÁLNĚ	PRŮMĚR
4	17	36.17 %	3,93
5	16	34.04 %	
3	8	17.02 %	
1	3	6.38 %	
2	3	6.38 %	

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle tabulky 19 je vyrovnanost dle 71 % velmi významná a důležitá. Průměr volilo 17,02 % tázaných. Tato vlastnost s celkovým průměrem 3,93 se velmi přibližuje hodnotě 4, kdy je kompetence důležitá pro práci manažerů.

Otázka č. 20: Kompetence – otevřenost vůči změnám, trendům

Tabulka 20: Odpovědi na otázku č. 20

ODPOVĚĎ	POČET	PROCENTUÁLNĚ	PRŮMĚR
5	24	51.06 %	4,14
4	12	25.53 %	
1	5	10.64 %	
3	5	10.64 %	
2	1	2.13 %	

Zdroj: Vlastní zpracování

U této kompetence se v tabulce 20 opět dotázaní manažeři shodli a nadpolovičním podílem odpovědi velmi významná pro vykonávání práce zvýšili průměr nad hodnotu 4, konkrétně na 4,14. Zajímavé je, že celkově významná je otevřenost vůči změnám a trendům pro téměř 76 %, ale našlo se i 10,64 %, pro které je tato kompetence zcela bezvýznamná.

Otázka č. 21: Kompetence – přizpůsobivost k různým situacím

Tabulka 21: Odpovědi na otázku č. 21

ODPOVĚĎ	POČET	PROCENTUÁLNĚ	PRŮMĚR
5	20	42.55 %	4,14
4	19	40.43 %	
1	5	10.64 %	
3	3	6.38 %	

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze z výsledků tabulky 21 vyčíst, naprostá většina, 39 tázaných ze 47, označila přizpůsobivost jako velmi významnou a důležitou pro práci hotelového manažera. Opět poměrně překvapivě přes 10 % ale volilo tuto kompetenci za zcela bezvýznamnou. To dává dohromady průměr 4,14, který řadí přizpůsobivost k velmi důležitým kompetencím pro hotelového manažera.

Otázka č. 22: Kompetence – pozitivní myšlení

Tabulka 22: Odpovědi na otázku č. 22

ODPOVĚĎ	POČET	PROCENTUÁLNĚ	PRŮMĚR
5	20	42.55 %	4,09
4	17	36.17 %	
1	4	8.51 %	
3	4	8.51 %	
2	2	4.26 %	

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle tabulky 22 dobrý vliv na pracovníky v podobě pozitivního myšlení vyjádřilo téměř 77 % za velmi významný a důležitý. Zbýlých 23 % bere tuto kompetenci za průměrnou až nepotřebnou. To vyjadřuje celkovou hodnotu, která se lehce přehoupla přes hodnotu 4 a lze tedy říct, že je pro práci v hotelovém managementu důležitá.

Otázka č. 23: Kompetence – efektivní využívání vlastní energie

Tabulka 23: Odpovědi na otázku č. 23

ODPOVĚĎ	POČET	PROCENTUÁLNĚ	PRŮMĚR
4	20	42.55 %	3,81
5	13	27.66 %	
3	8	17.02 %	
1	5	10.64 %	
2	1	2.13 %	

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 23 se jedná o individuální kompetenci a většina manažerů se shodla, že je sice důležitá, ale není velmi důležitá. Hodnotu 4 vybralo nejvíce odpovídajících a to přes 42 %. Přes 10 % manažerů opět nepotřebuje efektivně využívat svou energii a celkový průměr 3,81 řadí kompetenci spíše mezi méně významné pro práci hotelových manažerů.

Otázka č. 24: Kompetence – být inspirující

Tabulka 24: Odpovědi na otázku č. 24

ODPOVĚĎ	POČET	PROCENTUÁLNĚ	PRŮMĚR
4	22	46.81 %	3,91
5	14	29.79 %	
3	5	10.64 %	
1	5	10.64 %	
2	1	2.13 %	

Zdroj: Vlastní zpracování

Podobně jako u předchozí kompetence se i zde jedná o individuální kompetenci, která je zapotřebí, ale není nejdůležitější. To vyplývá i z výsledků tabulky 24, kdy skoro 50 % volí inspirativnost za důležitou, 30% za velmi důležitou a zbytek za průměrnou a nepotřebnou. 3,91 jako celková hodnota se blíží hranici 4 a pro kompetenční profil manažera by se tedy pohybovala v druhé polovině nejdůležitějších kompetencí.

Otázka č. 25: Kompetence – schopnost převzít zodpovědnost

Tabulka 25: Odpovědi na otázku č. 25

ODPOVĚĎ	POČET	PROCENTUÁLNĚ	PRŮMĚR
5	26	55.32 %	4,3
4	14	29.79 %	
1	5	10.64 %	
3	2	4.26 %	

Zdroj: Vlastní zpracování

Opět dle tabulky 25 jedna z velice vážených kompetencí, kdy se shodlo přes 85 % manažerů, že je velmi významná a důležitá pro jejich práci. 10 % odpovídajících, pro které je tato schopnost bezvýznamná, zaokrouhlilo celkový průměr na velmi vysokých 4,3. Tato hodnota řadí kompetenci převzít zodpovědnost mezi nejdůležitější.

Otázka č. 26: Kompetence – dosažená výše vzdělání

Tabulka 26: Odpovědi na otázku č. 26

ODPOVĚĎ	POČET	PROCENTUÁLNĚ	PRŮMĚR
3	16	34.04 %	3,35
4	11	23.4 %	
5	9	19.15 %	
2	8	17.02 %	
1	3	6.38 %	

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle výsledků z tabulky 26 lze o dosaženém vzdělání říct, že je nejméně hodnocenou kompetencí s celkovou hodnotou 3,35. Nízké procenta u významnosti, které potvrzuje poprvé nejvíce krát zvolená odpověď 3, tedy průměrně důležité pro práci hotelového manažera. Tato kompetence tedy nepatří mezi ty, podle kterých by se měl tvořit kompetenční profil hotelového manažera.

Otázka č. 27: Zde, prosím, uveďte 5 nejvýznamnějších kompetencí z 25-ti uvedených, o kterých si myslíte, že jsou nejdůležitější pro vrcholovou úroveň řízení: Tedy pro ty manažery, kteří zastávají pozici nejvyšších řídicích pracovníků v hotelu a odpovídají za celkovou výkonnost hotelu, usměrňují a koordinují všechny důležité procesy, vytváří koncepcie rozvoje hotelu, strategie a plány.

Tabulka 27: Důležitost kompetencí pro manažera vrcholové úrovně řízení

Kompetence	Počet hlasů	Procentuálně
Řešení problémů	22	46,80 %
Mít vizi	22	46,80 %
Koncepční myšlení	20	42,60 %
Otevřenost vůči změnám, trendům	19	40,40 %
Odborné dovednosti	15	31,90 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze usoudit z tabulky 27, manažer v pozici vrcholového managementu by měl umět řešit problémy a být vizionářem pro hotel. Toto si myslí téměř polovina dotázaných. Vytvářet koncepcie rozvoje hotelu, být stále otevřený k vnějšímu prostředí a sledovat

trendy a k tomu mít dostatek odborných dovedností, pro zvládnutí práce na nejvyšší úrovni řízení. To je pět nejdůležitějších kompetencí, které zvolilo 47 dotázaných manažerů.

Otázka č. 28: Zde, prosím, uveďte 5 nejvýznamnějších kompetencí z 25-ti uvedených, o kterých si myslíte, že jsou nejdůležitější pro střední úroveň řízení: Tedy pro ty manažery, kteří zastávají řídicí pozici v hotelu a jsou odpovědní vrcholovému managementu hotelu. Odpovídají za řízení manažerů na nižší úrovni popřípadě za řízení řadových pracovníků.

Tabulka 28: Důležitost kompetencí pro manažera střední úrovně řízení

Kompetence	Počet hlasů	Procentuálně
Práce v týmu	23	48,90 %
Odborné dovednosti	21	44,70 %
Řešení problémů	19	40,40 %
Schopnost převzít zodpovědnost	17	36,20 %
Přizpůsobivost k různým situacím	16	34,00 %

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 28 lze vidět 5 nejvýznamnějších kompetencí, které seřadili hoteloví manažeři pro práci hotelového managementu na střední úrovni řízení. Nejdůležitější ze všech 25 kompetencí je práce v týmu, kterou vybralo 23 ze 47 tázaných. Jako druhé byly voleny odborné dovednosti a jako třetí nejdůležitější řešení problémů. Schopnost převzít zodpovědnost a přizpůsobivost různým situacím patří do pěti nejvýznamnějších kompetencí pro vykonávání práce hotelového manažera na střední úrovni řízení.

Otázka č. 29: Zde prosím vyberte 5 nejdůležitějších kompetencí pro manažera, který zastává pozici řídicího pracovníka, kdy jako manažer řídí výkonné pracovníky. Odpovídá za vedení těchto zaměstnanců při plnění jejich každodenních úkolů. Řeší problémy, které se běžně objevují v provozu.

Dosažené výsledky z tabulky 29 vypovídají o názoru manažerů na nejdůležitější kompetence na nižší úrovni řízení. Výsledky z této otázky jsou stěžejní pro bakalářskou práci, protože ze získaných informací lze usoudit obecný kompetenční profil pro pozici manažera hotelu v této úrovni. Nejdůležitější kompetence se týká odborných znalostí, které volila bez mála polovina odpovídajících. Mezi první čtyři dále patří schopnost řešit

problémy, pracovat v týmu a být odolný vůči stresu, všechny s nadčtyřiceti procentní většinou. Top 4 doplňují v pořadí pátý až jedenáctý zdravý úsudek, přizpůsobivost k různým situacím, sociální schopnosti - pochopení problémů podřízených, doplňování, rozvoj znalostí, otevřenost vůči změnám, trendům, pozitivní myšlení, schopnost převzít zodpovědnost. Na posledním pět a dvacátém místě se umístila kompetence být sebevědomý, o které si pouze 2 ze 47 odpovídajících manažerů myslí, že je důležitá pro vykonávání manažerské práce na nižší, provozní úrovni řízení.

Tabulka 29 : Důležitost kompetencí pro manažera nižší úrovně řízení

Kompetence	Počet hlasů	Procentuálně
Odborné dovednosti	23	48,90 %
Řešení problémů	22	46,80 %
Práce v týmu	22	46,80 %
Odolnost vůči stresu	19	40,40 %
Zdravý úsudek	13	27,70 %
Přizpůsobivost k různým situacím	13	27,70 %
Sociální schopnosti - pochopení problémů podřízených	12	25,50 %
Doplňování, rozvoj znalostí	11	23,40 %
Otevřenost vůči změnám, trendům	10	21,30 %
Pozitivní myšlení	9	19,10 %
Schopnost převzít zodpovědnost	9	19,10 %
Být inspirující	8	17,00 %
Umění zaujmout	6	12,80 %
Koncepční myšlení	6	12,80 %
Životní zkušenost	5	10,60 %
Přesvědčivost projevu	4	8,50 %
Osobní charisma	4	8,50 %
Vaše kreativita	4	8,50 %
Efektivní využívání vlastní energie	4	8,50 %
Umění kladení otázek	3	6,40 %
Uplatnění vlivu	3	6,40 %
Mít vizi	3	6,40 %
Vyrovnanost	3	6,40 %
Být sebevědomý	2	4,30 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 30: Vyberte kompetenci, kterou považujete za nejdůležitější v oblasti plánování?

Tabulka 30: Odpovědi na otázku č. 30

ODPOVĚĎ	POČET	PROCENTUÁLNĚ
Vyhodnocení složitých informací	29	61.7 %
Představitost	9	19.15 %
Žádnou z uvedených	3	6.38 %
Abstraktní myšlení	2	4.26 %
Zdroj informací, zpracování informací, vytrvalost	1	2.13 %
Vizionář a analytik	1	2.13 %
mít vizi	1	2.13 %
přesvědčivost projevu	1	2.13 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Plánování jako jedna ze základních funkcí představuje v tabulce 30 sice širokou škálu možností, ale jednoznačnou odpověď, co je. Nejdůležitější pro plánování je schopnost vyhodnocení složitých informací, což potvrdilo 61,7 % odpovídajících manažerů. Na druhém místě se umístila představitost s 19,15 %.

Otázka č. 31: Vyberte Vaši nejpoužívanější formu motivace pro podřízené?

Tabulka 31: Odpovědi na otázku č. 31

ODPOVĚĎ	POČET	PROCENTUÁLNĚ
Peněžní odměny	24	51.06 %
Pochvaly	13	27.66 %
Odpovědnost	3	6.38 %
Kariérní postup	2	4.26 %
aby se cítil jako součást teamu, který bude odměněn	1	2.13 %
Význam práce	1	2.13 %
Ztráta zaměstnání	1	2.13 %
motivace-jak k pochvale, tak k peněžní odměně	1	2.13 %
Ztráta prémie	1	2.13 %

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 31 lze vidět, že hoteloví manažeři upřednostňují hlavně dvě formy motivace a to formu peněžních odměn a pochval, procentuálně je to vyjádřeno skoro 79 % ze všech tázaných.

Otázka č. 32: Jaký typ z níže uvedených kontrol je dle Vás nejvíce využíván?

Tabulka 32: Odpovědi na otázku č. 32

ODPOVĚĎ	POČET	PROCENTUÁLNĚ
Průběžná kontrola	35	74.47 %
Zpětná kontrola	7	14.89 %
Preventivní kontrola	5	10.64 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontrolu jako další velmi důležitou součást manažerské práce prezentují v tabulce 32 tři druhy kontroly. Téměř 75 % manažerů zvolilo průběžnou kontrolu za nejvyužívanější, 7 ze 47 upřednostňuje zpětnou kontrolu a 5 ze 47 preferuje preventivní kontrolu.

Otázka č. 33: Jakou metodu pro vedení svých podřízených preferujete nejvíce? Pro co největší účinnost.

Tabulka 33: Odpovědi na otázku č. 33

ODPOVĚĎ	POČET	PROCENTUÁLNĚ
Osobní komunikace s podřízenými	34	72.34 %
Vzdělání pracovníků	7	14.89 %
Delegování	5	10.64 %
Vzdělání, inspirace, povzbuzení, ochota pomoci	1	2.13 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle tabulky 33 lze vyčíst, že 72,34 % manažerů vede své podřízené hlavně osobní komunikací. Skoro 15 % tázaných preferuje vedení neustálým vzděláváním pracovníku a zvyšování kvalifikace a 5 ze 47 hotelových manažerů přenáší své dovednosti, pravomoci a jiné na své podřízené.

Otázka č. 34: Co ve své manažerské práci nejvíce upřednostňujete?

Tabulka 34: Odpovědi na otázku č. 34

ODPOVĚĎ	POČET	PROCENTUÁLNĚ
Přání zákazníka na prvním místě	21	44.68 %
Dlouhodobá věrnost zákazníka	12	25.53 %
Předcházení problémů	6	12.77 %
Netolerance k špatné práci	4	8.51 %
Kontrola času - volbou priorit (20% důležité věci, 80% bezvýznamné)	3	6.38 %
špičkový chod hotelu ku spokojenosti zákazníka	1	2.13 %
Ztráta zaměstnání	1	2.13 %
motivace-jak k pochvale, tak k peněžní odměně	1	2.13 %
Ztráta prémie	1	2.13 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak vychází z tabulky 34, většina hotelových manažerů svou práci orientuje tak, aby se zákazník cítil co nejlépe, byl spokojený a hotel si udržel jeho dlouhodobou věrnost. K tomuto se přiřazuje přes 70 % dotázaných. Další 10 ze 47 manažerů preferuje chod bez jakéhokoli problému bez tolerance k špatné práci.

Otázka č. 35: Jak byste definoval(a) pojem kompetence?

Tabulka 35: Odpovědi na otázku č. 35

ODPOVĚĎ	POČET	PROCENTUÁLNĚ
Přípravenost pracovníka podávat očekávané výkony	18	38.3 %
Schopnost přenést dovednost do nových situací	8	17.02 %
Schopnost výborně plnit úkol	6	12.77 %
Dispozice chovat se tak, jak se očekává	5	10.64 %
Nárok na kladené pracovní místo	4	8.51 %
rozsah působnosti nebo činnosti oprávnění	1	2.13 %
Pravomoc	1	2.13 %
Pravomoc a odpovědnost	1	2.13 %
rozsah pravomocí a zodpovědnosti	1	2.13 %
rozsah působnosti	1	2.13 %
oprávnění k plnění úkolu	1	2.13 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Pojem kompetence vytvořil v tabulce 35 velkou řadu názorů a škála odpovědí se rozrostla na jedenáct. Největší zastoupení zde má ale názor, že kompetence je připravenost pracovníka podávat očekávané výkony. To si myslí 38,3 % z tázaných manažerů. Dalších téměř 30 % si myslí, že je to schopnost výborně plnit úkol nebo přenést dovednosti do nových situací.

Otázka č. 36: Pohlaví

Tabulka 36: Odpovědi na otázku č. 36

ODPOVĚĎ	POČET	PROCENTUÁLNĚ
muž	26	55.32 %
žena	21	44.68 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 36 prozrazuje, že odpovídající manažeři byli v poměru 55:45 ve prospěch mužů.

Otázka č. 37: Věk

Tabulka 37: Odpovědi na otázku č. 37

ODPOVĚĎ	POČET	PROCENTUÁLNĚ
26-38 let	28	59.57 %
39-53 let	11	23.4 %
18-25 let	4	8.51 %
54-67 let	4	8.51 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle výsledků v tabulce 37 lze vyvodit, že téměř 60 % tázaných bylo ve věku 26-38 let, 11 ze 47 manažerů ve věku 39-53 let a po čtyřech byli ve věku 18 až 25 let a 54 až 67 let.

Otázka č. 38: Vaše praxe

V tabulce 38 nejvíce odpovídali takoví manažeři, kteří mají praxi do pěti let a to 45 % z dotázaných. Čtvrtina má praxi od 6 do 10 let, pětina od 10-20 let a 5 ze 47 odpovídajících byli velezkušení manažeři s více než jedna dvacetiletou praxí.

Tabulka 38: Odpovědi na otázku č. 38

ODPOVĚĎ	POČET	PROCENTUÁLNĚ
0-5 let	21	44.68 %
6-10 let	12	25.53 %
11-20 let	9	19.15 %
21 let a více	5	10.64 %

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2 Strukturovaný rozhovor

Strukturovaný rozhovor byl veden s manažerem hotelu Olšanka Milanem Navrátilem, který působí na pozici Marketing & Sales manager.

Otázky do rozhovoru byly vytvořeny na základě kompetenčního profilu, který je níže vyhotoven v podobě tabulky 39 z názorů a zkušeností 47 tázaných manažerů. Otázky se vztahují ke konkrétním kompetencím, aby bylo zjištěno, na jaké úrovni manažer Olšanky plní jednotlivé kompetence.

Otázka č. 1: Jaké si myslíte, že jsou pro Vás nejvýznamnější odborné dovednosti ve vykonávání Vaší práce?

„Post Marketing & Sales Manager je svým způsobem široký pojem, který klade důraz po stránce odborné způsobilosti k výkonu funkce samotné nejen na marketingové znalosti, ale i obchodní dovednosti s cílem prodat.

Denně využívám grafické programy, zejména pak Adobe Indesign, nástroj Microsoft Office Power Point a plynulá znalost anglického a německého jazyka je také na denním pořádku při práci samotné“

Otázky č. 2: Jaké řešíte nejčastěji problémy?

Manažer: *„Pokud bych měl hovořit o problémech, kterými se označují takové podmínky, nebo situace nebo stavy, které jsou nevyřešené, nebo nechtěné, ocitám se v okamžiku na straně adresáta při nespokojenosti ubytovaného hosta našeho hotelu či podnájemníka našich nebytových prostor (tzv. Office Point)“.*

Řešením těchto sporů je osobní vysvětlení k spokojenosti zákazníka, případně nabídnutí lepších služeb nebo podmínek v hotelu. Dlouhodobé úkoly se týkají obchodu, propagace hotelového komplexu a ty tento manažer řeší s top managementem a za pomoci externích firem.

Otázka č. 3: Upřednostňujete práci v týmu nebo jednání sám za sebe?

Z odpovědi na otázku číslo tři, bylo zjištěno, že manažer pro svou práci bere za stěžejní hlavně svůj vlastní názor a podřízených, kteří nejsou tak kvalifikovaní, se příliš na jejich neptá. Komunikuje hlavně s top managementem, kdy zjišťuje jejich vize o dalším chodu hotelu a dle toho se zařizuje.

Otázka č. 4: Co představuje stres ve Vaší práci? Jste proti němu odolný?

Manažer se pohybuje stále ve stresu, a kdyby proti němu nebyl odolný, nemohl by tuto náročnou práci dělat. Konkrétně pro manažera hotelu Olšanka se jedná o stálé vyřizování telefonátů a kupících se povinností, které do konce dne musí zvládnout. Proti stresu si po práci najde chvíli na relaxaci ve wellness centru, nebo na dlouhou procházku se psem.

Otázka č. 5: Domníváte se, že máte zdravý úsudek?

Tato kompetence z otázky č. 5 se dle p. Navrátila pozná hlavně v náhlých situacích, kdy se očekává rychlé rozhodnutí. Manažer Olšanky si myslí, že má úsudek s určitým nadhledem nad danou věcí a nestalo se, aby se zvláště mýlil. Může tedy o sobě říct, že ano, že má zdravý úsudek.

Otázka č. 6: Jste přizpůsobivý k různým situacím?

Dle jeho názoru je tato kompetence velmi důležitá, bez které by nešla vykonávat pozice manažera v hotelu. Stále se děje něco nového, nové problémy, noví lidé. Manažer Olšanky dokáže rychle reagovat a použít zaseté normy a fráze k spokojenosti zákazníka. Ano, je přizpůsobivý.

Otázka č. 7: Dokážete pochopit a akceptovat osobní problémy podřízených?

Manažer: *„Ano, dokážu je akceptovat. Myslím, že spokojenost zaměstnanců, se kladně odráží v pohodovém chodu hotelu a tedy i v lepším pocitu pro ubytované“.*

Otázka č. 8: Doplnujete a rozvíjíte své znalosti a dovednosti?

Na otázku číslo 8 manažer odpověděl, že ano, že studuje vysokou školu, kterou pro nedostatek času zatím přerušil. Jinak z vlastního zájmu a na vlastní náklady chodí na kurzy obchodního marketingu pro manažery a na anglickou konverzaci.

Otázka č. 9: Sledujete nové trendy nebo změny v oboru?

Kompetenci v otázce číslo 9 bere manažer Olšanky jako prvořadou pro svou práci v marketingu a obchodu. Stále sleduje změny a nové trendy v oblasti reklam, propagování a celkového marketingu. Dle jeho slov je i velice důležité sledovat vývoj v této oblasti u hlavní konkurence, což jsou hotely ve stejné kategorii, velikosti a podobného umístění.

Otázka č. 10: Jste optimista?

Na otázku číslo 10 má manažer názor, že když může nabídnout kvalitní služby, může být upřímný, tak ho práce baví a je optimista. Pozitivně smýšlí do budoucna a má nápady, jak situaci ještě vylepší.

Otázka č. 11: Jste schopný převzít zodpovědnost i v ne příliš příjemných situacích?

Na poslední jedenáctou otázku manažer odpověděl, že za své názory a rozhodnutí je schopen plně převzít zodpovědnost. Jedná se zde hlavně o oblast obchodu a marketingu. Za chyby ostatních, obvykle provozních, ji přebere také, vyřeší je a potrestání chybujících nechá na odpovědné osobě.

6 Výsledky a diskuse

V této kapitole je sestaven kompetenční profil hotelového manažera, dále jsou uvedeny výsledky, které vyplývají z rozhovoru. Po porovnání kompetenčního profilu s výsledky rozhovoru je vytvořen návrh na zlepšení kompetencí pro manažera hotelu Olšanka.

6.1 Kompetenční profil hotelového manažera

Zde je sestaven kompetenční profil jako celkový obraz žádané osoby na pozici hotelového manažera, konkrétněji na nižší úrovni řízení. Tento profil byl získán ze zkušeností, názorem čtyřiceti sedmi odpovídajících manažerů.

Kompetenční profil:

Tabulka 39 – Kompetenční profil hotelového manažera nižší úrovně řízení

1	Odborné dovednosti
2	Řešení problémů
3	Práce v týmu
4	Odolnost vůči stresu
5	Doplňování, rozvoj znalostí
6	Přizpůsobivost k různým situacím
7	Otevřenost vůči změnám, trendům
8	Zdravý úsudek
9	Sociální schopnosti - pochopení problémů podřízených
10	Pozitivní myšlení
11	Schopnost převzít zodpovědnost

Zdroj: Vlastní zpracování

Do tabulky 39 bylo vybráno jedenáct nejvýznamnějších kompetencí pro danou pozici, které vyšli jako nejdůležitější po analýze výsledků z tabulky 29 a tabulek 2 až 26. Pro výběr a určení posloupnosti kompetencí byl použit klíč, kdy byly porovnávány výsledky z tab. 29, které byly prioritní, a průměrné hodnoty jednotlivých obecných kompetencí, které sloužily spíše jako orientační hodnoty.

6.2 Vyhodnocení rozhovoru

Z vyhodnocení strukturovaného rozhovoru se dají použít výsledky a lze odvodit, jakých kompetencí konkrétní manažer hotelu Olšanka využívá nejvíce. Pro jeho pozici Marketing & Sales managera je nejdůležitější sledování trendů a změn v oblasti reklamy a propagace hotelu. Musí být stále ostražitý a mít cit pro obchod, aby mu neunikla žádná příležitost, která by mu umožnila náskok před konkurencí. Poté, jak z jeho odpovědí vyplývá, jeho pozice v hotelu je velice praktická a on se musí obrnit trpělivostí a odolností proti stresu při vyřizování běžných provozních problémů. Musí být systematický v plnění úkolů a umět efektivně využívat dovednosti v různých situacích, které se vyskytnou při plnění dané práce. Jeho osobní kvality a individuální schopnosti jsou využívány hlavně v komunikaci se zástupci externích firem a například novináři. I přes jeho velmi vysoké pracovní nasazení nezapomíná na svou budoucnost a pravidelně navštěvuje manažerské kurzy marketingu a anglické konverzace. Marketing & Sales manažer působil i přes svůj věk 23 let při rozhovoru velmi sebejistě a myslím, že je pro hotel velmi perspektivním členem managementu.

6.3 Návrh na zlepšení kompetencí

Pro zlepšení výkonnosti Marketing & Sales manažera hotelu Olšanka, podle kompetenčního profilu vytvořeného ze zkušeností a názorů 47 dotázaných manažerů lze říci, že by měl stále pokračovat v sebevzdělávání, ať už jsou to zmíněné manažerské kurzy nebo obnovit studium na vysoké škole. K tomu by měl přispět i hotel, který by měl usilovat o vzdělání a rekvalifikaci svých pracovníků. Dále při vlastní práci jako tvoření propagací, prezentací a reklam pro hotel by se měl manažer snažit mít k dispozici více názorů na danou věc, mít průběžnou zpětnou vazbu a tím usilovat o ještě kvalitnější marketingové návrhy pro své nadřízené. Dále by se měl zaměřit na větší delegování svých povinností a prosazovat práci dle Paretova principu. Administrativní práce, jako vyřizování telefonátů a dohlížení na denní rozvrh generálního ředitele, neefektivně působí na jeho výkonnost. Například by měl vytvořit nějaké standardy, předvyplněné faktury, smlouvy, atd. a nechat práci na sekretariátu nebo někoho určit.

7 Závěr

V teoretické části bakalářské práce bylo dosaženo hlavního cíle a to shrnutí problematiky kompetencí. Byly porovnávány definice jednotlivých autorů k danému tématu, vypracováno rozdělení kompetencí dle skupin vlastností a dovedností se společným rysem i dle stupňů řízení působení manažerské práce.

Dílčí cíle teoretické části byly také vypracovány. Vysvětlení pojmů pro komplexnost rešerše jako například manažer, personalistika, manažerské plánování, kontrola, atd. Pojmy byly objasněny hlavně pomocí srovnání definic známých autorů nebo jejich přímým definováním.

V praktické části bylo dosaženo hlavního cíle bakalářské práce a to vytvoření kompetenčního profilu hotelového manažera. Díky použití dotazníkového šetření byl získán názor od 47 hotelových manažerů. Z analýzy výsledků byl vytvořen kompetenční profil pro manažera, který je na pozici, kdy jako manažer řídí výkonné pracovníky. Odpovídá za vedení těchto zaměstnanců při plnění jejich každodenních úkolů. Řeší problémy, které se běžně objevují v provozu. Tato konkrétní úroveň řízení byla vybrána, pro možné splnění dílčího cíle.

Kompetenční profil jako danou kombinaci schopností, dovedností, znalostí a dalších předpokladů lze chápat jako opěrný bod pro výběr nebo hodnocení manažerů na provozní úrovni řízení. Profil v podobě 11 kompetencí se musí ovšem brát jako obecný a pro konkrétní pozici si personální oddělení musí určit priority jednotlivých kompetencí.

Dle 47 dotázaných vedoucích pracovníků v hotelu, jsou všeobecně odborné dovednosti nejvýznamnější kompetencí, kterou na pozici manažera nižší úrovně řízení pracovník nejvíce využívá. Dalšími nejvýše zařazenými položkami v kompetenčním profilu jsou postupně řešení problémů, práce v týmu a odolnost vůči stresu. Tyto kompetence zvolilo přes 40 % odpovídajících. Svědčí o tom, že tato pozice se na vysoké úrovni musí zabývat řešením problémů, jejich zvládnutím a odstraněním. Díky týmové práci, která ušetří mnoho času a mnohdy nabídne kvalitnější provedení, nejsou jednotlivci pod takovým tlakem a stresem. Čas se může využít pro další, v pořadí pátou kompetenci, což je doplňování a

rozvoj znalostí. Celoživotní sebevzdělávání je pro vedoucí pozici nezbytná a vyžaduje se vysoká úroveň plnění této kompetence. Přizpůsobivostí k různým situacím, otevřeností vůči změnám a trendům, zdravým úsudkem, sociálními schopnostmi jako pochopením problémů podřízených, pozitivním myšlením a schopností převzít zodpovědnost tímto vším by měl disponovat pracovník, který bude vykonávat práci hotelového manažera na provozním tedy nižším stupni řízení. Tyto kompetence mohou být flexibilní v důležitosti dle konkrétního místa působení manažera. Nejvyšší požadovanou úroveň plnění kompetencí bude u top pěti a ty budou také stěžejní pro výběr pracovníků v personální činnosti hotelu.

Splněním dílčího cíle bylo navrhnout řešení hotelovému manažerovi v oblasti zlepšení jeho kompetencí. Pro tento návrh byl vybrán strukturovaný rozhovor s Marketing & Sales manažerem, který sloužil k určení úrovně kompetencí z kompetenčního profilu. Konečný návrh byl vytvořen na základě porovnání výsledků z vyhodnoceného rozhovoru a daného kompetenčního profilu. Jak vyplývá z kapitoly vyhodnocení rozhovoru manažer hotelu Olšanka vcelku všechny požadované kompetence plní bez problémů až na práci v týmu, kdy vyšlo najevo, že jedná spíše sám za sebe.

Návrh byl v první části orientován na obecná doporučení, jako pokračování v sebevzdělávání a to obnovou studia na vysoké škole, stálé navštěvování specializovaných kurzů marketingu a další rozvinutí cizích jazyků. Převážná část návrhu se zabývala větší orientací na práci v týmu s cílem dosažení lepších výsledků snadnější cestou. Konkrétněji aby Marketing & Sales manažer více naslouchal názoru druhých, aby předkládal svou práci k průběžné kontrole a aby práci více diskutoval. Konečná část návrhu obsahuje související problém a to větší delegování jeho povinností, kdy by si manažer měl dle Paretova principu uvědomit stěžejní část jeho práce a té věnovat hlavní podíl své energie.

8 Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje:

Bělohávek, F.; Košťan, P.; Šuleř, O. *Management*, 1st ed.; Rubico: Olomouc, 2001.

Donnelly, Jr, J. H.; Gibson, J. L.; Ivanicevich, J. M. *Management*; Grada Publishing: Praha, 1997.

Dytrt, Z. *Manažerské kompetence v EU*, 1st ed.; C.H.Beck: Praha, 2004. Hron, J. *Teorie řízení*; Česká zemědělská univerzita v Praze: Praha, 2005.

Hroník, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*; Grada Publishing: Praha, 2007.

Indrová, J.; Voříšek, T. *Yield management a jeho uplatňování v hotelnictví*; VŠE: Praha, 1997.

Khelerová, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*; Grada Publishing: Praha, 1999.

Koontz, H.; Weihrich, H. *Management*; Victoria Publishing: McGraw-Hill, USA, 1993.

Koubek, J. *Personální práce v malých podnicích*, 2nd ed.; Grada: Praha, 2003.

Kovács, J. *Manažerské dovednosti*; VŠB: Ostrava, 2004.

Kozel, R.; et al. *Moderní marketingový výzkum*, 1st ed.; Grada Publishing: Praha, 2006.

Kubeš, M.; Spillerová, D.; Kurnický, R. *Manažerské kompetence. Způsobilost výjimečných manažerů.*; Grada Publishing: Praha, 2004.

Muchinsky, P. M. *Psychology Applied to Work. An Introduction and Organizational Psychology*; Brooks/Cole: Pacific Grove, 1993.

Plamínek, J.; Fišer, R. *Řízení podle kompetencí*; Grada Publishing: Praha, 2005.

Příbová, M.; et al. *Marketingový výzkum v praxi*; Grada Publishing: Praha, 1996.

Šuleř, O. *Zvládáte své manažerské role?*; Computer Press: Praha, 2002.

Veber, J.; et al. *Management*; Management Press: Praha, 2003.

Vodáček, L.; Vodáčková, O. *Management - teorie a praxe pro 90. léta*; Management Press: Praha, 1996.

Získal, J. Havlíček, X. *Ekonomicko matematické metody I*; ČZU: Praha, 2001.

Informační zdroje z internetu

Asociace hotelů a restaurací České republiky. http://www.ahrcr.cz/o-asociaci/index.php?option=com_clenove&Itemid=11 (accessed Feb 24, 2011).

iHned Definice kategorií ubytovacích zařízení, 2003. Gastro news. <http://hotelnictvi.gastronews.cz/definice-kategorii-ubytovacich-zarizeni> (accessed Aug 30, 2010).

Kompetenční profil. T&CC. <http://www.i-l-m.cz/index.php?a=cat.196> (accessed Aug 16, 2010).

Žižkovské listy, 2010 Autor, N. Do bazénu i za tenisem na Olšanku. Žižkovské listy, Jan 11, 2010, pp 32–33.

9 Přílohy

Příloha 1 – Dotazník

Úvod:

Dobrý den,

jmenuji se Lukáš Mihula a píši bakalářskou práci o kompetencích hotelového manažera. Jak z názvu plyne, věnuji se zde schopnostem a dovednostem hotelových manažerů.

Dotazník, který máte před sebou je anonymní a obsahuje otázky týkající se Vašeho názoru a posouzení Vašich schopností v jednotlivých situacích. Vypracování by Vám nemělo zabrat více než 10 minut Vašeho času a tímto Vás prosím o vyhotovení tohoto dotazníku. Moc mi tím pomůžete!

Předem děkuji za Váš čas,

s pozdravem

Lukáš Mihula

Zadání:

Vyjádřete, prosím, na škále 1 2 3 4 5 důležitost daných kompetencí pro efektivní výkon Vaší práce v oblasti hotelového managementu. Hodnota 5 je nejdůležitější pro výkon Vaší práce, zatímco hodnota 1 je nedůležitá.

Otázky:

1. Která z možností nejlépe vystihuje náplň Vaší práce v hotelu?

Zastáváte pozici řídicího pracovníka, kdy jako manažer řídíte výkonné pracovníky. Odpovídáte za vedení těchto zaměstnanců při plnění jejich každodenních úkolů. Řešíte problémy, které se běžně objevují v provozu.

- Zastáváte řídicí pozici v hotelu a jste odpovědní vrcholovému managementu hotelu. Odpovídáte za řízení manažerů na nižší úrovni popřípadě za řízení řadových pracovníků.
- Zastáváte pozici nejvyšších řídicích pracovníků v hotelu, Vaše postavení a kompetence obvykle specifikují hotelové statutární dokumenty. Odpovídáte za celkovou výkonnost hotelu, usměrňujete a koordinujete všechny důležité procesy, vytváříte koncepci.

2. Kompetence: Umění klást otázky

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

3. Kompetence: Umění zaujmout

1 2 3 4 5

4. Kompetence: Zdravý úsudek

1 2 3 4 5

5. Kompetence: Řešení problémů

1 2 3 4 5

6. Kompetence: Přesvědčivost projevu

1 2 3 4 5

7. Kompetence: Práce v týmu

1 2 3 4 5

8. Kompetence: Uplatnění vlivu

**9. Kompetence: Sociální schopnosti -
pochopení problémů podřízených**

1 2 3 4 5

10. Kompetence: Životní zkušenost

1 2 3 4 5

11. Kompetence: Odolnost vůči stresu

1 2 3 4 5

12. Kompetence: Odborné dovednosti

1 2 3 4 5

13. Kompetence: Osobní charisma

1 2 3 4 5

14. Kompetence: Mít vizi

1 2 3 4 5

15. Kompetence: Vaše kreativita

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

16. Kompetence: Koncepční myšlení

1 2 3 4 5

17. Kompetence: Doplnování, rozvoj znalostí

1 2 3 4 5

18. Kompetence: Být sebevědomý

1 2 3 4 5

19. Kompetence: Vyrovnanost

1 2 3 4 5

20. Kompetence: Otevřenost vůči změnám, trendům

1 2 3 4 5

21. Kompetence: Přizpůsobivost k různým situacím

1 2 3 4 5

22. Kompetence: Pozitivní myšlení

1 2 3 4 5

23. Kompetence: Efektivní využívání vlastní energie

1 2 3 4 5

24. Kompetence: Být inspirující

25. Kompetence: Schopnost převzít zodpovědnost

1 2 3 4 5

26. Kompetence: Dosažená výše vzdělání

1 2 3 4 5

27. Zde, prosím, uveďte 5 nejvýznamnějších kompetencí z 25-ti uvedených, o kterých si myslíte, že jsou nejdůležitější pro vrcholovou úroveň řízení: Tedy pro ty manažery, kteří zastávají pozici nejvyšších řídicích pracovníků v hotelu a odpovídají za celkovou výkonnost hotelu, usměrňují a koordinují všechny důležité procesy, vytváří koncepce rozvoje hotelu, strategie a plány.

Umění klást otázky Umění zaujmout Zdravý úsudek Řešení problémů Přesvědčivost projevu Práce v týmu
 Uplatnění vlivu Sociální schopnosti - pochopení problémů podřízených Životní zkušenost Odolnost vůči stresu
 Odborné dovednosti Osobní charisma Mít vizi Vaše kreativita Koncepční myšlení Doplnění, rozvoj znalostí
 Být sebevědomý Vyrovnanost Otevřenost vůči změnám, trendům Přizpůsobivost k různým situacím Pozitivní myšlení
 Efektivní využívání vlastní energie Být inspirující Schopnost převzít zodpovědnost Dosažená výše vzdělání

28. Zde, prosím, uveďte 5 nejvýznamnějších kompetencí z 25-ti uvedených, o kterých si myslíte, že jsou nejdůležitější pro střední úroveň řízení: Tedy pro ty manažery, kteří zastávají řídicí pozici v hotelu a jsou odpovědní vrcholovému managementu hotelu. Odpovídají za řízení manažerů na nižší úrovni popřípadě za řízení řadových pracovníků.

Umění klást otázky Umění zaujmout Zdravý úsudek Řešení problémů Přesvědčivost projevu Práce v týmu
 Uplatnění vlivu Sociální schopnosti - pochopení problémů podřízených Životní zkušenost Odolnost vůči stresu
 Odborné dovednosti Osobní charisma Mít vizi Vaše kreativita Koncepční myšlení Doplnění, rozvoj znalostí
 Být sebevědomý Vyrovnanost Otevřenost vůči změnám, trendům Přizpůsobivost k různým situacím Pozitivní myšlení
 Efektivní využívání vlastní energie Být inspirující Schopnost převzít zodpovědnost Dosažená výše vzdělání

29. Zde, prosím, uveďte 5 nejvýznamnějších kompetencí z 25-ti uvedených, o kterých si myslíte, že jsou nejdůležitější pro nižší úroveň řízení: Tedy pro ty manažery, kteří zastávají pozici řídicího pracovníka, který řídí výkonné pracovníky, odpovídají za vedení těchto zaměstnanců při plnění jejich každodenních úkolů, řeší problémy, které se běžně objevují v provozu.

Umění klást otázky Umění zaujmout Zdravý úsudek Řešení problémů Přesvědčivost projevu Práce v týmu
 Uplatnění vlivu Sociální schopnosti - pochopení problémů podřízených Životní zkušenost Odolnost vůči stresu
 Odborné dovednosti Osobní charisma Mít vizi Vaše kreativita Koncepční myšlení Doplnění, rozvoj znalostí
 Být sebevědomý Vyrovnanost Otevřenost vůči změnám, trendům Přizpůsobivost k různým situacím Pozitivní myšlení
 Efektivní využívání vlastní energie Být inspirující Schopnost převzít zodpovědnost Dosažená výše vzdělání

30. Vyberte kompetenci, kterou považujete za nejdůležitější v oblasti plánování?

Představivost Abstraktní myšlení Vyhodnocení složitých informací Jiná odpověď:

31. Vyberte Vaši nepoužívanější formu motivace pro podřízené?

Peněžní odměny Pochvaly Význam práce Odpovědnost Kariérní postup Ztráta prémie Ztráta zaměstnání Jiná odpověď:

32. Jaký typ z níže uvedených kontrol je dle Vás nejvíce využíváný?

- Preventivní kontrola Průběžná kontrola Zpětná kontrola Jiná odpověď:

33. Jakou metodu pro vedení svých podřízených preferujete nejvíce? Pro co největší účinnost.

- Vzdělání pracovníků Řízení kariéry pracovníků Delegování Osobní komunikace s podřízenými Jiná odpověď:

34. Co ve své manažerské práci nejvíce upřednostňujete?

- Dlouhodobá věrnost zákazníka Přání zákazníka na prvním místě Předcházení problémů Kontrola času - volbou priorit (20% důležité věci, 80% bezvýznamné) Netolerance k špatné práci Jiná odpověď:

35. Jak byste definoval(a) pojem kompetence?

- Nárok na kladené pracovní místo Schopnost výborně plnit úkol Schopnost přenést dovednost do nových situací Přípravenost pracovníka podávat očekávané výkony Dispozice chovat se tak, jak se očekává Jiná odpověď:

36. Pohlaví

muž žena

37. Věk

18-25 let 26-38 let 39-53 let 54-67 let 68 let a více

38. Vaše praxe v pozici manažera v hotelovém managementu

0-5 let 6-10 let 11-20 let 21 let a více

Poděkování:

Ještě jednou mockrát děkuji za vyplnění dotazníku a za Váš čas.

Moc jste mi tím pomohl(a).

S pozdravem Lukáš Mihula

Příloha 2 – Otázky strukturovaného rozhovoru

Otázka č. 1: Jaké si myslíte, že jsou pro Vás nejvýznamnější odborné dovednosti ve vykonávání Vaší práce?

Otázky č. 2: Jaké řešíte nejčastěji problémy?

Otázka č. 3: Upřednostňujete práci v týmu nebo jednání sám za sebe?

Otázka č. 4: Co představuje stres ve Vaší práci? Jste proti němu odolný?

Otázka č. 5: Domníváte se, že máte zdravý úsudek?

Otázka č. 6: Jste přizpůsobivý k různým situacím?

Otázka č. 7: Dokážete pochopit a akceptovat osobní problémy podřízených?

Otázka č. 8: Doplnujete a rozvíjíte své znalosti a dovednosti?

Otázka č. 9: Sledujete nové trendy nebo změny v oboru?

Otázka č. 10: Jste optimista?

Otázka č. 11: Jste schopný převzít zodpovědnost i v ne příliš příjemných situacích?

Příloha 3 – Graf: Průměry z obecných kompetencí

Graf 1 – Důležitost kompetencí pro vykonávání manažerské práce



Zdroj: Vlastní zpracování