

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Manažerské dovednosti

Bc. Pavlína Štěpánková

© 2016 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Pavlína Štěpánková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Manažerské dovednosti

Název anglicky

Managerial skills

Cíle práce

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

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

Metodika

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

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

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

- BĚLOHLÁVEK, F; KOŠTAN P; ŠULEŘ O. Management. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. Management a organizační chování. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7
- DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007, 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- JAROŠOVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., PAUKNEROVÁ, D., PAVLICA, K. Trénink sociálních a manažerských dovedností. Praha: Management Press, 2012. ISBN 80-7261-135-6.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada Publishing, 2004, 184 s. ISBN 80-24706-98-9
- LOJDA, J. Manažerské dovednosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1
- PAVLICA, K., JAROŠOVÁ, E., KAISER, R. Versatilní vedení-dynamická rovnováha manažerských dovedností. Praha: Management Press. 2010. ISBN 978-80-7261-208-6.
- TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing 2008. ISBN 978-80-247-2361-7
-

Předběžný termín obhajoby

2016/17 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 30. 10. 2016

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 29. listopadu 2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu své diplomové práce Ing. Josefu Křížovi, CSc. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi poskytl při zpracování diplomové práce. Dále bych ráda touto cestou také poděkovala manažerům společnosti Lázně Bělohrad a.s. za ochotu při vyplňování dotazníků.

Manažerské dovednosti

Souhrn

V dnešní době se s manažery setkáváme ve velké většině podniků. Jsou to zásadní představitelé různých firem, protože na jejich bedrech leží velká část povinností souvisejících s chodem společnosti. Na manažerské kompetence a dovednosti jsou tedy vedeny vysoké nároky.

Výkladem základních pojmů týkajících se managementu a manažerů se zabývá první, rešeršní část této diplomové práce. Zároveň se tato část snaží nalézt odpověď na otázku, jaký by měl ideální manažer být. Soustředí se tedy na osobnost manažera jeho dovednosti, role, funkce, kompetence a schopnosti.

Druhá část diplomové práce se zabývá praktickou aplikací získaných poznatků na společnost Lázně Bělohrad a.s. Společnost je krátce popsána, a to z hlediska historického i současného vývoje. Na základě dotazníkového šetření jsou zkoumány manažerské dovednosti zaměstnanců, manažerů středního managementu. Na základě provedeného výzkumu bylo zjišťováno propojení hard dovedností se soft dovednostmi. Zároveň byly navrženy možné způsoby zlepšování a rozvoje manažerských dovedností.

Klíčová slova: Management, řízení podniku, manažer, manažerské role, manažerské funkce, manažerské kompetence, manažerské dovednosti, hard dovednosti, soft dovednosti.

Managerial skills

Summary

Nowadays we meet managers in the vast majority of businesses. They are the major representatives of different companies, because on their shoulders carries a large part of the responsibilities associated with running the company. On the managerial competence and skills are therefore kept high demands.

Explanation of basic concepts related to management and managers is mentioned in first, theoretical part of this thesis. Simultaneously this section attempts to answer the question, what the ideal manager should be. Therefore this part of thesis is focused on the personality of the manager, his skills, roles, functions, competencies and abilities.

The second part deals with the practical application of acquired knowledge to the company Lazne Belohrad Inc. The company is briefly described in terms of historical and contemporary developments. Based on the survey managerial skills of staff, managers of middle management are analysed. Based on the research it was investigated the interconnection of hard skills and soft skills. At the same time there were suggested possible ways of improving and developing managerial skills.

Keywords: Management, business managing, manager, managerial role, managerial functions, managerial competence, managerial skills, hard skills, soft skills.

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíl práce a metodika	13
2.1	Cíl práce	13
2.2	Metodika	14
3	Teoretická východiska	15
3.1	Management.....	15
3.2	Manažer	16
3.2.1	Definice pojmu manažer.....	16
3.2.2	Osobnost manažera.....	17
3.2.3	Vlastnosti manažera.....	18
3.2.4	Znalosti manažera.....	21
3.2.5	Manažerské role.....	22
3.2.6	Manažerské funkce	24
3.2.7	Manažerské činnosti	29
3.2.8	Manažerské kompetence	33
3.2.9	Manažerské dovednosti	34
3.3	Řízení výkonnosti	38
4	Praktická část	42
4.1	Představení společnosti.....	42
4.1.1	Historie Lázně Bělohrad a.s.	42
4.1.2	Současnost Lázně Bělohrad a.s.	42
4.1.3	Organizační struktura a manažeři Lázně Bělohrad a.s.	43
4.1.4	Lázně Bělohrad a vývoj lázeňství posledních let	50
4.2	Dotazníkové šetření	53
4.2.1	Základní údaje respondentů.....	53
4.2.2	Vyhodnocení 1. dotazníkové části.....	54
4.2.3	Vyhodnocení 2. dotazníkové části.....	61
4.2.4	Vyhodnocení 3. dotazníkové části.....	62
4.2.5	Vyhodnocení 4. dotazníkové části.....	64
4.3	Zhodnocení výsledků.....	66
4.4	Návrh řešení ke zlepšení manažerských dovedností.....	67
5	Závěr	69
6	Seznam použitých zdrojů	72
7	Přílohy	75

7.1	Organizační struktura společnosti.....	75
7.2	Dotazník.....	76
7.3	Výpočty a grafy finanční analýzy.....	83
7.3.1	Zadluženost.....	83
7.3.2	Ukazatele likvidity.....	83
7.4	Výsledky dotazníku – grafické zpracování.....	85

Seznam obrázků

Obrázek 1:	osobnost člověka	18
Obrázek 2:	poměr potřeby odborného a manažerského vzdělání	21
Obrázek 3:	obsah plánů	25
Obrázek 4:	plánování cílů	26
Obrázek 5:	rozhodovací proces	32
Obrázek 6:	vývoj zisku a ztrát.....	51
Obrázek 7:	tržby za vlastní výkony.....	51
Obrázek 8:	průměrné hodnocení manažerů.....	61
Obrázek 9:	průměrné hodnoty hodnocení manažerských dovedností.....	66
Obrázek 10:	organizační struktura společnosti	75
Obrázek 11:	vývoj zadluženosti	83
Obrázek 12:	běžná likvidita	84
Obrázek 13:	rychlá likvidita.....	84
Obrázek 14:	hotovostní likvidita.....	84

Seznam tabulek

Tabulka 1: manažerské funkce různých linií manažerů	17
Tabulka 2: rozdělení manažerských funkcí dle různých autorů.....	24
Tabulka 3: manažerské dovednosti	35
Tabulka 4: finanční údaje posledních let	50
Tabulka 5: manažerské dovednosti oblasti plánování.....	54
Tabulka 6: manažerské dovednosti oblasti organizování a řízení výkonnosti.....	55
Tabulka 7: manažerské dovednosti oblasti komunikace	56
Tabulka 8: manažerské dovednosti oblasti týmové spolupráce	57
Tabulka 9: manažerské dovednosti oblasti samostatnosti.....	58
Tabulka 10: manažerské dovednosti oblasti osobního přístupu.....	58
Tabulka 11: manažerské dovednosti oblasti krizového řízení	59
Tabulka 12: průměrné hodnocení manažerů	60
Tabulka 13: pořadí dovedností ideálního manažera.....	65
Tabulka 14: ukazatele likvidity	85

1 Úvod

Každý ekonomický subjekt si v dnešní době klade za cíl co možná nejlepší výsledky, a to ať se týkají ekonomických ukazatelů, vysoké efektivity či jiných. Tyto cíle lze splnit pouze za předpokladu vysoké výkonnosti podniku, tedy jeho zaměstnanců nebo strojů a všech procesů souvisejících s předmětem podnikání. I sebelepší pracovníci v samotném provozu bez správného vedení nikdy nebudou schopni dosahovat výrazných kladných výsledků. Zvyšování výkonnosti je tedy možné docílit prostřednictvím správného vedení. Vyšší výkonnost a kvalitní management je jednou možností, jak podnik může obstát a posílit svou pozici v rámci konkurence na trhu.

Vedení v hierarchii podniku připadá manažerům, kteří v podniku vystupují v různých rolích a prostřednictvím svých funkcí stimulují své podřízené a celý úsek, a je vedou k lepším výsledkům. Lze říci, že dobří manažeři jsou jakýmsi základním kamenem úspěšného podniku. Manažeři jsou právem považováni za hybné síly podniku. Manažeři jsou zodpovědní nejen za řízení jako takové, často jim v závislosti na jejich umístění v organizační struktuře (top manažeři, manažeři středního managementu, manažeři první linie) přísluší další povinnosti a zodpovědnosti. Jsou zodpovědní za veškeré procesy týkající se plánování, organizování, kontroly a již zmíněného řízení. Tyto jsou považovány za základní manažerské funkce.

I přes to, že se problematikou manažerských dovedností zabývá mnoho autorů odborných publikací, není možné jednoznačně označit ty vlastnosti, které by dobrý manažer měl mít. Podřízení, druh zaměření podnikových aktivit, aktuálně řešený problém, úroveň manažera, názory vedení a mnoho dalšího je důvod, proč jsou u manažerů vyhledávány a požadovány různé a různě rozsáhlé kvality. Není tedy možné nalézt jednoznačný návod na dokonalého manažera.

Právě poslední ze zmíněných, tedy manažerské dovednosti jsou v současné době považovány za nejdůležitější vlastnosti, které manažer může mít a jsou tedy u jednotlivých manažerů pečlivě sledovány a vyhledávány. Dobrý manažer by tedy na základě uvedeného měl být ochoten, ba naopak by měl neustále chtít směřovat k sebezlepšování, měl by se neustále vzdělávat a školit a vylepšovat tak své manažerské dovednosti. Tvrdé dovednosti lze rozvíjet např. dodatečným vzděláním (např. další atestace), měkké dovednosti pak

různými specializovanými kurzy zaměřenými na danou manažerskou dovednost (kurzy komunikace aj.). Rozvoj manažerských dovedností samotný manažer neocení pouze v pracovní oblasti, ale jistě i v soukromém životě. Jeden z českých manažerů – průkopníků pronesl:

„Chcete-li vybudovat velký podnik, vybudujte nejdříve sebe.“

– Tomáš Baťa

Manažer je osoba, na kterou jsou pochopitelně kladeny vysoké nároky. Vysoké kvality člověka hledá zaměstnavatel v oblasti znalostí a schopností, ale i ve vrozených dispozicích člověka. Důležité jsou také zkušenosti, postoje, hodnoty, ale i potřeby, motivy, dovednosti a mnoho dalších determinantů osobnosti člověka.

Diplomová práce se zaměřuje na manažerské dovednosti manažerů střední linie akciové společnosti Lázně Bělohrad a.s. Autorka si tuto problematiku i podnik vybrala z důvodu, že na manažerské pozici v této společnosti sama téměř 4 roky pracovala. Součástí diplomové práce je navržení případných zlepšení pro rozvoj a zlepšování manažerských dovedností, a to na základě dotazníkového řešení a neshod v něm zjištěných.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem teoretické části diplomové práce je dle dostupné odborné literatury definovat základní pojmy spojené s vedením lidí a managementem. Zejména definovat soft a hard manažerské dovednosti a možnosti jejich rozvoje, a to s cílem zlepšení výkonnosti podniku. Význam je také kladen na manažerské funkce a role, které jsou významným činitelem řízení lidí a prostřednictvím kterých manažeři jsou schopni ovlivnit své podřízené a tím i výsledky úkolů, které jim jsou svěřeny. Teoretická část obsahuje také porovnání přístupů jednotlivých odborníků na obor managementu. Teoretická část má za cíl položit dostatečný základ pro použití nabytých znalostí v praktické části diplomové práce.

Uplatnění manažerských dovedností a vůbec existence manažerských dovedností je důležité ve všech podnicích, nevyjímaje podniky, které se zabývají službami v oblasti lázeňství. Dá se dedukovat, že právě manažeři lázeňských zařízení měli v posledních letech hodně napilno. V roce 2012 totiž vešla v platnost i účinnost nová vyhláška týkající se poskytování lázeňských služeb. Právě ta způsobila závažný pokles lázeňských hostů – pacientů zdravotních pojišťoven, a to tak v tzv. křížkových pacientů, tak i příspěvkových. Někteří odborníci a autoři mediálních článků v souvislosti s touto vyhláškou hovoří o tzv. krizi českého lázeňství. Například autor příspěvku na webových stránkách mednes.cz (Medmes.cz, 2013) zmiňuje nejen pojem krize lázeňství, ale svůj výrok doplňuje statistickými údaji, které hovoří o 1500 pracovnících, kteří za rok a půl od právě zmíněné vyhlášky č. 276/2012 přišli o zaměstnání.

V praktické části se autorka z výše uvedených důvodů zaměřuje na Lázně Bělohrad a.s. a na její manažery. Úvod je věnován základním charakteristikám společnosti. Součástí těch je i pohled na základní finanční údaje, které poukazují na vývoj finančního zdraví podniku posledních let.

Všichni manažeři středního a vrcholového managementu byli podrobeni dotazníkovému šetření, díky kterému budou vyhodnoceny jejich manažerské dovednosti vč. slabých a silných stránek. Dílčími cíli diplomové práce jsou také subjektivní zhodnocení

manažerů o důležitosti jednotlivých manažerských dovedností. Na základě těchto zjištění jsou doporučena případná řešení a možné formy zlepšování slabých stránek v oblasti managementu.

2.2 Metodika

Metodika první části, tedy rešeršní, zahrnuje zejména metody komparace a abstrakce, v rámci kterých dochází k porovnání přístupů jednotlivých autorů odborné literatury a vymezeny určité charakteristiky, vlastnosti a vztahy reality v oblasti manažerských dovedností.

Praktická část diplomové práce využívá metod analytických a syntetických. V rámci analytických metod jsou vyhodnoceny finanční údaje a další data získaná z interních dokumentů a výročních zpráv. V potaz byly brány požadavky na měkké i tvrdé manažerské dovednosti.

Dále je využito techniky dotazníkového šetření, jehož výsledky jsou zhodnoceny v rámci syntetických metod. Dotazník je sestaven do pěti částí, které kombinují různé typy otázek (otevřené, multiple choice, i otázky tzv. Likertovy škály)

První část je zaměřena na zjištění základních údajů o respondentovi, jeho věku, délce praxe, dosaženém vzdělání aj. Druhá část dotazníku se věnuje konkrétním manažerským dovednostem, které manažeři zhodnotí dle úrovně, jak dovednosti ovládají. Ke zjištění sledovaného je použito metody klasifikace. Důraz je kladen zejména na oblasti plánování, organizování a řízení výkonnosti, komunikace, týmové spolupráce, samostatnost, osobní přístup a krizového řízení. Třetí dotazníková část se zaměřuje na kritické zhodnocení jednotlivých manažerů o vlastních silných a slabých stránkách. Také je zjišťován prostor pro případné zlepšení manažerských dovedností. Důležitou informací pro nejvyšší vedení firmy je, jaké dovednosti jsou pro specifickou manažerskou pozici potřebné a důležité. Touto otázkou se zabývá 4. dotazníková část. Poslední, pátá část dotazníku se věnuje otázce jaký by měl být tzv. ideální manažer podle představ samotných manažerů a otázce na manažerské dovednosti, kterými by měl disponovat a ovládat je.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Pojem management je v dnešní době často zmiňovaný pojem, jehož předmět je ve společnosti obecně znám. V současné české i světové literatuře nalezneme desítky slovních vysvětlení a definic tohoto pojmu. Management můžeme chápat ve 3 významech.

Management ve významu vedení lidí

Pojem management jakožto vedení lidí chápeme jako činnost. Manažer touto činností vykonává a koná úkoly prostřednictvím druhých lidí, většinou svých podřízených.

Management ve významu řídicí pracovníci

V tomto významu pojem management zosobňujeme. Jedná se o pracovníky, tzv. manažery. Management označuje celé jednotky řízení, nebo jejich dílčí činnosti (např. finanční, personální management).

Management ve významu vědní obor

Management je interdisciplinární vědní obor, který využívá znalosti z mnoha jiných disciplín.

Definici zdůrazňující vedení lidí vystihli autoři H. Koontz a H. Weihrich: „*Management je proces vytváření a udržování určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracující společně ve skupinách efektivně uskutečňují zvolené cíle.*“

K.H. Chung se při definování pojmu management zaměřil na specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky: „*Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů.*“

Definici zaměřující se na předmět studia a jeho účel vyslovil S. P. Robbins: „*Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace.*“

3.2 Manažer

Management v současné době a podobě obsahuje širokou škálu postupů, metod a technik, které slouží jako podpora ke každodenní práci manažera. Jejich znalost a schopnost je uplatňovat je však podle Lojdy (2011) jen počátek toho, co by měl manažer ovládnout. Jako základní předpoklad pro zvládnutí manažerských dovedností je sociální zralost. Je zde také nutné zmínit, že zvládnutí manažerských dovedností není nikdy ukončeným procesem. Manažer se učí stále.

V podnicích se můžeme setkat s označením těchto osob jako manažer, či řídicí pracovník, které jsou dále podle úrovně řízení děleny na:

Linioví manažeři

– myšleno ve významu nejnižší stupeň managementu. V závislosti na typu a zaměření podniku těmito manažery mohou být například provozní vedoucí, vedoucí prodejen atd. Jsou to osoby, které jsou přímo nadřizeny výkonovým pracovníkům.

Střední manažeři

– střední manažeři stojí v organizační struktuře mezi liniovými manažery a top managementem. Středními manažery označujeme vedoucí jednotlivých úseků. Jako příklad můžeme jmenovat například manažery marketingu, nákupu, financí aj.

Vrcholový management

- Někdy nazývaný také top management – představiteli vrcholového managementu jsou často (hlavně v malých podnicích) sami majitelé. Blažek (2014) popisuje vrcholový management následovně: *„řídí organizaci jako celek a zastupuje ji navenek, a to jak vůči vlastníkům, tak dalším důležitým subjektům jako jsou např. dodavatelé, odběratelé, banky, stát apod.“*

–

3.2.1 Definice pojmu manažer

V rámci publikací různých autorů se můžeme setkávat s mnoha definicemi pojmu manažer. Pauknerová a kol. (2006) říká: *„Manažer (řídicí pracovník) je tím, kdo určuje, co, kdy a jak se bude na pracovišti odehrávat.“*, podle Vebera (2009) je manažer *„samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustavení, zmocnění aktivně*

realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi.“, Khelerová (2010) pak uvádí, že „manažer je člověk, kterému je svěřen tým spolupracovníků, s jehož pomocí realizuje stanovené cíle“. Můžeme říci, že všechny výše uvedené definice jsou správné, ale poměrně strohé. Jejich kombinací je však možné dojít k ucelnější definici tohoto pojmu. Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001) „Manažeři odpovídají za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace“

Tabulka 1: manažerské funkce různých linií manažerů

Zdroj: přepracováno dle BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O., Management, s. 27

plánování	plánování	plánování
organizování		
vedení	organizování	organizování
	vedení	vedení
kontrolování	kontrolování	kontrolování
LINIOVÝ MANAGEMENT	STŘEDNÍ MANAGEMENT	VRCHOLOVÝ MANAGEMENT

3.2.2 Osobnost manažera

Obdobně jako u jiných pojmů i osobnost manažera je těžko definovatelná. Z praxe není možné vypořádat, jaké osobnosti jsou nejčastěji úspěšnými manažery, proto i teorie nemluví jednoznačně. Osobnost člověka je se skládá z mnoha vlastností a zkušeností.



Obrázek 1: osobnost člověka

Zdroj: přepracováno dle Lojdy (2011 str. 10)

„Abychom byli schopni určitého srovnání, je zapotřebí srovnávat v konkrétní rovině dílčí hodnoty složek osobnosti, jasně je rozpoznat, analyzovat a dokázat je měřit nebo porovnávat. Obvykle pracujeme s rozdělením do tří základních kategorií:

1. Jaký člověk je a jak se projevuje

Jeho vlastnosti, chování, charakter, temperament.

2. Co člověk umí

Jeho znalosti, dovednosti a kompetence

3. Co člověk chce a kam směřuje

Jeho osobní motivy, jaké má potřeby, zájmy, jaké uznává hodnoty a jaké jsou jeho postoje“ (Lojda, 2011 str. 10).

Výše uvedené rozdělení považuje autor diplomové práce za zásadní přehled všech vlastností, které jsou pro manažery důležité.

3.2.3 Vlastnosti manažera

(Lojda, 2011) říká, že v obecné rovině vyjadřují vlastnosti manažera relativně stálý způsob chování každého jednotlivce. Z toho vyplývá, že můžeme očekávat stejné nebo velmi podobné chování jednotlivce ve stejných situacích. Některé vlastnosti jsou společné pro více

nebo všechny lidi, naopak některé vlastnosti jsou individuální. Souhrn všech relativně trvalých vlastností člověka je nazýván charakter. Charakter člověka je vytvářen prostředím, ve kterém vyrůstá. Důležitá je zde například výchova a sebevýchova. U charakteru rozlišujeme dva typy vlastností – morální a volní.

Volní vlastnosti

Jsou to ty vlastnosti, které závisí na vůli člověka. Pomocí volních vlastností vyjadřujeme cílené a záměrné směřování k dosažení cíl. Napomáhají překonávání překážek a usnadňují plnění úkolů. Jako příklad volních vlastností můžeme jmenovat například sebekontrolu, svědomitost, odpovědnost a jiné vlastnosti, které získáváme výchovou. Tyto vlastnosti jsou důležité pro uplatnění v řadě profesí.

Morální vlastnosti

Tyto vlastnosti vyjadřují jakýsi etický (morální) kodex jednotlivce. Morální vlastnosti vyjadřují hodnotovou orientaci jednotlivce, tedy jaké morální hodnoty jedinec má, resp. jaké hodnoty jedinec považuje za významné.

Lojda (2011) shrnuje vlastnosti, které by měly být součástí charakteru manažera následovně:

- A. Důslednost, odpovědnost, vytrvalost, rozhodnost, sebejistota
- B. Komunikativnost a schopnost spolupráce
- C. Smysl pro povinnost, samostatnost a iniciativa, pracovitost
- D. Smysl pro spravedlnost a čestné jednání

Výše zmíněné vlastnosti autor dělí do 4 kategorií, a to podle vztahu jednotlivce v závislosti na jeho charakteru. Tyto kategorie jsou následující:

- A. Vztah k sobě samému
- B. Vztah k lidem
- C. Vztah k práci
- D. Vztah k hodnotám a ke světu

Proti charakteru, jakožto vlastnostem, které jsou pro člověka získané (výchovou, prostředím aj.) stojí temperament. Temperament je označován za soubor vrozených vlastností člověka. Temperament ovlivňuje dynamiku a emotivní prožitek jedince. Přesto,

že je temperament soubor vrozených vlastností, je možné jej v průběhu života ovlivnit a kultivovat. Temperament je charakterizován několika znaky. Jsou jimi intenzita a rychlost reakcí člověka vůči vnějším podnětům, schopnost nést zatížení (odolnost člověka vůči dlouhodobě působícím podnětům). Dalším znakem temperamentu je tzv. citovost prožívání, v neposlední řadě je temperament charakterizován samotným vystupováním manažera. Lojda (2011) zmiňuje také typické znaky temperamentu, které jsou u manažerských funkcí požadovány. Jsou jimi dominance, emocionální stabilita a asertivita.

Dominance

Dominance je jednotlivými definicemi vysvětlována různými synonymy, jako například převaha, schopnost prosazovat vlastní vůli a názory, nepoddajnost, nadřazenost. Dominance se projevuje sebejistotou. Manažer by měl mít určitou míru agresivity a soutěživosti. Dominance umožňuje snadněji překonávat překážky, je proto právem považována za rozhodující prvek potřebný k dosahování manažerských cílů. V praxi se ne zřídka stává, že u podřízených dochází ke snížení motivace, jelikož se příliš spoléhají na vůdčí roli nadřízeného manažera. Jako opak dominance je označována submisivita. Submisivní jedinec je podřídivý, mírný, poslušný a navenek přizpůsobivý. Často bývá dobrým posluchačem. Submisivní jedinec respektuje potřeby ostatních.

Emocionální stabilita

„Stabilní jedinci reagují přiměřeně na dané podněty. Na slabé podněty jsou jejich reakce slabé a naopak. Jsou to jedinci klidní, vyrovnaní, jednají uvážlivě a plánovitě, mívají situace pod kontrolou, dobře se ovládají, jejich projevy jsou zralé a ustálené.“ (Fischerová-Katzerová, a další, 2009). Naopak emočně labilní jedinci reagují nepřiměřeně. Emočně labilní jedinci se projevují rozmrzelostí, rozladěností, úzkostí, neklidem, kolísáním nálad apod. Emočně labilní manažer hůře zvládá stres. Každodenní rutina u něho může způsobovat úzkost. Naopak emočně stabilní člověk je více odolný vůči nepříjemným vnějším vlivům.

Asertivita

Asertivní jednání označuje takové jednání, kdy se snažíme prosadit svůj vlastní názor nebo zájem. Jako její synonymum je často používán pojem sebeprosazování. Asertivita je považována za základní komunikační dovednost. V rámci aktivity je nutné především chápat ostatní, ovládat své emoce, umožnit ostatním chovat se asertivně, snažit se naslouchat druhým a vážit si jejich názorů, přistupovat ke kompromisům, přiznat omyl a napravit ho.

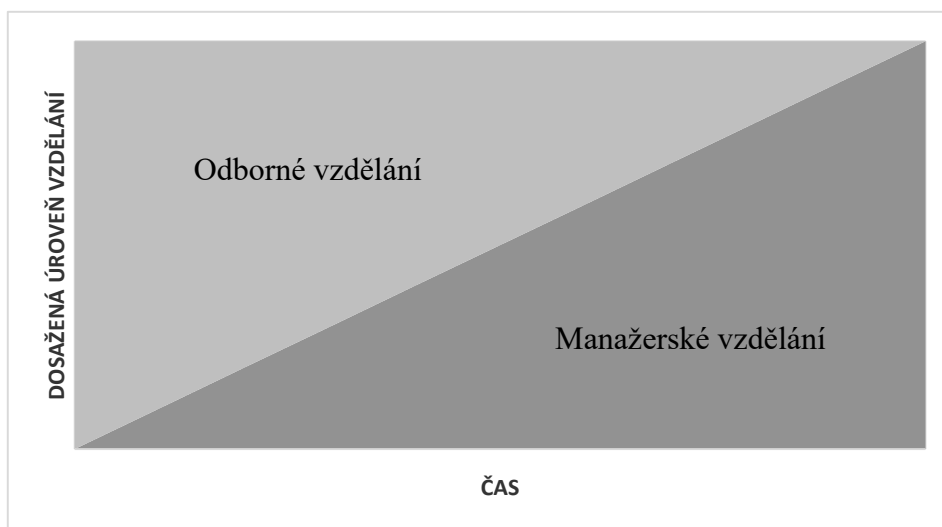
Lahnerová (2012) zmiňuje základní typy asertivních projevů:

- základní asertivita
- empatická asertivita
- stupňující se asertivita
- konfrontační asertivita
- asertivita s prvky sebeotevření
- negativní asertivita
- selektivně ignorující asertivita

3.2.4 Znalosti manažera

Kromě charakteru a temperamentu, tedy osobnostních charakteristik, jsou pro práci manažera důležité také získané charakteristiky. Ty člověk získává v první řadě vzděláním. Po nabytí dostatečné úrovně vzdělání pak manažer tyto znalosti nadále rozvíjí a doplňuje.

Za znalosti můžeme považovat všechny teoretické informace, které je možné se naučit. Za základní znalosti v oblasti manažerských pozic považujeme pochopitelné znalosti teorie managementu, důležité jsou však také znalosti odborné. Poměr potřeby těchto dvou částí se s časem úměrně mění tak, jak zobrazuje Obrázek 2: poměr potřeby odborného a manažerského vzdělání. Úměrnost změny v poměru vzdělání není lineární, avšak pro příkladnou ukázkou je znázorněný obrázek v tomto směru zjednodušen.



Obrázek 2: poměr potřeby odborného a manažerského vzdělání

Zdroj: přepracováno podle Lojdy (2011)

Správnou otázkou je, jaké minimální vzdělání je pro manažera potřebné? Lojda ve své publikaci zmiňuje, že požadavky na vzdělání rostou s kariérním růstem. Každé povýšení nebo přeřazení na pracovní místo hierarchicky vyšší, s sebou přináší vyšší nároky na vzdělání. Současné trendy vycházejí z přesvědčení, že pracovník, který získal kvalitní manažerské vzdělání, je schopen se do 3 měsíců přizpůsobit a adaptovat na jakoukoli firmu, a to bez ohledu na její podnikatelskou činnost. Současně však platí, že výše zmíněný pracovník do přibližně 3 let vyčerpá svou kreativitu a počáteční elán. Je tedy potřeba tohoto pracovníka nahradit. Praktické empirické zkušenosti tuto domněnku potvrzují.

3.2.5 Manažerské role

Jako roli označujeme úlohu, kterou lidé vykonávají při plnění svých povinností, role charakterizuje, jak člověk vykonává svou práci. Manažerské role jsou proměnlivé a je důležité, aby se manažer dokázal rychle přizpůsobit (Cejthamr, a další, 2010).

Podle Mintzberga se práce manažera dá popsat jako plnění různých rolí či jako soubor chování, které je spojeno s určitou manažerskou pozicí. Mintzberg připouští, že lidé, kteří mají řídicí pozici (manažeři), mají vůči lidem, které řídí tzv. formální autoritu. Získávají tak i zvláštní postavení v celé organizaci. Na základě této formální autority a pozice se role manažera dělí do tří skupin (Cejthamr, a další, 2010)

- 1) **Mezilidské role** – vztahy, které vznikají na základě autority a manažerovy pozice. Jsou to způsoby manažerů, jak vést lidi, utvářet tým a využívat potenciálu členů týmu.
 - Role vůdčí osobnosti - tato role je nezákladnější a nejpřirozenější role, ve které manažer formálně reprezentuje společnost a jedná jejím jménem, podepisuje smlouvy a jiné dokumenty
 - Role vedoucího - manažer má odpovědnost za plnění cílů a vedení a motivaci podřízených
 - Role propojovatele – manažer v této roli představuje horizontální propojení s jedinci mimo jeho jednotku, skupinami mimo organizaci a organizace s jejím okolím
- 2) **Informační role** – při výkonu mezilidských rolí jsou získávány informace, k nimž se vztahují informační role. Tato role je velice důležitá, protože podřízení potřebují dostatečné a relevantní informace o účelu a smyslu jejich práce, o cílech a strategiích

podniku a v neposlední řadě také o výsledcích jejich práce. Rozlišujeme 3 druhy informačních rolí.

- Role dohlázele - v rámci této role manažer vyhledává a akceptuje informace. Ty mohou být oficiální nebo neoficiální a jsou získávány z vnitřního a vnějšího prostředí. Důležité pro manažera v této roli je hledání kontaktů.
- Role šířitele informací - manažer je v rámci organizace určitým nervovým centrem informací a jejich přenašečem jak z vnějšího prostředí, tak i v rámci vnitřního prostředí firmy mezi podřízené. Neplnění této role může představovat problém při delegování.
- Role mluvčího – cílem je dosažení informační nasycenosti. Manažer informuje podřízené, podřízené i jiné zainteresované osoby v rámci i vně organizace, např. masmédiím, odběratelům aj.

3) **Rozhodovací role** – tyto role zahrnují přístup k informacím a akceptování strategických rozhodnutí, které vyplývají z manažerovy autority a pozice. Manažer by v rámci této role měl umět a být schopen používat analytické a kreativní techniky při řešení problémů a optimalizaci rozhodování

- Role podnikatele - manažer plánuje a podněcuje řízené změny, které mají směřovat ke zlepšení současné situace. Nový projekt může řídit sám, nebo jej delegovat na své podřízené.
- Role napravovatele poruch - tato role u manažera má za cíl reagovat na nečekané a nechtěné situace. V případě problému je nutné provést kroky, které situaci napraví.
- Role rozdělovatele zdrojů - manažer rozhoduje o rozdělení zdrojů v podniku, jako jsou např. finanční zdroje, informace, čas.
- Role jednatele - manažer se v rámci této role účastní různých jednání a porad s organizacemi i jedinci. Manažer disponuje informacemi, které jsou potřebné k vyjednávání mezi zúčastněnými osobami.

Výše uvedené role a jejich rozdělení jsou podle Mitzberga individuální a představují jednu z mnoha možností, jak manažerské role dělit. Je však nemožné od sebe těchto deset

rolí dělit, neboť tvoří ucelený celek a absence kteréhokoli z nich by měla vliv na manažerův výkon.

3.2.6 Manažerské funkce

Manažerskými funkcemi označujeme povinnosti, úkoly a požadavky, které musí řádně plnit každý manažer. Každá funkce má jiný rozsah nároků a jejich výši, ty se liší podle úrovně řízení a specifiky konkrétní manažerské pozice. (Štěpáník, 2010). Veber (2009) zmiňuje, že pokud manažer zvládá své „řemeslo“, pak ovládá základní manažerské funkce.

Manažerské funkce jako první klasifikovat Henri Fayol, který je rozdělil do pěti skupin (plánování, organizování, kontrola, přikazování, koordinace). Jednotliví autoři se od sebe ve výčtu manažerských funkcí mírně liší, jak je patrné z výčtu v tabulce č. ZZ. Za základní manažerské funkce považujeme plánování, organizování, vedení a kontrola.

Tabulka 2: rozdělení manažerských funkcí dle různých autorů

Zdroj: vlastní zpracování podle (Cejthamr, a další, 2010)

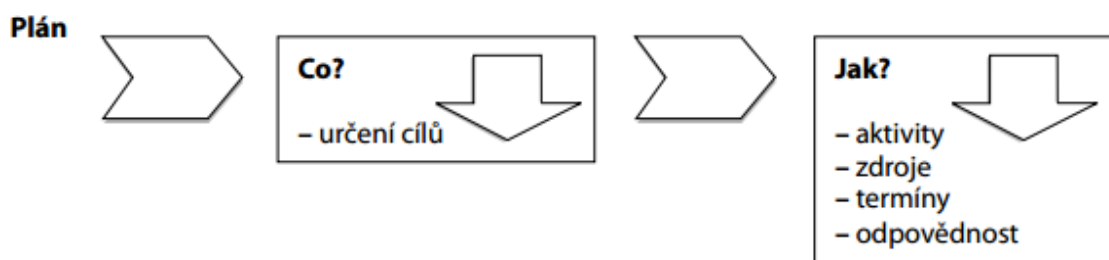
Drucker	Koontz a Wehrich	Appleby	Fayol	Gullick
Plánování	Plánování	Plánování	Plánování	Plánování
Organizování	Organizování	Organizování	Organizování	Organizování
Kontrola	Kontrola	Kontrola	Kontrola	Kontrola
Motivace a komunikace	Vedení lidí	Přikazování	Přikazování	Přikazování
Rozvoj svůj i ostatních	Výběr a rozmístění lidí		Koordinace	Koordinace
				Výběr a rozmístění lidí
				Rozpočtování

Nejčastěji uváděná klasifikace manažerských funkcí i je dílem autorů H. Koontze a H. Wehricha.

Plánování

„Plánování je často označováno za východisko dalších základních manažerských funkcí – organizování, vedení a kontrolování.“ (Bělohávek, a další, 2001). Proces plánování lze definovat jako aktivitu manažera zaměřenou na budoucnost a tedy budoucí vývoj podniku, vymezení jeho cílů a prostředků potřebných k jejich dosažení. Plán určuje, čeho má být dosaženo a jakým způsobem.

Veber (2009) vytvořil schéma, které na výše zmíněné otázky odpovídá.



Obrázek 3: obsah plánů

Zdroj: (Veber, 2009)

V podniku se zpravidla sestavuje více plánů, které na sebe musí navazovat z hlediska časového i věcného. Z časového hlediska se jedná zejména o propojení strategických, taktických a operativních plánů. Z věcného hlediska se pak propojují plány personální, investiční, obchodní, finanční, výrobní a jiné plány. Úkolem manažera je kromě samotné tvorby plánů, také správné určení priorit, jednoznačné vymezení obsahové stránky věci a také aby byla splněna návaznost na ostatní podnikové cíle. Plánované postupy se většinou označují jako taktiky nebo strategie. Plány vždy vycházejí z podnikového nebo rozpočtového omezení. Podstatou plánování je dovést úkoly k úspěšnému konci, aniž by došlo k přečerpání původně stanovených zdrojů.

Všechny činnosti podniku by měly směřovat právě ke splnění zadaného cíle, resp. cílů. Každý cíl by měl splňovat tzv. SMART kritéria. Měl by tedy být specifický, měřitelný, reálný, s cílem by mělo souhlasit jak vedení, tak i zaměstnanci a cíl by měl mít jasně definovaný termín, kdy ho má být dosaženo.

Armstrong a Stephens (2008) zmiňují osm plánovacích činností, které manažer musí provádět:

- Předvídání zahrnuje, jaký druh práce se bude udělovat, za kolik a kdy, jak se může změnit pracovní zatížení, možnost požádání o vykonání nečekaných a specializovaných prací, které budou naléhavé a nečekané.
- Programování je rozhodnutí o pořadí a časovém rozvrhu operací a událostí, které jsou potřeba.

- Vybavení pracovníky se zabývá rozhodování o tom, kolik a jaké typy pracovníků bude zapotřebí a přemýšlení o možnosti zvládnutí přesčasů nebo nabrání dočasných pracovníků.
- Stanovení standardů a cílů se věnuje výstupu, prodejů, času, kvality, nákladů a ostatních stránek práce, které měří a kontrolují stanovený plán.
- Plánování postupů stanovuje, jak má být práce dělaná a plánuje stanovené operace pomocí potřebných systémů a procedur.
- Plánování materiálů rozhoduje, jaké materiály jsou požadovány na nákup, zda je zabezpečená objednávka potřebných materiálů alespoň smluvně a aby vše bylo k dispozici ve správný čas a ve správné kvalitě.
- Plánování vybavení je rozhodování o potřebném strojním zařízení, vybavení, nástrojích a prostoru pro tyto zařízení.
- Příprava rozpočtu.

Plán se skládá ze 4 základních částí:

CÍL - cíl nám říká, čeho má být dosaženo

PROGRAM ČINNOSTI – jednotlivé kroky, které vedou ke splnění cíle

POTŘEBNÉ ZDROJE – upřesnění zdrojů, které budou nutné k dosažení daného cíle

DOPAD – jaký dopad bude mít na podnik splnění plánu

Plánování cílů blíže popisuje Obrázek 4.



Obrázek 4: plánování cílů

Zdroj: přepracováno podle (Lojda, 2011)

Druhy cílů

Cíle hlavní – v soustavě cílů jsou nadřazeny nad ostatními cíli

Cíle vedlejší – rozpracovávají hlavní cíle a jsou jim podřízeny

Časové hledisko

Dlouhodobí – více než 5 let

Střednědobé – 1 - 5 let

Krátkodobé – 1 rok

Hledisko charakteru rozhodovacího procesu

Strategické plánování

Strategickým plánováním je pověřen top management. Je klíčové pro dlouhodobé směřování podniku.

Taktické plánování

Směřuje k uskutečňování strategických plánů. Konkretizují se při něm cíle a způsoby jejich dosažení. Taktické plánování je svěřeno nižším organizačním celkům (např. finanční manažer, obchodní ředitel aj.)

Operativní plánování

Má krátkodobý charakter, vychází z taktického plánování a konkrétních známých podmínek. V rámci operativního plánování se stanovují cíle pro jednotlivá funkční místa, pracoviště a jednotlivce. Operativním plánováním jsou pověřeni manažeři 1. linie.

Organizování

Organizování je cílevědomá činnost, která se snaží uspořádat prvky v systému tak, aby co nejvíce přispívaly k dosažení stanovených cílů systému. Organizování také chápeme jako rozdělování celkového množství manažerských úkolů do procesů a činností. Pomocí organizování určujeme skupinám a lidem co a jak mají dělat. Součástí organizování je vytvoření struktur a vztahů a definování odpovědnosti. Formální vyjádření toho je organizační struktura. Organizační struktura nás informuje o tom, kdo je podřízený a nadřízený, jaké mají vztahy, jaké jsou mezi nimi informační toky, jaké má kdo pravomoci a kompetence aj.

Vedení

Vedení lidí, neboli také leadership je schopnost lidí vést a inspirovat ostatní členy skupiny. Úkolem lídrů (vedoucích = manažerů) je vytvářet takové prostředí, ve kterém skupina může pracovat sama a bez dozoru. V praxi se setkáváme s různými styly vedení.

Autoritářský styl – tento styl vedení je považován za neefektivní, manažer se rozhoduje zcela sám a zneužívá své pravomoci

Autoritativní styl – autoritativní styl vedení je vhodné uplatňovat v případech, které si žádají rychlé rozhodnutí, manažer zde rozhoduje sám, kontroluje, zda podřízený plní jeho příkazy a odměňuje dobré výsledky

Demokratický styl – někdy také bývá označován jako konzultativní styl, rozhodování je prováděno po konzultaci se spolupracovníky. Tento styl vedení podporuje rozvoj jednotlivých pracovníků podniku. Nejčastěji se uplatňuje v době, kdy je podnik stabilní.

Participativní styl – jedná se o rozvinutý demokratický styl, kdy vedoucí skupiny přijímá nejlepší vymyšlené řešení, a to bez ohledu na to, kdo jej vyslovil. Pracovní skupina musí být v tomto případě vysoce výkonná.

Delegativní styl – v tomto stylu vedení je důležitá důvěra mezi vedoucím a jeho podřízeným. Vedoucí na pracovníka přenáší část svých úkolů. Ty zároveň rozvíjejí dovednosti podřízeného. Celá pracovní skupina je velmi kolegiální.

Zmocňovací styl – rozšiřuje delegativní styl. Rozhodnutí je přijímáno přímo v místě, kde se realizuje úkol.

Z výše uvedených stylů jsou kromě autoritářského všechny efektivní. Je však nutné zmínit, že to, co je efektivní a vhodné v rámci jednoho podniku, nemusí mít stejný efekt v podniku jiném. Správný manažer musí vycítit, jaký styl vedení jeho podřízené povede k největšímu výkonu jeho podřízených. Důležitou otázkou je také typ úkolu. Styl vedení vždy závisí čistě na manažerovi.

Manažeri se v rámci manažerské funkce vedení snaží o dosažení cílů prostřednictvím spolupráce lidí pracujících v podniku. Součástí vedení lidí jsou procesy jako motivace, výběr nejvhodnějších komunikačních kanálů, zvládnání a řešení problémů a jiné, které budou více popsány v následujících kapitolách. Prostřednictvím těchto činností lze dosáhnout lepší kvality, hospodárnosti a pracovních podmínek. „*Cílem vůdce je, aby lidé dělali práci, kterou od nich chce, na základě ochoty a vzájemní součinnosti, a nikoli aby se s nechutí podřizovali. Musí také pracovat na morálce členů svého týmu, která je přímo úměrná jejich produktivitě a dobré vzájemné spolupráci.*“ (Amstrong, 1995 str. 155)

Kontrola

Kontrolní činnost sledujeme na všech řídicích úrovních. Prostřednictvím kontroly získávají manažeři zpětnou vazbu o plnění naplánovaných cílů. Hlavním cílem kontroly je kritické zhodnocení reality.

Kontrolu lze dále členit na interní a externí a kontrolu průběžnou a následnou. Interní kontrola je prováděna v rámci vnitřní struktury firmy. Většinou je realizována řídicími pracovníky, případně osobami k tomu zmocněnými. Externí kontrolu vykonávají subjekty stojící mimo organizaci.

Veber (2009) člení kontrolu do 6 dílčích činností:

- Určení předmětu kontroly
- Získání a výběr informací pro kontrolu
- Ověření správnosti získaných informací
- Hodnocení kontrolovaných skutečností
- Závěry a návrhy opatření
- Zpětná kontrola

Provádění kontroly je důležité, avšak její časté opakování může být kontraproduktivní. Khelerová (2010) zmiňuje, že *„Při časté kontrole se vyostřují vztahy a vznikají konflikty, což může být značně demotivující“*.

Jak již bylo zmíněno výše, ovládnutí základních manažerských funkcí je předpokladem pro to, aby manažer dobře plnil svou manažerskou roli. Tento pojem je blíže přiblížen v následující podkapitole.

3.2.7 Manažerské činnosti

Manažerské činnosti se někdy též označují jako aktivity či funkce, které manažer vykonává během řízení podniku a při vedení lidí. Jejich vzájemným souladem je zabezpečeno dosažení stanovených cílů. (Plevová a kol., 2012) Hlavní činností manažera je vedení lidí (zaměstnanců), a to tak, aby bylo dosaženo zadaného cíle. Manažer se o to snaží prostřednictvím vhodných kombinací níže uvedených činností.

Motivace – jako motivování označujeme úsilí jednoho jedince vytvořit u jiného jedince motivaci pro požadované chování. Motivace je jedním ze základních procesů. Motivace je vnitřní pohnutka, která prostřednictvím různých stimulů podněcuje jednání člověka. Motivování může probíhat dvěma základními způsoby – pozitivní a negativní motivací. Manažer pro motivování využívá svých znalostí o lidské motivaci, která je založena na Maslowově pyramidě potřeb. Účelem motivace je vzbudit v ostatních touhu a přání dělat to, co je v souladu se zájmy organizace.

Komunikace – Komunikací, ať již verbální nebo neverbální, tráví manažer bezesporu největší část svého pracovního dne. Pokud člověk ovládá umění komunikace, je ve většině případů dobrým týmovým hráčem nebo vedoucím. Člověk disponující komunikačními dovednostmi je jako manažer efektivnější. Je nutné zmínit, že komunikace není jen to, co říkáme, ale i to, jak to říkáme. Pro úspěšnou komunikaci je nutné umět vžít se do ostatních, tedy mít schopnost empatie. Na manažerských pozicích stojí vedle komunikace schopnost asertivity, tedy dovednost prosazovat svůj vlastní názor nebo zájem. Asertivní je takové jednání, které vede ke spokojenosti obou stran.

Delegování – Proces delegování chápeme jako předání úkolů na jinou osobu, většinou podřízeného. Současně s úkolem nadřízený předává pravomoci potřebného k jeho splnění. Přenos úkolu však pro nadřízeného neznamena zbavení se zodpovědnosti, ta zůstává i nadále na manažerovi. Případné nedostatky nebo chyby v plnění úkolu znamenají, že manažer vykonal špatné rozhodnutí a si pro daný úkol vybral nesprávného podřízeného, případně mu pro řádné splnění nesvěřil potřebné zdroje a pravomoci. Delegování tedy označujeme za oboustranný proces, který se postupně zvyšuje a prohlubuje na základě již uskutečněné spolupráce nadřízeného a podřízeného. A proč delegujeme? Pomocí delegací manažerovi vzniká čas potřebný pro konání důležitých činností souvisejících se jeho pozicí. Cílem delegování je zvýšit efektivitu dané organizace. Současně delegování přináší pozitivní růst firemního klimatu a motivace zaměstnanců. Delegování ale není snadný proces, má mnoho úskalí. I proto by se manažer měl řídit základními principy delegování. Jako první princip můžeme označit výběr vhodných zaměstnanců, na které budeme úkol delegovat. Dalším principem je eliminace duplicit v delegování, tedy zadání stejného úkolu více lidem. Zmínit můžeme také princip komplexnosti, tedy zadávání úkolu jako ucelené části. Princip přesnosti má za cíl jasně popsat požadovaný výstup. Princip spolupráce je dalším důležitým aspektem

delegování. Zaměstnanec by měl před samým uložením úkolu možnost vyjádřit se k němu, mít připomínky, ověřit si potřebné zdroje i kompetence. Na závěr je vhodné zmínit, že ne všechny činnosti a aktivity manažera mohou být předmětem delegování. Lojda (2011) rozděluje úkoly manažera do 5 oblastí podle toho, zda by měly či neměly a mohou či nemohou být delegovány.

Koučování – koučování neboli koučing nejčastěji slyšíme ve spojení se sportovním odvětví. Kouč (ang. coach) prostřednictvím instrukcí a pokynů vede tým k lepším výsledkům. V oblasti managementu je pojem koučování spojen s manažerem, který pomáhá pracovníkům rozvíjet dovednosti a schopnosti. Kouč se prostřednictvím otázek a instrukcí snaží o zapojení podřízeného a rozvoj jeho kreativity. Rozlišujeme dva typy koučování, a to koučování proaktivní a reaktivní, zároveň rozlišujeme dva způsoby koučování, a to direktivní a nedirektivní. Folwarczná mezi direktivní způsoby koučování řadí například nařizování nebo instruktáž, nedirektivním způsobem koučování je aktivní naslouchání, parafrázování a reflexe. Koučem musí být člověk, který dokonale ovládá problematiku koučování. Z tohoto důvodu podniky často volí externí specializované agentury, které se koučováním zabývají.

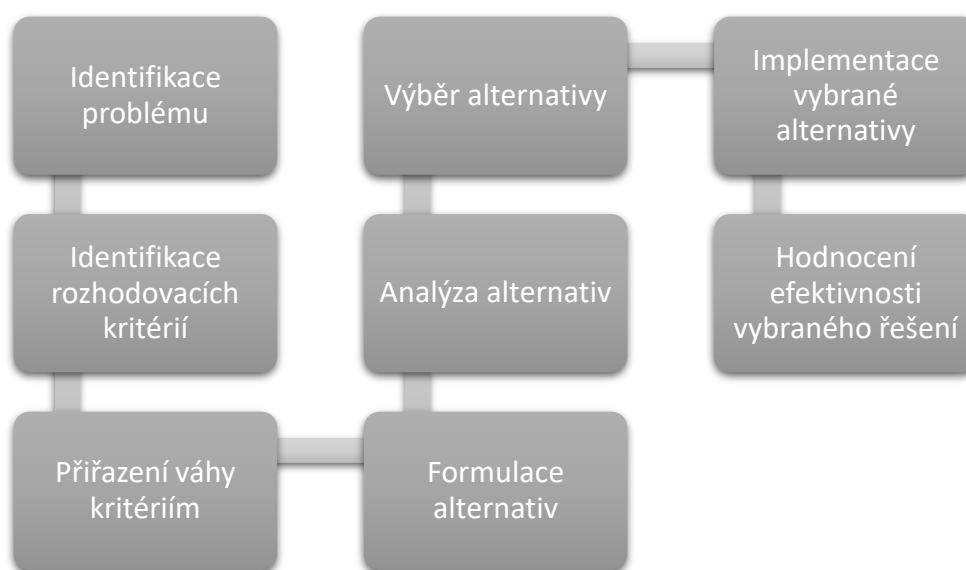
Mentoring – Asociace mentoringu¹ uvádí, že „*Mentoring je účinný způsob předávání a rozvoje nejen odborných, ale i měkkých dovedností včetně manažerských.*“ Mentoring je profesionální vztah dvou lidí – tzv. mentora a mentee (mentorovaného), kdy mentor předává své zkušenosti a dovednosti mentee. Mentorem obvykle bývá manažer, ale zároveň platí, že i manažer často potřebuje svého mentora. Asociace mentoringu zmiňuje i rozdíl mezi koučkem a mentoringem „*Kouč je expert na koučování, nemusí být expertem na danou problematiku koučovaného.... Mentor je expertem na danou problematiku mentorovaného.*“

Timemanagement – řízení času je jeden ze zásadních procesů, se kterými se manažer každý den vypořádává. Čas je disponibilním zdrojem, proto je důležité naučit se s ním efektivně nakládat. Lojda (2011) zmiňuje ideální rozložení týdenního času následovně: 40-42 hodin připadá pracovnímu procesu, stejný čas by člověk měl věnovat rodině a přátelům, 56 hodin by mělo připadat spánku, 28 hodin týdně pak zbývá na osobní činnosti. Navyšování počtu

¹ Česká asociace mentoringu. 2016. Česká asociace mentoringu. [Online] Centrum dohody, 2016. <http://www.asociacementoringu.cz/>.

hodin věnovaných práci na úkor jakékoli jiné složky by se v rámci správného time-managementu neměl dít. Dobrý manažer musí zvládat řídit vlastní čas, aby byl schopen účelně řídit ostatních.

Rozhodování – Rozhodování chápeme jako proces řešení problémů, které mají dvě nebo více možných variant řešení. Rozhodovací procesy probíhají na všech řídicích úrovních a jsou klíčovým prvkem řízení. Rozhodování můžeme dělit na rozhodování kolektivní a rozhodování individuální. Kolektivní je takové rozhodnutí, které funguje na základě principů demokracie. Provádí se nejčastěji formou hlasování. Individuální rozhodování je rozhodnutí pojaté manažerem (nebo jinou osobou) samostatně a člověk za toto rozhodnutí odpovědný. Rozhodovací procesy mají dvě stránky – stranu meritorní (věcnou nebo také obsahovou) a stránku formálně-logickou (procedurální). Rozhodovací proces je soubor osmi kroků, začíná určením problému a končí rozhodnutím o jeho řešení. Postup rozhodování graficky znázorňuje Obrázek 5



Obrázek 5: rozhodovací proces

Zdroj: vlastní zpracování

Řešení konfliktů – konfliktem můžeme označit situaci neshody mezi dvěma nebo více subjekty. Jde o střet protichůdných názorů, zájmů, potřeb a hodnot na cestě ke sledovanému

cíli. I přes to, že jsou konflikty přirozenou součástí života osobního i profesního, je nutné je řešit. Konflikty můžeme dělit do 4 základních skupin:

Intrapersonální konflikty – probíhají uvnitř každého člověka

Interpersonální konflikty – konflikt probíhající mezi dvěma nebo třemi lidmi

Vnitroskupinové konflikty – rozdílné názory v rámci jedné skupiny

Meziskupinové konflikty - někdy nazývané také sociální konflikty

Manažer musí být schopen rozlišit konflikty a eliminovat výskyt těch, které mají negativní důsledky. Konflikty, jejichž důsledky jsou pozitivní, naopak manažer řešit nemusí, resp. nechce. Přinášejí s sebou výhody, které jsou pro podnik a fungování manažerova týmu přínosem, např. pomáhají nastartovat změny, uvolňují napětí, aktivizují síly.

Způsobů (strategií) řešení konfliktů je velké množství, jako příklad můžeme uvést například strategie kompromisu, strategie konfrontace, strategie přizpůsobení, strategie argumentace. Každá specifická konfliktní situace mezi různými subjekty si žádá rozdílné způsoby řešení konfliktu. Je tedy na manažerovi, aby zvolil správnou techniku a prostřednictvím jí konflikt na pracovišti vyřešil. Je důležité zmínit, že není možné naprosto eliminovat veškeré konflikty, proto se manažer v rámci své práce snaží udržet alespoň přiměřenou míru konfliktů.

3.2.8 Manažerské kompetence

Výraz kompetence je definován dvěma způsoby. V prvním případě se pojem kompetence používá jakožto synonymum pro pravomoc. Druhý případ definice pak Lojda (2011) vysvětluje kompetenci jako *„schopnost člověka úspěšně vykonávat v daném čase, v požadovaném rozsahu a v požadované kvalitě konkrétní práci nebo činnost.“* Výstižná je také definice Blažka (2014), který říká: *„V manažerských dovednostech je tento pojem vykládán jako schopnost dosahovat samostatně stanoveného cíle.“*

Pro potřeby této diplomové práce budeme následovat definice autorů Lojdy a Blažka, kdy kompetence chápeme jako schopnost člověka (manažera) kvalifikovaně vykonávat danou činnost a zároveň ji v příslušném čase a požadované kvalitě dokončit. Mezi základní manažerské kompetence Lojda (2011) řadí:

- Schopnost samostatného rozhodování

- Schopnost dotahovat věci do konce
- Schopnost reagovat na měnící se podmínky
- Schopnost sebevzdělání a učení
- Flexibilita
- Inovativnost při řešení úkolů

Kompetentní pracovník je schopný samostatně plnit zadané úkoly, je možné se na něho spoléhat v různých situacích.

3.2.9 Manažerské dovednosti

Správný manažer se sebou není nikdy dostatečně spokojený. Již v 70. letech minulého století můžeme sledovat používání technik a dovedností, které se nikterak neliší od současných technik. Již v minulosti metody využívané v managementu splňovaly přísná kritéria úspěchu manažerů, přesto *„je třeba se s ohledem na nynější dobu neustále přizpůsobovat, sledovat moderní trendy a držet tak neustále krok s konkurencí“* (Blažek, 2014)

Dovednosti manažera, nebo také manažerské dovednosti označujeme ty návyky, které člověk získává výcvikem, nebo praxí. Obecně lze říci, že *„člověka nevzdělá pouze škola, ale také něco, co je přímo v něm“* (Lojda, 2011). Vznik dovedností u člověka je podmíněn jeho individuální schopností přijímat a obohacovat se praktickými zkušenostmi, tedy dovednosti jsou úzce provázány se schopnostmi a znalostmi. Díky svým dovednostem je však manažer schopný tyto znalosti a schopnosti převést do praxe a v praxi je efektivně využívat. Dovednosti můžeme rozčlenit na několik oblastí:

- Dovednosti osobního charakteru
- Dovednosti koncepčního charakteru
- Dovednosti v řízení lidských zdrojů
- Dovednosti technického rázu (Kříž, 2015 str. 22)

Dovednosti osobního charakteru ukazují, jak je člověk schopný sebereflexe, poznání sebe sama, úroveň schopnosti sebeřízení. Koncepční dovednosti ukazují schopnost využívat příležitostí, sestavování vizí organizací a plánování cílů. Zároveň sem patří schopnost

určovat priority, podle autorky jedna z nejdůležitějších manažerských dovedností. Mezi dovednosti v řízení lidských zdrojů můžeme zmínit například schopnost vést lidi a motivovat je, schopnost delegování a vyjednávání, schopnost komunikace s podřízenými a spolupráce s nimi. Technické dovednosti zahrnují například schopnost uplatňování manažerských technik, odbornost, znalost postupů a metod aj. Všechny dovednosti jsou vzájemně provázané a důležité pro výkon manažerské pozice. Pouze manažer, který ovládá škálu všech dovedností je schopen vykonávat úspěšně svou funkci.

Němeček a Zich dovednosti dělí pouze do tří skupin, přičemž zároveň zmiňují, jaká úroveň managementu dovednosti nejvíce využije. S jejich dělením se ztotožňuje také R. L. Katz. I přes jejich dělení je ale důležité zmínit již výše napsané, že všichni manažeři musí ovládat dovednosti všech „skupin“, pouze některé jsou pro jejich pozici, resp. dle její úrovně důležitější a měl by se na ně a na jejich případný rozvoj více zaměřit.

Tabulka 3: manažerské dovednosti

Zdroj: přepracováno dle Němečka a Zicha (2007)

Koncepční dovednosti	Lidské dovednosti	Technické dovednosti
Vrcholový management	Střední management	Nižší úroveň managementu

Někteří autoři (např. Plamínek) dělí manažerské dovednosti na tzv. měkké dovednosti (soft skills) a tvrdé dovednosti (hard skills).

Tvrdé dovednosti

Jsou to takové dovednosti, které si lze osvojit a zlepšovat dalším vzděláváním. Hard dovednosti se vyznačují tím, že se dají snadno měřit. Jsou to například odborné znalosti a dovednosti. Zařadit mezi ně můžeme např. jazykové znalosti, počítačové dovednosti, práce s technologiemi, účetnictví, právní znalosti, lékařská atestace a jiné. Obecně lze říct, že vyšší kvalifikace, tedy více hard dovedností, dává člověku větší šanci na nalezení vhodného uplatnění. Dokladem o dosažení určité úrovně tvrdých dovedností je například certifikát z různých školení, vysokoškolský diplom nebo maturitní vysvědčení, ale také například řidičský průkaz. Právě hard dovednosti jsou většinou jedním ze základních požadavků zaměstnavatelů na odborné pracovní místo. Tvrdé dovednosti jsou někdy označovány také jako technologické či technické.

Měkké dovednosti

Považujeme za ně lidské dovednosti v oblasti chování a vystupování. Měkké dovednosti jsou obecně častěji vyžadované u manažerských pozic než u pozic výkonných. Měřitelnost měkkých dovedností je o dost těžší, než u tvrdých dovedností. Každý člověk má nějaké měkké dovednosti vrozené a to ho předurčuje k schopnosti lépe či hůře vykonávat určitou profesi. Trénink měkkých dovedností v průběhu života je možný, i když je o dost složitější než u hard dovedností. Člověk s více rozvinutými měkkými schopnostmi má většinou lepší vztahy s lidmi na pracovišti i mimo něj.

Mezi měkké dovednosti řadíme například komunikační dovednosti a schopnosti, schopnost vedení týmu, organizační dovednosti, schopnosti řešit konflikty, schopnost kooperace, strategického myšlení, asertivita, empatie, organizační schopnosti, rozhodování a jiné. Měkké dovednosti tedy souvisejí převážně s těmi aktivitami manažera, které se současně týkají vztahů s dalšími lidmi. V současné době se manažeři odklánějí od postupů z minulosti, kdy se zaměřovali zejména na rozšiřování a rozvoj hard dovedností a stále více si uvědomují větší význam soft dovedností a zaměřují svůj rozvoj ve velké míře právě na měkké dovednosti.

Plamínek (2004 str. 74) zmiňuje dovednosti, které se nacházejí stranou tohoto rozdělení, jsou to například myšlenky, koncepty, metody a vize.

Vyhodnotit ty manažerské dovednosti, které jsou nejdůležitější, je složité. Němeček a Zich (2009 str. 30) zmiňují Evropský institut managementu, který zpracoval Evropský standard manažerské způsobilosti, který charakterizuje rozsah stanovených nároků na manažera.

- I. Iniciovat a zabezpečovat změny a zdokonalení ve službách, výrobcích a systémech
 - Identifikovat příležitosti pro zlepšování služeb, výrobků a systémů
 - Posuzovat navržené změny z hlediska přínosů a nevýhod
 - Projednávat a dohodnout zavádění změn
 - Zavádět a vyhodnocovat změny ve službách, výrobcích a systémech
 - Zavádět, rozvíjet a vyhodnocovat systémy řízení kvality
- II. Sledovat, zabezpečovat a zlepšovat poskytování služeb a výrobků

- Podílet se na stanovení a zajišťovat plynulý přísun zdrojů
 - Přispívat k určení požadavků zákazníka a odsouhlasit je
 - Zabezpečovat a zlepšovat provozní operace podle funkčních a kvalitativních požadavků
 - Vytvářet a zabezpečovat nezbytné podmínky pro produktivní práci
- III. Sledovat a řídit užití zdrojů
- Řídit náklady a zvyšovat hodnotu výrobků a služeb
 - Sledovat a řídit činnost ve vztahu k rozpočtům
- IV. Zajišťovat efektivní rozdělení zdrojů na jednotlivé činnosti a projekty
- Zdůvodňovat návrhy na výdaje na projekty
 - Projednávat a dohodnout rozpočty
- V. Podílet se na náboru a výběru pracovníků
- Definovat budoucí personální potřeby útvaru
 - Stanovit speciální pracovní požadavky pro získání kvalitních lidí
 - Hodnotit a vybírat uchazeče v souladu s potřebami týmů a organizace
- VI. Plánovat, rozdělovat a hodnotit práci týmů, jednotlivých pracovníků a sebe sama
- Stanovit a aktualizovat pracovní cíle týmů a jednotlivců
 - Plánovat činnosti a určovat pracovní metody za účelem dosažení cílů
 - Přidělovat práci a hodnotit týmy, jednotlivé pracovníky i sebe sama vůči cílům
 - Poskytovat zpětné informace o pracovním výkonu týmů a jednotlivým pracovníkům
- VII. Vytvářet, udržovat a rozvíjet efektivní pracovní vztahy
- Utvořit a udržovat důvěru a podporovat vlastní podřízené
 - Utvořit a udržovat důvěru a podporovat vlastního nadřízeného
 - Utvořit a udržovat konstruktivní vztahy s kolegy
 - Identifikovat a minimalizovat konflikty mezi lidmi
 - Uplatňovat disciplinární a stížnostní postupy
 - Radit spolupracovníkům
- VIII. Získávat, vyhodnocovat a organizovat relevantní informace
- Získávat a vyhodnocovat informace pro potřeby rozhodování
 - Předvídat trendy a budoucí vývoj, který má dopad na cíle

- Zaznamenávat a udržovat informace
- IX. Zajišťovat informace významné pro řešení problémů a rozhodování
- Vést zasedání a skupinové diskuse k řešení problémů a rozhodování
 - Podílet se na diskusích k řešení problémů a rozhodování
 - Poskytovat rady a informace

3.3 Řízení výkonnosti

Eichel a Bender (1984) definují řízení výkonnosti takto: „*Systém řízení pracovní výkonnosti je manažerský nástroj řízení pracovníků. Umožňuje konkretizaci cílů a strategických záměrů společnosti, čímž přispívá k jejich dosažení a spravedlivému ocenění pracovníka a tím působí na jeho motivaci.*“

Dalšími pojmy týkající se řízení výkonnosti jsou pracovní výkon a pracovní výkonnost (Wagnerová, 2008). Podle Wagnerové je první zmíněné výsledkem vykonané práce zaměstnance v určité čase, oproti tomu pracovní výkonnost je pojem, který vyjadřuje obecnější a dlouhodobější hodnocení pracovního výkonu. Výkonnost je ovlivňována mnoha činiteli (determinanty), např. technické, sociální, organizační a osobní determinanty, ale také např. mikroklimatické podmínky aj. Mezi osobní determinanty nejčastěji řadíme znalosti, dovednosti praktické zkušenosti, motivaci, osobní vlastnosti a fyzický stav člověka. Pojem, který s tímto souvisí je tzv. Well-being pracovníka. Zkušený manažer ví, že jen pracovník, který je vyrovnaný a ve své práci nachází uspokojení je schopen dosahovat vysoké efektivity, a to nalezením rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Součástí pojmu Well-being je nejen psychická rovnováha zaměstnance, ale také fyzická, například zdravotní stav zaměstnance, který v případě nemoci opět negativně působí na efektivitu podniku. Autorka se domnívá, že důležitým aspektem, resp. determinantem výkonnosti zaměstnance je motivace. Správná motivace dokáže účelně zvyšovat výkony a tedy i výkonnost zaměstnance.

Řízení výkonnosti a pracovní hodnocení úzce souvisí s hlavními manažerskými funkcemi, které byly blíže popsány v kapitole 3.2.6 - Manažerské funkce. Manažer se v rámci systému řízení výkonnosti snaží motivovat zaměstnance a řídit je tak, aby jejich vykonávaná práce byla co možná nejefektivnější. Byť se tento cíl zdá poměrně jednoduchý,

jeho dosažení už tak snadné není. Manažer vždy musí vycházet z dané situace, ve které se nachází a reagovat na ni citlivě a na základě empirických zkušeností. Musí být schopen vidět všechna hlediska dané situace a řešit problémy s ohledem na rovnováhu a možnost budoucího vývoje. To je možné pouze pokud manažer disponuje dostatečnou moudrostí a zralostí. Nemalé množství podniků v České republice se potýká s nízkou efektivitou práce², nejčastěji se uvádí, že je to negativním následkem nedostatečného plánování, absencí řízení, nedostatečným vedením atd. Nízká produktivita může být známkou toho, že se manažeři stále učí jak řídit své podřízené.

Pro fungující podnik je nejdůležitější jasná vize směřování podniku a jí konkretizované cíle. Jednotlivé cíle jsou pak součástí strategií firem. Firma, které výše zmíněné nemá vyjasněné, nemůže být z dlouhodobého hlediska schopna efektivního fungování. Užitečným nástrojem, který pomůže identifikovat vliv činností na výkonnost, motivaci a pracovní spokojenost, je personální audit. Wagnerová (2008) popisuje příklad, kdy personální audit může odhalit určitou pracovní činnost, která je mnoho let centrem problémů a může i zvyšovat fluktuaci, je i pro samotného manažera, který ji má na starosti, oblastí, kterou sám není schopen zvládat a které se sám vědomě či nevědomě vyhýbá. Principem řízení výkonnosti je snaha o nalezení tzv. win-win řešení, tedy takového, kdy je nalezena rovnováha mezi potřebami zaměstnance i podniku. Ideální situace je taková, kdy zaměstnanci i manažeři pracují na plnění společných cílů s pocitem přesvědčení, že splnění cílů je přínosné pro obě strany i pro samotný podnik. Takové přesvědčení vzniká pouze za předpokladu vzájemné důvěry mezi podřízenými a nadřízenými. „*Pokud vzniká nerovnováha mezi přínosem zaměstnance pro firmu a přínosem firmy pro zaměstnance, vede taková situace k nestabilitě a v konečném důsledku, pokud rovnováha není obnovena, i k rozpadu vztahu.*“ (Wagnerová, 2008 str. 31).

Pro efektivní řízení výkonnosti tak, aby byly dosaženy krátkodobé, i dlouhodobé cíle jsou klíčové následující pojmy: (Wagnerová, 2008)

² studie produktivity z roku 1999 uvádí až 49% pracovní doby, ale dá se předpokládat, že toto číslo je s ohledem na časový rozestup zavádějící

- Odsouhlasený rámec plánovaných cílů, standardů a požadavků na kvalifikaci a schopnosti
- Postup – činnosti, které musí být podniknuty, aby bylo dosaženo každodenních výsledků a rostla výkonnost
- Sdílené pochopení – lidé potřebují chápat to, co je výkon, jaké jsou schopnosti vysoké úrovně a jaký je směr, kterým jdou
- Přístup k vedení a rozvoji lidí – zaměřeno do tří oblastí, a to jak manažeři efektivně pracují s lidmi ve svém okolí; jak jedinci spolupracují s manažery a týmy, jak mohou být jedinci rozvíjeni, aby zlepšili své znalosti a dovednosti
- Dosažení výkonu – zaměření na dosažení pracovního úspěchu tak, aby mohl co nejlépe využít své schopnosti, uvědomit si své možnosti a maximalizovat svůj přínos k úspěchu organizace
- Provádění a vedení liniovým managementem – řízení výkonnosti je přirozený řídicí proces

Pro zaměstnance je velice důležitý pocit ocenění a docenění. Nadřízený tedy musí být schopen určitým způsobem ocenit jejich přínos pro podnik a podnikové cíle. Měření výkonu blíže definoval Armstrong (2011 str. 251): „...*měření a monitorování výkonu pomocí měřítek nebo metrik (měřítek v metrické soustavě, kvantitativních měřítek)*“. Často měření ovšem není tak jednoznačné a snadné, a to z důvodu častého většího důrazu na kvalitativní stránkou věci, než kvantitativní.

Za cíl měření výkonnosti považujeme nikoli samotné měření, ale určitou možnost zlepšování, kterou mařením odhalíme.

Hroník (2006 str. 21) zmiňuje tři oblasti hodnocení pracovníků:

- Výstupy představují výkony a výsledky
- Vstupy, mezi které jsou často zařazovány kompetence a vše, co pracovník do své práce vkládá
- Proces, tedy pracovní chování a přístup pracovníka k pracovním úkonům

(Stýblo, 2011) v periodiku Práce a mzda zmiňuje vhodné metody hodnocení výkonnosti:

- Metoda hodnocení podle stanovených cílů

- Metoda hodnocení výkonnosti na základě plnění norem
- Metoda volného popisu
- Metoda hodnocení pomocí stupnice
- Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)

Další metoda hodnocení pracovního výkonu může být také formou stanovení výkonového cíle pro stanovený úkol, a to na základě spotřeby času. V případě jednoduchých manuálních pracovních úkonů, jejichž výstupem zpracovaná jednotka se výkon může měřit právě počtem zpracovaných jednotek, případně počtem zmetků aj. V oblasti služeb se nejčastěji používají metody, které hodnotí úroveň poskytnutých služeb z různých pohledů.

Fletcher a Williams (1992) popsali základních čtyři principy efektivního managementu výkonnosti:

- Je zde kladen důraz na hodnoty a cíle organizace, které jsou sdílené
- Vedení provádí liniový management a ne oddělení lidských zdrojů
- Tento princip by měl být aplikován na všechny personál, ne pouze na část skupiny manažerů
- Pod pojmem management výkonnosti se rozumí něco, co by mělo být vyvinuto specificky pro konkrétní organizaci

4 Praktická část

4.1 Představení společnosti

Lázně Bělohrad a.s. je jednou ze tří společností, jejichž hlavní činností je oblast lázeňství, a které zároveň působí na území Královéhradeckého kraje. Kromě svých konkurentů v kraji, se výrazně odlišuje. Jeden z konkurentů, Státní léčebné lázně Janské Lázně, jsou zvláštní tím, že jsou, jak napovídá jejich samotný název, státním podnikem. Druhé lázně, které působí na území Královéhradeckého kraje, jsou lázně Velichovky. Ty jsou spojeny s poměrně nedávnou událostí, kterou byly postiženy, a to postupným krachem, prodejem a následným znovuootevřením. Lázně Bělohrad a.s. jsou tak v kraji jedinými lázněmi, které bez příspěvků státu dokázaly dostat úspěšnému hospodaření i přes situace popsané v dalších kapitolách.

4.1.1 Historie Lázně Bělohrad a.s.

První historické počátky lázeňství v městě Lázně Bělohrad se datují do roku 1872, avšak za skutečné počátky lázeňství považujeme rok 1885, kdy pruská hraběnka Anna z Asseburgu provedla první pokusy s místní rašelinou a zjistila její pozitivní léčebné účinky. V roce 1901 byl v lázeňském lesoparku Bažantnice navrtán sirnoželezitý pramen, který byl pojmenován po zakladateli Annamariánský. Samotný vznik lázní zadal příčinu i změně jména obce, z dřívějšího Bělohradu se stal Lázně Bělohrad.

4.1.2 Současnost Lázně Bělohrad a.s.

Od tohoto okamžiku lázeňství ušlo velký pokrok. Z malé dřevěné boudy se třemi koupelnami, přes stavbu 4 hotelů a široké inovace a opravy jsou nyní Lázně Bělohrad a.s. významným zaměstnavatelem v celém okrese. Lázeňství pro pacienty převážně pohybového ústrojí se rozšířilo také o další indikace. Kromě péče pro dospělé Lázně Bělohrad a.s. nabízí také léčebnu pro děti a mládež. Svou velikostí se tato společnost řadí mezi středně velké podniky, v současné době zaměstnává cca 310 osob. Lázně Bělohrad a.s. dlouhodobě prokazují svou kvalitu v oblasti lázeňství. Jedním z důkazů je množství certifikátů, které

společnost získala. Vedle certifikátu ISO můžeme zmínit i fakt, že Lázně Bělohrad a.s. byla v roce 2006 první společností, které byl udělen certifikát EUROPESPA med.

V současné době se společnost Lázně Bělohrad a.s., konkrétně její lázeňská část, skládá ze dvou komplexů. První – tříhvězdičkový komplex zahrnuje tradiční lázeňskou medicínu a služby, které se vyvíjejí právě od roku 1885. Tato část Lázní Bělohrad a.s. se nazývá Lázeňská rehabilitační klinika. Druhý komplex tvoří v roce 2009 postavený a pomocí ROP financovaný Spa resort Tree of Life****.

Lázeňská rehabilitační klinika

Lázeňskou rehabilitační kliniku tvoří 3 hotely (Grand, Janeček a Anna Marie) a 2 dependance (Vila Karluška a Stefanie). Mezi hlavní cílovou skupinu a klientelu rehabilitační kliniky jsou čeští hosté – pacienti zdravotních pojišťoven, kteří sem přijíždějí v rámci ozdravných pobytů po úrazech, operacích a jiných potížích, které jsou zahrnuty v indikačním seznamu. Současně se tradiční část Lázní Bělohrad a.s. těší oblibě u německy hovořících klientů. Klinikou společně řídí a v jejím čele vystupují provozní manažer a lékařský ředitel. Jejich kompetence a dovednosti budou blíže popsány v dalších kapitolách.

Spa resort Tree of Life****

Spa resort Tree of Life**** navazuje na tradiční lázeňství, které je v České republice známé, nicméně lázeňskou léčbu a rehabilitaci poskytuje v rámci vyššího hotelového standardu a obohacuje je o další služby. Jedná se zejména o služby v oblasti Wellness. V současné době nalezneme v nabídce Spa resortu Tree of Life pobyty z oblasti Medical spa, Well-being, Wellness & Beauty a Natal spa. Spa resort Tree of Life**** nejčastěji navštěvují tzv. samoplátci, a to jak tuzemští, tak i zahraniční. Ze zahraniční klientely můžeme jmenovat zejména arabsky hovořící klienty, kteří resort často vyhledávají nejen kvůli kvalitním wellness službám, ale také kvůli programům zaměřeným na hubnutí. Kromě již zmíněných milovníků wellness vyhledávají Spa resort Tree of Life**** také organizátoři firemních akcí, večírků a konferencí. Chod resortu řídí provozní vedoucí a vedoucí procedurálního úseku.

4.1.3 Organizační struktura a manažeri Lázně Bělohrad a.s.

V čele společnosti stojí generální ředitel. Jemu jsou podřízeni jednotliví vedoucí úseků. Za obchodní oddělení je to obchodní ředitel, finanční úsek je podřízen finančnímu

řediteli. Technický úsek je řízen technickým ředitelem. A jak již bylo zmíněno, v rámci Lázeňské rehabilitační kliniky a Spa resortu Tree of Life***** se setkáváme s provozními manažery, lékařským ředitelem a vedoucím procedurálního úseku. Výše popsané vyobrazuje organizační struktura společnosti, která je uvedena v příloze.

U jednotlivých manažerských pozicích zaměstnanců společnosti Lázně Bělohrad a.s. jsou odlišné požadavky na dovednosti, a to z důvodu odlišností v pracovních náplních i typu oddělení či úseku, který řídí. Náplně práce jednotlivých manažerů jsou popsány níže. Součástí je také výčet požadovaných soft a hard dovedností, který vychází z interních dokumentů společnosti.

Generální ředitel

Generální ředitel řídí celou společností. Zodpovídá za tvorbu strategií a podnikových cílů. Za své jednání a úkony se zodpovídá představenstvu společnosti. Je zároveň prokuristou. Je nadřízený všem zaměstnancům společnosti, většinou však nepřímo. Přímo nadřízený je office manažerovi, obchodnímu řediteli, finančnímu řediteli, technickému řediteli, provozním manažerům obou lázeňských komplexů, vedoucímu procedurálního úseku a lékařskému řediteli.

Předpokládané a požadované hard a soft dovednosti

HARD dovednosti	SOFT dovednosti
<ul style="list-style-type: none"> • Ukončené vysokoškolské studium (magisterská úroveň) • Jazykové znalosti (AJ/NJ na komunikativní úrovni) • Praxe na obdobné pozici min. 5 let 	<ul style="list-style-type: none"> • Přesnost • Samostatnost • Iniciativa a kreativita • Schopnost týmové práce • Orientace na výsledky • Schopnost vést tým • Schopnost formálního vystupování • Komunikační dovednosti na vysoké a profesionální úrovni

Office manažer

I přesto, že v případě části pracovních povinností vyplývajících z náplně práce je office manažer přímo výkonovým pracovníkem, v nemalé části své náplně práce je právem považován za manažera. Z organizační struktury společnosti vyplývá, že office manažer nemá přímé podřízené, ale ze své pozice a v pověření generálního ředitele nadále deleguje, kontroluje a plní další z manažerských funkcí. Office manažer je tzv. „pravá ruka“ generálního ředitele.

Předpokládané a požadované hard a soft dovednosti

HARD dovednosti	SOFT dovednosti
<ul style="list-style-type: none">• ÚSO s maturitou• Vysoká úroveň znalosti práce na PC	<ul style="list-style-type: none">• Odpovědnost• Přesnost• Samostatnost• Iniciativa a kreativita• Schopnost týmové práce• Důslednost

Obchodní ředitel

Hlavní odpovědností obchodního ředitele je koordinace, plánování a kontrola obchodních aktivit. Je také zodpovědný za tvorbu obchodního jména, udržuje obchodní vztahy s partnery a jedná s nimi. Obchodní ředitel řídí úsek, v rámci kterého pracuje 12 osob.

Předpokládané a požadované hard a soft dovednosti

HARD dovednosti	SOFT dovednosti
<ul style="list-style-type: none">• Ukončené vysokoškolské studium (magisterská úroveň)• Jazykové znalosti (AJ na aktivní komunikativní úrovni)	<ul style="list-style-type: none">• Komunikační schopnosti• Iniciativa a kreativita• Schopnost týmové práce• Orientace na výsledky

- Vysoká úroveň znalosti práce na PC (grafické programy)
- Marketingové znalosti
- Praxe na obdobné pozici min. 3 roky
- Znalost aktuálních právních předpisů souvisejících s lázeňstvím
- Orientace na zákazníka
- Analytické schopnosti
- Schopnost logického myšlení
- Odolnost vůči stresu
- Schopnost řídit tým lidí
- Odpovědnost
- Přesnost
- Samostatnost

Finanční ředitel

Finanční ředitel odpovídá za finanční stabilitu společnosti. Současně pod jeho řízení spadá i úsek personálního řízení, zodpovídá tak za personální zajištění, i za odměňování personálu. Celkem je finančnímu řediteli podřízeno cca 9 pracovníků.

Předpokládané a požadované hard a soft dovednosti

HARD dovednosti	SOFT dovednosti
<ul style="list-style-type: none"> • VŠ ekonomického směru (magisterská úroveň) • 5 let praxe na obdobné pozici • Znalost účetních norem • Znalost aktuální daňových právních předpisů • Vysoká úroveň znalostí práce na PC (MS Office) • Znalost účetního systému Helios výhodou 	<ul style="list-style-type: none"> • Odpovědnost • Přesnost • Samostatnost • Iniciativa a kreativita • Schopnost týmové práce • Orientace na výsledky • Flexibilita • Logické myšlení • Schopnost motivovat podřízené

Technický ředitel

Správný, bezporuchový chod celé společnosti je hlavní zodpovědností technického úseku, kterému je nadřízen technický ředitel. V rámci úseku údržby a úseku lesoparku je

technickému řediteli podřízeno cca 15 osob. Prostřednictvím nich udržuje technický ředitel vybavení lázní ve stavu odpovídajícím poskytovaným službám, stejně tak jako prostředí blízkého lesoparku Bažantnice a bezprostředního okolí lázní. Je zodpovědný také za technické provedení veškerých investic atd.

Předpokládané a požadované hard a soft dovednosti

HARD dovednosti	SOFT dovednosti
<ul style="list-style-type: none"> • VŠ technického typu nebo ÚSO technického směru a 10 let praxe na obdobné pozici • Řidičský průkaz skupiny B • Znalost vyhlášky č. 50/1978 	<ul style="list-style-type: none"> • Odpovědnost • Přesnost • Samostatnost • Schopnost týmové práce • Orientace na výsledky

V současné době technický ředitel současně vykonává funkci hlavního balneotechnika, která kromě výše zmíněných hard dovedností vyžaduje také státní zkoušku, kterou uděluje Ministerstvo zdravotnictví.

Provozní manažer Lázeňské rehabilitační kliniky

Provozní manažer kliniky spravuje zaměstnanecky největší úsek, celkem přibližně 65 osob. I proto mu s řízením velkého množství podřízených pomáhají vedoucí jednotlivých úseků, tedy vedoucí recepce, hlavní servírka a šéfkuchař. Prostřednictvím těchto podřízených tak řídí veškeré procesy týkající se samotného provozu lázní.

Předpokládané a požadované hard a soft dovednosti

HARD dovednosti	SOFT dovednosti
<ul style="list-style-type: none"> • VŠ nebo ÚSO s maturitou (obor ekonomický, pohostinství, cestovní ruch apod.) • Znalost aktuálních trendů v gastronomii a pohostinství 	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikační schopnosti • Iniciativa a kreativita • Schopnost týmové práce • Orientace na zákazníka • Odolnost vůči stresu • Schopnost řídit tým lidí

- Praxe na obdobné pozici min. 2 roky
- Vytrvalost k dosažení cílů
- Odpovědnost
- Přesnost
- Samostatnost

Provozní manažer Spa resortu Tree of Life*****

Podobně jako provozní manažer kliniky, i v rámci Spa resortu Tree of Life ***** , je provozní manažer zodpovědný za zdárný chod celého komplexu. S řízením mu pomáhají vedoucí recepce, vedoucí housekeepingu a šéfkuchař. Oproti provoznímu manažerovi rehabilitační kliniky patří mezi jeho úkoly příprava a realizace častých akcí konferenční klientely, které jsou ve Spa resortu poměrně časté. Provoznímu manažerovi Spa resortu Tree of Life***** je podřízeno přibližně 50 osob.

Předpokládané a požadované hard a soft dovednosti

HARD dovednosti	SOFT dovednosti
<ul style="list-style-type: none"> • VŠ nebo ÚSO s maturitou (obor ekonomický, pohostinství, cestovní ruch apod.) • Znalost aktuálních trendů v gastronomii a pohostinství • Kurzy v oblasti barmanství a baristiky výhodou • Praxe na obdobné pozici min. 5 let 	<ul style="list-style-type: none"> • Odpovědnost • Přesnost • Samostatnost • Komunikační schopnosti • Iniciativa a kreativita • Schopnost týmové práce • Orientace na zákazníka • Odolnost vůči stresu • Schopnost řídit tým lidí • Vytrvalost k dosažení cílů

Lékařský ředitel

Lékařský ředitel je v rámci své funkce vede tým lékařů, často je také nazýván primářem. Dále prostřednictvím vrchní sestry řídí tým zdravotních sester a prostřednictvím vedoucí procedurálního úseku rehabilitační kliniky řídí rehabilitační a lázeňský personál. Celý jeho úsek tvoří cca 60 osob.

Předpokládané a požadované hard a soft dovednosti

HARD dovednosti	SOFT dovednosti
<ul style="list-style-type: none">• VŠ - lékařská fakulta, I. atestace, atestace z FBLLR• Znalost aktuálních právních předpisů souvisejících s lázeňstvím	<ul style="list-style-type: none">• Komunikační schopnosti• Odolnost vůči stresu• Schopnost řídit tým lidí• Odpovědnost• Přesnost• Samostatnost

Vedoucí procedurálního úseku

Procedurální úsek přímo řídí vedoucí procedurálního úseku. Přímo podřízeno mu je cca 35 pracovníků. Jeho hlavní zodpovědností je plánování, a to jak stranou personálního zajištění a vytíženosti, ale i ve smyslu skladových zásob. Součástí pracovní náplně

Předpokládané a požadované hard a soft dovednosti

HARD dovednosti	SOFT dovednosti
<ul style="list-style-type: none">• Ukončené vysokoškolské studium (magisterská úroveň)• 5 let praxe na obdobné pozici	<ul style="list-style-type: none">• Odpovědnost• Přesnost• Samostatnost• Komunikační schopnosti• Iniciativa a kreativita• Schopnost týmové práce• Orientace na výsledky• Analytické schopnosti• Schopnost logického myšlení• Odolnost vůči stresu• Schopnost řídit tým lidí

4.1.4 Lázně Bělohrad a vývoj lázeňství posledních let

Lázně Bělohrad a.s. patří díky své dlouholeté tradici mezi oblíbený cíl vyhledavačů lázeňství a wellness. Díky své stabilní pozici mezi konkurenty na trhu i stále většího rozmachu českého lázeňství u české i zahraniční klientely lze očekávat rozvoj a růst v průběhu let. Konkrétní finanční údaje z posledních let sumarizuje Tabulka 4.

Tabulka 4: finanční údaje posledních let³

Zdroj: vlastní zpracování na základě finančních údajů Lázně Bělohrad a.s.

	2008	2009	2010	2011
tržby za vlastní výkony	165171	178428	212180	226075
zisk/ztráta před zdaněním	8418	-11201	-11032	2666
zisk/ztráta po zdanění	6334	-9492	-9618	1709
aktiva celkem	472562	493945	466017	449683
vlastní kapitál	261616	251796	241689	242897
HV min. let	19622	25139	15647	5530
Hotovost	78652	4959	5734	2465

	2012	2013	2014	2015
tržby za vlastní výkony	214310	170027	208962	213914
zisk/ztráta před zdaněním	226	-13481	10058	3475
zisk/ztráta po zdanění	593	-11581	8111	2910
aktiva celkem	438041	415904	409804	405615
vlastní kapitál	243055	231286	239199	241876
HV min. let	6653	7066	-4615	2791
Hotovost	5458	3544	14093	13200

Již z údajů, které vyobrazuje Tabulka 4 lze vypožorovat výrazný pokles tržeb a s tím spojený pokles hospodářského výsledku v roce 2013 a zároveň ztráty v letech 2009 a 2010, které však byly doprovázeny růstem tržeb.

Zmíněný jev v letech 2009 a 2010 můžeme přisuzovat v roce 2008 započaté výstavbě luxusního lázeňského resortu Spa resort Tree of Life. Resort byl z velké části financovaný z veřejných fondů, ale i přes to byl pro samotný podnik Lázně Bělohrad a.s. velikou investicí, která se projevila právě na sledovaných finančních ukazatelích. Díky výstavbě nového

³ údaje v tisících Kč.

lázeňského resortu můžeme od roku 2010 sledovat nárůst tržeb, který pokračovat až do roku 2011. Ještě lépe než v tabulce je možné pozorovat vývoj hospodářského výsledku jednotlivých sledovaných let v rámci grafického zpracování, které nabízí Obrázek 6: vývoj zisku a ztrát



Obrázek 6: vývoj zisku a ztrát

Zdroj: vlastní zpracování

Samotný vývoj tržeb grafiky zobrazuje Obrázek 7: tržby za vlastní výkony. V roce 2012 je možné pozorovat další postupný úbytek tržeb a s tím spojený pokles zisku, který graduje v roce 2013, kdy se podnik opět dostává do záporného výsledku hospodaření. Můžeme sledovat výrazný pokles tržeb, konkrétně přes 25% příjmů v porovnání s rokem 2011, což je v tomto případě téměř 60 mil. Kč.



Obrázek 7: tržby za vlastní výkony

Zdroj: vlastní zpracování

Co zapříčinilo tento pokles? V říjnu roku 2012 vešla v platnost vyhláška č. 267/2012, která výrazně a negativně ovlivnila lázeňství v České republice, a to včetně akciové společnosti Lázně Bělohrad. Hlavní změny, které se v legislativě týkající se lázeňství proběhly, se dají shrnout do následujících bodů:

- Zkrácení délky komplexní lázeňské péče dospělých pacientů (ze 4 týdnů na 3 týdny, tedy z 28 dnů na 21 dní)
- Délka lázeňské péče dětí a dorostu na 28 dnů
- Příspěvková péče dle dohody s lékařem 21 nebo 14 dnů
- Možnost opakování lázeňské péče
- Rozšíření diagnóz pro děti a dospělé do řadu lázeňských míst

Z výše uvedeného se dá dedukovat, že byť novela přinesla určitá omezení, zároveň to kompenzuje rozšířením indikací pro některé lázně. V praxi vyhláška takto pozitivní či neutrální dopad neměla. Pro některá lázeňská zařízení měla změna vyhlášky č. 267/2012 dopady existenční otázky. Jako příklad lázní, na které měla novela vyhlášky č. 267/2012 devastující dopady, můžeme zmínit například lázně Velichovky. Ty zkrachovaly v létě roku 2013, tedy necelý rok po zmíněné novelizaci. Tehdejší ředitelka lázní Dana Pohanková k tomu v srpnu 2013 řekla: „Problémy budou i jinde. Jsme první, ale ne poslední. Přežijí hlavně velké lázně v západních Čechách, ty menší padnou. Někde mají až osmdesátiprocentní propady v návrzích na lázeňskou péči. Ministerstvo přitom deklarovalo patnáct procent, to by se ještě dalo zvládnout. Ale dopadlo to katastroficky," (Deník.cz, 2013)

I pro Lázně Bělohrad a.s. znamenala novela vyhlášky č. 267/2012 úbytek téměř 30% pacientů, kteří pro rehabilitační kliniku tvoří přes 90% veškeré klientely. Za určitý záchranný kruh v této době může být považován Spa resort Tree of Life*****, jehož tržby v kritickém roce 2013 dokázaly alespoň částečně podpořit solventnost společnosti.

Vyhláška č. 267/2012 platila až do 31. 12. 2014, kdy ji s účinností k 6. 1. 2015 nahradila vyhláška č. 2/2015 o stanovení odborných kritérií a dalších náležitostí pro poskytování lázeňské léčebně rehabilitační péče. Přes to můžeme pozorovat nárůst tržeb i následný pozitivní hospodářský výsledek. Z vlastní zkušenosti autorky je možné najít příčinu tohoto pozitivního efektu. Vedení Lázně Bělohrad a.s. v době úbytku příjmů přistoupilo k nutným restrikcím a krizovým postupům, mezi které patřilo například neoblíbené plošné snížení platů zaměstnanců. To samozřejmě způsobilo růst fluktuace. Na druhou stranu ale manažeři společnosti dokázali udržet klíčové zaměstnance disponující dovednostmi a schopnostmi důležitými pro udržení provozu lázní.

4.2 Dotazníkové šetření

Manažerům společnosti Lázně Bělohrad a.s. byl prostřednictvím emailové konverzace či osobně předán dotazník, který je součástí příloh této diplomové práce. Dotazník se skládá ze 4 částí. Úvodní část je věnována zejména základním údajům o respondentech konkrétně o jejich věku, pohlaví, délce praxe a počtu podřízených. Samotná první část je věnována sebekritickému zhodnocení manažerských dovedností, kterými každý manažer disponuje. Manažeři měli reagovat na jednotlivé výroky stupnicí čtyř možností, a to pokud s daným výrokiem plně souhlasí, spíše souhlasí, spíše nesouhlasí nebo úplně nesouhlasí. Vybrané výroky byly pro lepší orientaci rozřazeny do kategorií, kterých se úzce týkají, tedy do kategorií plánování, organizování a řízení výkonnosti, komunikace, týmová spolupráce, samostatnost, osobní přístup a krizové řízení. Druhá část dotazníku se skládá ze třech otevřených otázek zaměřených na manažerovy silné a slabé stránky a pro zhodnocení ve kterých dovednostech by se měl zlepšit. Třetí část je zaměřena na objektivní zhodnocení manažera, který má prostřednictvím dotazníku zhodnotit, jaké manažerské dovednosti jsou zásadní pro výkon jeho povolání. V poslední, tedy čtvrté části dotazníku, se zabývá otázkou, jaký by měl být ideální manažer. Respondenti hodnotili autorkou vybrané dovednosti a přiřazovali jednotlivé body bodové škály podle toho, jak by podle nich danou dovednost měl ovládat právě ideální manažer.

4.2.1 Základní údaje respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 9 osob, které vystupují jako top manažeři nebo manažeři středního managementu ve společnosti Lázně Bělohrad a.s. Z uvedených respondentů bylo 6 mužů a 3 ženy. Mezi muži je nejvíce zastoupena věková skupina 41-50 let, kdy do této skupiny zapadají 3 manažeři. Jeden z manažerů se řadí do věkové skupiny 36-40 let. Dva zástupci pak do věkové skupiny 31-35 let. Co se týká ženského pohlaví, z celkového počtu 3 manažerek je nejvíce zastoupena věková skupina 30 let a méně. Jedna zástupkyně pak patří do věkové skupiny 50-60 let.

Ze zmíněných 9 manažerů tři manažeři a jedna manažerka vystudovali vysokou školu v magisterském či vyšším stupni. Dvě manažerky mají dokončené vysokoškolské studium v bakalářském programu. Tři zbývající manažeři mají úplně střední odborné vzdělání s maturitou.

Všichni manažeři společnosti mají delší praxi na stávající pozici než 1 rok. Konkrétně čtyři představitelé mají praxi v délce 2-3 roky, dva manažeři 4-5 let a zbývající tři manažeři pak na stávající pozici pracují 6 let nebo více.

4.2.2 Vyhodnocení 1. dotazníkové části

V první části dotazníkového šetření k této diplomové práci byli manažeři společnosti podrobeni šetření, které se zaměřovalo na jejich manažerské dovednosti v oblastech plánování, organizování a řízení výkonnosti, komunikace, týmová spolupráce, samostatnost, osobní přístup a krizové řízení. Jednotlivé výroky zmíněné v dotazníku vyhodnocovali pomocí tzv. Likertovy škály a označovali tak, zda s výrokem souhlasí plně, spíše souhlasí, spíše nesouhlasí nebo plně nesouhlasí. Tato škála byla pro jednodušší kvantifikaci převedena na číselné označené 1-4, kdy výrok „plně nesouhlasím“ byl označen číslem 1, „spíše nesouhlasím“ číslem 2, „spíše souhlasím“ číslem 3 a „plně souhlasím“ číslem 4. Tedy čím vyšší počet bodů, tím větší, resp. lepší ovládnání dané dovednosti.

V oblast manažerských dovedností plánování se manažeři nejlépe ohodnotili v rámci výroku týkajícího se schopnosti stanovit zdroje ke splnění plánu, z celkového počtu devíti osob se k plnému souhlasu přihlásilo sedm manažerů, zbývající dva manažeři souhlasili částečně. Se shodnou hodnotou průměru pak v rámci vyhodnocení skončily tři výroky, i mezi nimi však je možné nalézt rozdíly. Ty se týkají hlavně výroku „jsem schopen vytvořit reálný plán chodu oddělení“, s tím plně souhlasí šest manažerů, spíše souhlasí dva manažeři a jeden z manažerů společnosti spíše nesouhlasí. Shodných počtů souhlasných (5) a spíše souhlasných (4) získaly výroky „jsem schopen předvídat“ a „jsem schopen předem stanovit zdroje potřebné ke splnění plánu. Pro potřeby dalšího srovnání úrovně různých manažerských dovedností byl spočítán průměr všech dovedností v oblasti plánování, jeho výsledek je 3,61. Jednotlivé výpočty oblasti plánování zobrazuje Tabulka 5

Tabulka 5: manažerské dovednosti oblasti plánování

Zdroj: vlastní zpracování

<i>oblast manažerské dovednosti</i>		PRŮMĚR	MODUS
PLÁNOVÁNÍ	Jsem schopen předem stanovit zdroje potřebné ke splnění plánu.	3,78	4
PLÁNOVÁNÍ	Jsem schopen předvídat.	3,56	4
PLÁNOVÁNÍ	Jsem schopen vytvořit reálný plán chodu oddělení	3,56	4
PLÁNOVÁNÍ	Stanovený plán jsem schopen plnit, případně jej dle potřeby pozměnit	3,56	4

Další zkoumanou oblastí je oblast organizování a řízení výkonnosti. V rámci výroků této oblasti se manažeři nejčastěji ztotožňovali s výroky týkajícími se schopnosti a ochoty zdokonalovat se a schopnosti určovat priority přidělených úkolů. Tyto výroky získaly shodně sedm plných souhlasů a dva manažeři souhlasili částečně. Šestkrát plně souhlasím a třikrát spíše souhlasím pak manažeři přiřadili výroky „jsem schopen zaměřit se na výkon“ a „dokáži sledovat cíl, splnit ho a zhodnotit“. Schopnost efektivně motivovat zaměstnance k vyššímu a lepšímu výkonu plně ovládá pět manažerů, tři manažeři ovládají tuto dovednost částečně a jeden manažer s tímto výrokem spíše nesouhlasí. Na posledním místě se stejnými průměry, ale odlišnými hodnotami skončily výroky „jsem schopen objektivně hodnotit dosažené cíle“ a „dokáži identifikovat potřeby zákazníků a reagovat na ně“. Schopnost objektivně hodnotit dosažené cíle plně ovládají čtyři manažeři, částečný souhlas projeví také čtyři manažeři, jeden manažer se domnívá, že dovednost spíše neovládá. Schopnost identifikace potřeb zákazníků a reakce na něj podle výsledků dotazníků ovládají tři manažeři, zbývajících šest manažerů s výrokem souhlasilo jen částečně. Přehled všech výroků opět shrnuje Tabulka 6. I pro oblast organizování a řízení výkonnosti byl vypočítán průměr pro všechny dovednosti dohromady. Výsledek je 3,57.

Tabulka 6: manažerské dovednosti oblasti organizování a řízení výkonnosti

Zdroj: vlastní zpracování

<i>oblast manažerské dovednosti</i>		PRŮMĚR	MODUS
ORGANIZOVÁNÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI	Jsem schopen a ochoten se zdokonalovat	3,78	4
ORGANIZOVÁNÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI	Jsem schopen stanovit priority přidělených úkolů	3,78	4
ORGANIZOVÁNÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI	Jsem schopen zaměřit se na výkon.	3,67	4
ORGANIZOVÁNÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI	Dokáži sledovat cíl, splnit ho a zhodnotit.	3,67	4
ORGANIZOVÁNÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI	Své zaměstnance dokáži efektivně motivovat k vyššímu a lepšímu výkonu	3,44	4
ORGANIZOVÁNÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI	Jsem schopen objektivně hodnotit dosažené cíle	3,33	4
ORGANIZOVÁNÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI	Dokáži identifikovat potřeby zákazníků a reagovat na ně	3,33	3

Z oblasti komunikace manažeři vyhodnotili, že nejlépe ovládají dovednost rychlé, konstruktivní a efektivní komunikace, a to konkrétně sedm manažerů s plným souhlasem a

dva manažeři s částečným souhlasem. Schopnost jasného a srozumitelného zadávání úkolů podřízeným plně ovládá šest manažerů, tři manažeři s výrokem souhlasí částečně. Schopnost orientace v typologii lidí a jednání s nimi ohodnotilo pět manažerů tak, že tuto dovednost ovládají plně. Čtyřikrát plný souhlas, třikrát částečný souhlas a dvakrát částečný nesouhlas vyjádřili manažeři společnosti s výrokem „jsem schopen naslouchat názorům a přáním svých podřízených“. Pouze dva manažeři souhlasili s výrokem, že znají základní pravidla asertivity a při každodenní komunikaci je používají, jeden manažer s tímto výrokem spíše nesouhlasil, dalších šest manažerů pak zmínilo, že s daným výrokem spíše souhlasí. Komunikace se týkal také další výrok „vyjadřuji se lépe a jasněji písemně, než ústně“, s ním plně souhlasili dva manažeři, čtyři manažeři s výrokem souhlasili částečně, dva spíše nesouhlasili a jeden s výrokem nesouhlasil vůbec. Výrok s nejnižším hodnocením v oblasti komunikace byl výrok „jsem schopen analyzovat, odhalit a eliminovat vznikající komunikační bariéry“. Souhrnná data zobrazuje Tabulka 7. Celkový průměr pro manažerské dovednosti komunikace je roven 3,28.

Tabulka 7: manažerské dovednosti oblasti komunikace

Zdroj: vlastní zpracování

<i>oblast manažerské dovednosti</i>		PRŮMĚR	MODUS
KOMUNIKACE	Jsem schopen komunikovat rychle, konstruktivně a efektivně.	3,78	4
KOMUNIKACE	Úkoly svým podřízeným zadávám jasně a srozumitelně.	3,67	4
KOMUNIKACE	Orientuji se v typologii lidí, jsem schopen různé typy identifikovat a jednat s nimi	3,33	4
KOMUNIKACE	Jsem schopen naslouchat názorům a přáním svých podřízených.	3,22	4
KOMUNIKACE	Znám základní pravidla asertivity a při každodenní komunikaci je používám.	3,11	3
KOMUNIKACE	Vyjadřuji se lépe a jasněji písemně, než ústně.	2,78	3
KOMUNIKACE	Jsem schopen analyzovat, odhalit a eliminovat vznikající komunikační bariéry.	2,67	3

Další důležitou oblastní manažerských dovedností je schopnost týmové spolupráce. Právě výroky o týmové spolupráci hodnotili manažeři v další části dotazníku. Manažeři v rámci svého hodnocení jednotlivých výroků zhodnotili, že jsou ve většině případů schopni ocenit dobře odvedenou práci, konkrétně s tímto výrokem plně souhlasilo šest manažerů, částečně souhlasili manažeři tři. Shodný průměr, ale odlišné hodnoty manažeři přisoudili výrokům „na mém úseku vytvářím přátelské prostředí“ a „jsem schopen respektovat názory druhých“. První zmíněný výrok získal v rámci šetření šest plných souhlasů, dva částečné souhlasy, ale jeden manažer částečně nesouhlasil. S druhým výrokem plně souhlasí pět

manažerů, čtyři manažeři souhlasí částečně. Schopnost zadávat a efektivně delegovat úkoly na své podřízené dle svého subjektivního názoru ovládá šest manažerů, další tři manažeři tuto dovednost ovládají částečně. Jeden manažer zmínil, že tuto dovednost naprosto neovládá. Schopnost poskytnout zpětnou vazbu plně ovládají čtyři manažeři, částečně pak pět manažerů. Tři manažeři ochotně předávají znalosti a vědomosti svým podřízeným, pět manažerů s tímto souhlasí částečně, jeden manažer s tím spíše nesouhlasí. Opět stejné hodnoty průměru, ale odlišné jednotlivé počty jednotlivých odpovědí byly zaznamenány u výroků „svým podřízeným dávám prostor pro vlastní kreativitu a iniciativu“ a „v rámci vyjednávání jsem schopen dosáhnout kompromisu“. První zmíněný výrok manažeři úměrně hodnotili třikrát plným souhlasem, třikrát částečným souhlasem a tři spíše nesouhlasem. Tři manažeři jsou při svých jednáních schopni dosáhnout kompromisu, čtyři manažeři hodnotí, že kompromisu jsou schopni dosáhnout částečně. Jeden manažer kompromisu spíše schopen není dosáhnout, jeden pak kompromisu dosáhnout není schopen. Velké mezery byly dle provedeného šetření zjištěny v oblasti důvěry ve svěřených úkolech, kdy svým podřízeným plně důvěřují pouze dva manažeři a částečně důvěřují také pouze dva. Zbývající počet manažerů, tedy pět svým podřízeným ve svěřených úkolech spíše nedůvěřuje. Tabulka 8 shrnuje data z oblasti týmové spolupráce. Celkový průměr dovedností z oblasti týmové práce je roven hodnotě 3,28.

Tabulka 8: manažerské dovednosti oblasti týmové spolupráce

Zdroj: vlastní zpracování

<i>oblast manažerské dovednosti</i>		PRŮMĚR	MODUS
TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE	Jsem schopen ocenit dobře odvedenou práci.	3,67	4
TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE	Na svém úseku vytvářím přátelské prostředí	3,56	4
TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE	Jsem schopen respektovat názory druhých	3,56	4
TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE	Jsem schopen zadávat a efektivně delegovat úkoly na své podřízené.	3,44	4
TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE	Podřízeným aktivně poskytuji zpětnou vazbu	3,44	3
TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE	Ochotně předávám své znalosti a vědomosti svým podřízeným.	3,22	3
TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE	Svým podřízeným dávám prostor pro vlastní kreativitu a iniciativu.	3,00	4
TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE	V rámci vyjednávání jsem schopen dosáhnout kompromisu.	3,00	3
TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE	Svým podřízeným ve svěřených úkolech plně důvěřuji	2,67	2

Nadále byly zkoumány manažerské dovednosti z oblasti samostatnosti. Nejvíce plných souhlasů, a to celkem osm z devíti, kdy zbývající jeden manažer souhlasil částečně, získal výrok „jsem schopen pracovat samostatně“. Stejným výsledkem a tedy i počty

jednotlivých odpovědí se je ohodnocen výrok „dokáži odhadnout své schopnosti“. Pomyslné třetí místo ve smyslu nejvyššího průměrného hodnocení získal v oblasti samostatnosti výrok „jsem schopen přijímat svěřené úkoly a zvládat je v požadované kvalitě a čase“, který plným souhlasem ohodnotilo šest manažerů, tři manažeři pak souhlasili částečně. Na výrok týkající se dovednosti odhadnout své schopnosti odpověděli čtyři manažeři plným souhlasem, pět manažerů pak zhodnotilo tuto svou dovednost částečným souhlasem. Své schopnosti vystupovat v rámci podniku profesionálně a odpovídajíc své profesi plně důvěřují tři manažeři, zbývající manažeři si svým vystupování. Kompletní data shrnuje Tabulka 9. Souhrnný aritmetický průměr pro oblast samostatnosti je vyjádřen hodnotou 3,64.

Tabulka 9: manažerské dovednosti oblasti samostatnosti

Zdroj: vlastní zpracování

<i>oblast manažerské dovednosti</i>		PRŮMĚR	MODUS
SAMOSTATNOST	Jsem schopen pracovat samostatně.	3,89	4
SAMOSTATNOST	Jsem schopen přijímat svěřené úkoly	3,89	4
SAMOSTATNOST	Jsem schopen přijímat svěřené úkoly a zvládat je v požadované kvalitě a čase	3,67	4
SAMOSTATNOST	Dokáži odhadnout své schopnosti	3,44	3
SAMOSTATNOST	Mé vystupování v rámci podniku je profesionální a odpovídající mé profesi	3,33	3

V oblasti osobního přístupu manažeři hodnotili nejvíce souhlasy výrok „jsem flexibilní“, kdy pouze dva manažeři zhodnotili, že jsou flexibilní pouze částečně. Další výrok s pozitivním sebehodnocením je „jsem aktivní“, tedy schopnost přicházet s novými nápady, zde šest manažerů vyjádřilo plný souhlas, tři manažeři souhlas částečný. Dovednost kreativity vysoce zhodnotilo pět manažerů, tři manažeři vyjádřili částečný souhlas a jeden zapochyboval o své schopnosti kreativity a označil tento výrok částečným nesouhlasem. Schopnost akceptovat změny vnímají ze své strany pozitivně tři manažeři, pět manažerů souhlasí částečně a jeden manažer vyjádřil částečný nesouhlas s výrokem o své schopnosti akceptovat změny. Souhrnná data zmiňuje Tabulka 10. Pro tuto oblast vychází průměr na hodnotu 3,36.

Tabulka 10: manažerské dovednosti oblasti osobního přístupu

Zdroj: vlastní zpracování

<i>oblast manažerské dovednosti</i>		PRŮMĚR	MODUS
OSOBNÍ PŘÍSTUP	Jsem flexibilní	3,78	4

OSOBNÍ PŘÍSTUP	Jsem aktivní (přicházím s novými nápady)	3,67	4
OSOBNÍ PŘÍSTUP	Mám kreativní nápady	3,44	4
OSOBNÍ PŘÍSTUP	Jsem ochoten akceptovat změny	3,22	3
OSOBNÍ PŘÍSTUP	Jsem schopen akceptovat riziko	2,67	4

Poslední sledovanou oblastí je oblast krizového řízení. Zde se poprvé ze všech sledovaných oblastí shodli všichni manažeři společnosti Lázně Bělohrad a.s. a zhodnotili shodně nejvyšším, tedy plným souhlasem hned dvě dovednosti, a to schopnost identifikovat problém a identifikovaný problém efektivně vyřešit. U dalšího výroku, tedy u dovednosti realizovat vybrané řešení problému pouze jeden z manažerů vyjádřil jen částečný souhlas, zatímco ostatní s tímto výrokem souhlasili plně. Shodně po pěti souhlasech a čtyř částečných souhlasech pozorujeme ve výsledcích u schopnosti přizpůsobit se změnám a u schopnosti poučit se ze vzniklých problémů. Schopnost zvládat práci pod tlakem a dovednost time-managementu byly manažery hodnoceny rozdílně také stejně. Zvládat práci pod tlakem a dovednosti time-managementu plně zvládá pět manažerů, částečně zvládají dva manažeři a dva manažeři práce pod tlakem spíše nezvládají. Schopnost předcházet problémům plně zvládají tři manažeři, pět manažerů tuto dovednost ovládá částečně, eden z manažerů dovednosti spíše neovládá. Poměrně velké nedostatky manažeři sledují ve své schopnosti relaxovat, kdy úplné relaxace jsou schopni pouze dva. Dva manažeři souhlasí částečně, a pět manažerů uvádí, že relaxovat spíše neumí. Nejhůře manažeři společnosti Lázně Bělohrad a.s. zvládají vyrovnat se s neúspěchem. Schopnost vyrovnat se s neúspěchem plně ovládá pouze jeden manažer, tři manažeři souhlasili částečně, tři manažeři s výrokem spíše nesouhlasili a dva manažeři uvedli, že naprosto nejsou schopni vyrovnat se s neúspěchem. Souhrnná data i tentokrát vyobrazuje Tabulka 11. Souhrnný průměr v tomto případě činí 3,41.

Tabulka 11: manažerské dovednosti oblasti krizového řízení

Zdroj: vlastní zpracování

<i>oblast manažerské dovednosti</i>		PRŮMĚR	MODUS
KRIZOVÉ ŘÍZENÍ	Jsem schopen identifikovat problém	4,00	4
KRIZOVÉ ŘÍZENÍ	Identifikovaný problém jsem schopen efektivně vyřešit	4,00	4
KRIZOVÉ ŘÍZENÍ	Vybrané řešení problému jsem schopen realizovat	3,89	4
KRIZOVÉ ŘÍZENÍ	Jsem schopen přizpůsobit se změnám.	3,67	4
KRIZOVÉ ŘÍZENÍ	Ze vzniklých problémů jsem schopen se poučit.	3,67	4

KRIZOVÉ ŘÍZENÍ	Zvládám práci pod tlakem	3,33	4
KRIZOVÉ ŘÍZENÍ	Ovládám dovednost time-managementu	3,33	4
KRIZOVÉ ŘÍZENÍ	Problémům jsem schopný předcházet	3,22	3
KRIZOVÉ ŘÍZENÍ	Umím relaxovat	2,67	2
KRIZOVÉ ŘÍZENÍ	Jsem schopen vyrovnat se s neúspěchem	2,33	3

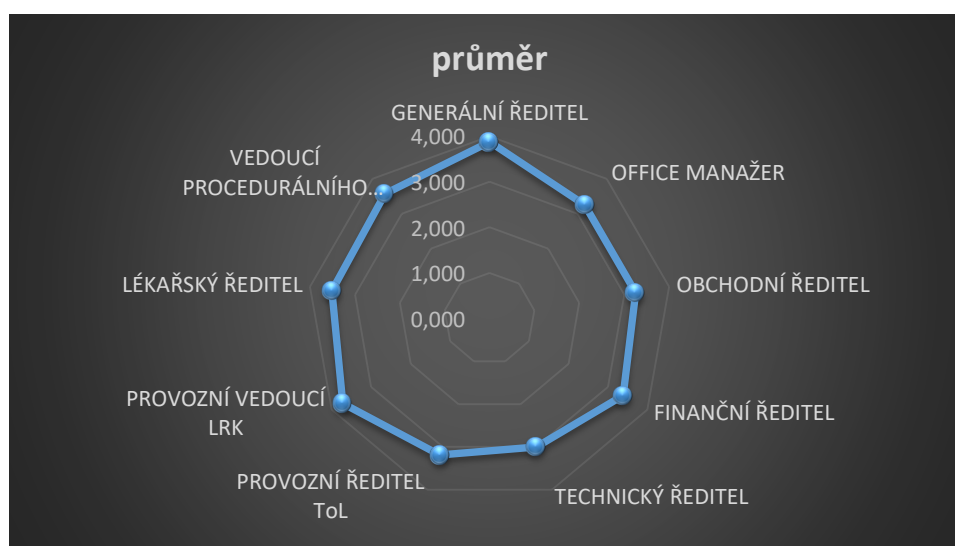
Za účelem zachování anonymity jsou jednotlivé hodnoty, kterými manažeři hodnotili své manažerské dovednosti, vyhodnocovány obecně pro celý manažerský tým. Avšak pro srovnání byly zaznamenávány také průměrné sebehodnocení manažera, tedy výpočet průměru ze všech odpovědí jednotlivých manažerů. Výsledky shrnuje následující Tabulka 12.

Tabulka 12: průměrné hodnocení manažerů

Zdroj: vlastní zpracování

<i>manažer</i>	průměr
<i>GENERÁLNÍ ŘEDITEL</i>	3,872
<i>PROVOZNÍ VEDOUCÍ LRK</i>	3,723
<i>VEDOUCÍ PROCEDURÁLNÍHO ÚSEKU ToL</i>	3,574
<i>LÉKAŘSKÝ ŘEDITEL</i>	3,511
<i>FINANČNÍ ŘEDITEL</i>	3,383
<i>OFFICE MANAŽER</i>	3,255
<i>OBCHODNÍ ŘEDITEL</i>	3,255
<i>PROVOZNÍ ŘEDITEL ToL</i>	3,191
<i>TECHNICKÝ ŘEDITEL</i>	3,000

Je možné zde zaznamenat na první pohled poměrně malé rozdíly, které však, vzhledem k počtu velkého počtu odpovědí, jsou výrazné. Otázkou zůstává, nakolik jsou výsledky zkreslené pozitivně či negativně zbarveným subjektivním úsudkem. Právě sebehodnocení, kterému se manažeři v rámci tohoto dotazníku podrobili, občas bývá zkreslené příliš velkým nebo naopak příliš malým sebevědomím. Každý z nás má na sebe samého ušitý tzv. jiný metr, který vychází z typu osobnosti, který jsme, z výchovy, které se nám dostalo i z dalších osobnostních rysů. Údaje z tabulky graficky vyobrazuje Obrázek 8: průměrné hodnocení manažerů.



Obrázek 8: průměrné hodnocení manažerů

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.3 Vyhodnocení 2. dotazníkové části

Slabé stránky

Nejčastěji zmiňované slabé stránky v oblasti manažerských dovedností je neschopnost nebo nedostatečná schopnost důvěřovat svým podřízeným. S tím úzce souvisí další často zmiňovaná slabá stránka a to neschopnost delegovat. Téměř všichni zástupci manažerů společnost Lázně Bělohrad a.s. spatřují jeden ze svých nedostatků ve špatné úrovni dovednosti komunikace v různých směrech a ohledech. Neschopnost empatie, asertivity (zejména v případě sdělování negativních informací například o pokárání za špatně odvedenou práci) či občasné impulzivní chování.

Silné stránky

Manažeři sledovaného podniku se nejčastěji sledují své silné stránky ve své flexibilitě, s tím částečně související ochotě učit se novým věcem. Nadále kladně hodnotí svou cílevědomost a „tah na branku“. Často také spatřují velkou výhodu, a tedy silnou stránku schopnost dobře vycházet se svými podřízenými i kolegy a vyjednávat s nimi.

Měl bych se zlepšit

Manažeři často zmiňovali potřebu vylepšit ty manažerské dovednosti, ve kterých spatřují své hlavní slabé stránky. Zároveň však často své slabé stránky nepovažují za příliš důležité a proto zmiňují i další dovednosti, ve kterých by se měli zlepšovat. Obecně lze říci, že by do budoucna nejčastěji rádi zapracovali na následujících manažerských dovednostech: lépe delegovat, lépe určovat priority, zlepšit komunikaci v psaném i písemném projevu, akceptování názorů kolegů, více kladně hodnotit a motivovat své podřízené.

4.2.4 Vyhodnocení 3. dotazníkové části

V rámci třetí části dotazníkového šetření měli manažeři pohlédnout na svou funkci objektivně a s nadhledem, bez ohledu na úroveň svých manažerských dovedností měli zhodnotit, které manažerské dovednosti jsou pro jejich post zásadní.

Generální ředitel společnosti zmínil, že za nejdůležitější pro svou pozici, resp. funkci považuje dovednost delegování a komunikace. Zároveň zmínil potřebu dovednosti plánování a dalších dovedností týkajících se jasné tvorby vize společnosti.

Finanční ředitel společnosti vycházel ze samé podstaty své pozice, tedy z potřeby preciznosti vzhledem k citlivým informacím se kterými pracuje, což otázka financí, rozvah, mezd a dalších bezesporu je. Podle něj by měl finanční ředitel být přesný, měl by zvládat efektivně komunikovat s podřízenými i kolegy napříč celou institucí. Důležitost spatřuje také ve schopnosti plánovat a vyhodnocovat odchylky, stejně tak jako schopnost dobré organizace práce a schopnost time-managementu.

Technický ředitel v rámci této sekce vyzdvihl především schopnost okamžitého rozhodování při řešení krizových situací a zároveň schopnost přijímat rizika při rozhodování.

Zajímavý je přístup obou provozních vedoucích. Náplně jejich prací se liší ne příliš velkými rozdíly. Možná snad jejich genderová rozličnost a osobní přístup vedl k tomu, že v rámci dotazníkového šetření odpovídali vcelku rozdílně. Provozní vedoucí Lázeňské rehabilitační kliniky zmínil pro svou pozici zejména důležitost odborných dovedností. Pro jeho pozici je také důležitá flexibilita, kreativita, schopnost dosáhnout kompromisu, schopnost naslouchat druhým a také dovednost asertivity. Vyzdvihl také nutnost dovednosti „být opravdovým vůdcem“ a „v pravdě být neúprosný“. Zároveň zmínil, že provozní vedoucí by měl být pokorný, samostatný, upřímný, čestný a poctivý, které sice nejsou manažerskými dovednostmi jako takovými, ale jakožto základní rysy osobnosti člověka jsou pro vykonávání manažerské pozice jistě důležité. Provozní vedoucí Spa resortu Tree of Life uvedla, že pro její zaměstnání je důležitá komunikace s podřízenými, a to zejména v oblasti delegování úkolů tak, aby byly předávány jasné a přesné informace a podřízeným tak byla dána možnost plnit své úkoly správně. Provozní vedoucí by podle ní měl být přesný, měl by být schopen efektivně motivovat podřízené a aktivně napomáhat dobrým vztahům na pracovišti. Vzhledem k tomu, že provozní manažeři často přicházejí do styku s klienty podniku, je podle provozní vedoucí také důležité být schopen aktivní komunikace s klienty a tím získávat informace o jejich potřebách a přáních. Důslednou kontrolu, která je spíše manažerskou funkcí než dovedností provozní vedoucí Spa resortu Tree of Life***** uzavřela svou odpověď na tuto otázku.

Lékařský ředitel shledává pro svou pozici zásadní zejména komunikační dovednosti, dále pak schopnost delegování úkolů. Důležitost vidí také ve schopnosti vyhodnocovat rizika a stanovovat priority jednotlivým úkolům.

S lékařským úsekem souvisí také procedurální úsek, proto zde je možné očekávat podobné odpovědi o jednotlivých důležitých manažerských dovednostech jako u lékařského ředitele. Vedoucí procedurálního úseku se domnívá, že pro výkon této profese je nejdůležitější schopnost zvládat stres, dovednost delegovat, schopnost převzít zodpovědnost a flexibilita. Důležité je také organizování práce jak své, tak na úseku, který vede. Zároveň se domnívá, že je důležité udržovat přátelský přístup k podřízeným.

Office manažer, nakolik bylo zmíněno, že jeho funkce je odlišná od jiných manažerských, zmínil v rámci svých odpovědí, že je pro výkon funkce office manažer důležitá zejména samostatnost, flexibilita a kreativita. Důležité jsou také schopnosti

organizování a time-managementu. Jako zásadní spatřuje také asertivní schopnosti a dovednosti, a to zejména v oblasti komunikace.

Manažer obchodní oddělení, tedy obchodní manažer míní, že pro tuto pozici jsou zásadní dovednosti komunikační, schopnost rozhodnosti v krizových situacích a také schopnost zaměření na výkon a zákazníka.

4.2.5 Vyhodnocení 4. dotazníkové části

V poslední část dotazníkového šetření jednotliví manažeři hodnotí bodovou škálou vybrané manažerské dovednosti a vybírají ideální sestavu těch dovedností, které by ideální manažer měl ovládat. Výsledky této sekce byly vyhodnocovány prostřednictvím výpočtu aritmetického průměru a modusu.

Manažeři Lázně Bělohrad a.s. se jednoznačně shodli na nejdůležitější manažerské dovednosti, tedy na dovednosti, kterou musí ovládat. A to **schopnost určit priority**. Tato manažerská dovednost získala od všech manažerů hodnocení 5 body.

Jako druhou nejdůležitější dovednosti manažeři značili **schopnost dosažení cíle**. Pouze jeden manažer označil tuto dovednost čtyřmi body, ostatní hodnotili nejvyšší bodovou známkou.

Shodného výsledku co se aritmetického průměru i modusu týče, získalo a o čtvrté až sedmé místo dělí celkem 4 manažerské dovednosti, které získaly shodně dvakrát čtyři body a sedmkrát nejvyšší pětibodové ohodnocení. Manažeři sem zařadili **schopnost zvládat stres a zátěž, samostatnost, schopnost identifikovat problém a schopnost vyřešit problém**.

O další těsné pořadí se dělí několik manažerských dovedností, a to **asertivní komunikace, schopnost převzít zodpovědnost, schopnost a ochota delegovat, ochota inovace, time-management, schopnost sebereflexe**. Všechny tyto dovednosti spojuje nejvyšší, tedy pětibodové hodnocení od více než pěti manažerů. Avšak z těchto dovedností některé získaly i průměrné hodnocení, tedy někteří manažeři se domnívají, že tyto dovednosti manažer během práce občasně využije a **je dobré** ji ovládat. Z výše zmíněných jsou to schopnost převzít zodpovědnost, schopnost a ochota delegovat, time-management a schopnost sebereflexe.

Manažeři společnosti Lázně Bělohrad a.s. vyhodnotili svými body také tři nejméně nutné manažerské dovednosti. Průměrným bodovým ohodnocením 3,77 vyhodnotili **prezentační schopnosti a dovednosti** jako třetí nejméně nutnou dovednost. Druhou nejméně důležitou dovedností s průměrným hodnocením 3,66 bodů je schopnost důvěřovat. Nejméně důležitou manažerskou dovedností je na základě dotazníkového šetření provedeného v rámci společnosti **schopnost změnit se**. Tato dovednost jako jediná z nabízených a dotazovaných nezískala ani jednu nejvyšší možné bodové ohodnocení.

Kompletní pořadí a jednotlivé výsledky výpočtů průměrů a modusů přehledně zobrazuje Tabulka 13

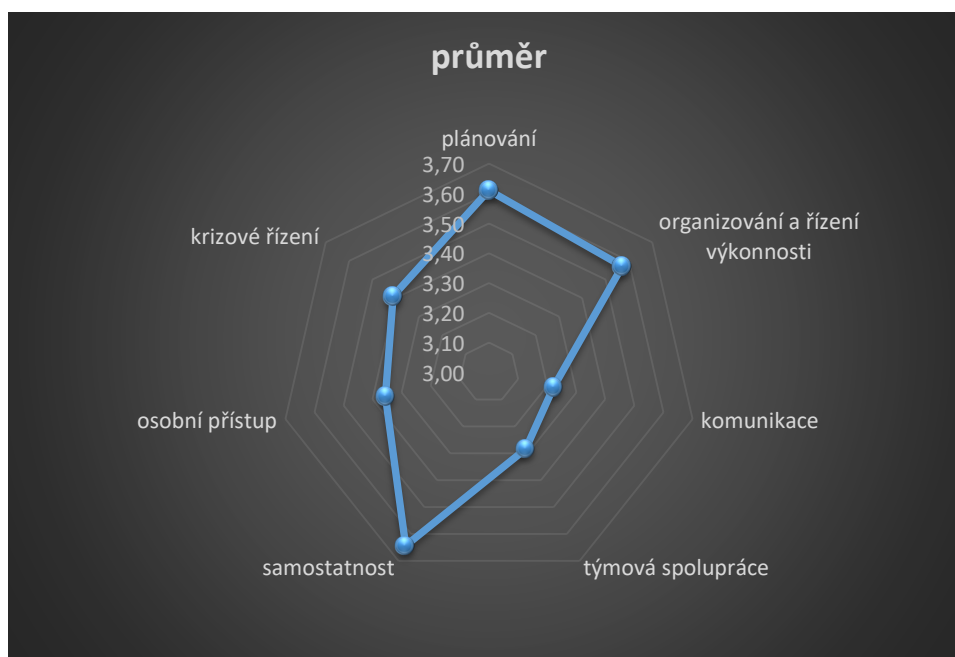
Tabulka 13: pořadí dovedností ideálního manažera

Zdroj: vlastní zpracování

<i>Dovednost</i>	PRŮMĚR	MODUS
<i>Schopnost určit priority</i>	5	5
<i>Schopnost dosažení cíle</i>	4,888889	5
<i>Schopnost zvládat stres a zátěž</i>	4,777778	5
<i>Samostatnost</i>	4,777778	5
<i>Schopnost identifikovat problém</i>	4,777778	5
<i>Schopnost vyřešit problém</i>	4,777778	5
<i>Asertivní komunikace</i>	4,666667	5
<i>Schopnost převzít zodpovědnost</i>	4,666667	5
<i>Schopnost a ochota delegovat</i>	4,555556	5
<i>Ochota inovace</i>	4,555556	5
<i>Time-management</i>	4,555556	5
<i>Schopnost sebereflexe</i>	4,444444	5
<i>Schopnost naslouchat</i>	4,222222	4
<i>Schopnost předvídat hrozby</i>	4,111111	4
<i>Flexibilita</i>	4	4
<i>Schopnost předvídat</i>	4	5
<i>Schopnost přijmout riziko</i>	4	4
<i>Schopnost dosáhnout kompromisu</i>	3,888889	4
<i>Schopnost identifikace a překonání bariér</i>	3,888889	4
<i>Prezentační schopnosti a dovednosti</i>	3,777778	4
<i>Schopnost důvěřovat</i>	3,666667	4
<i>Schopnost změnit se (své způsoby a metody práce)</i>	3,555556	4

4.3 Zhodnocení výsledků

V rámci první části dotazníkového šetření byla zjišťována formou sebehodnocení úroveň jednotlivých manažerských dovedností, které byly seskupeny do skupin plánování, organizování a řízení výkonnosti, komunikace, týmová spolupráce, samostatnost, osobní přístup a krizové řízení. Průměrné hodnoty, které byly vypočítány vždy pro každou skupinu manažerských dovedností, sumarizuje a graficky zobrazuje Obrázek 9: průměrné hodnoty hodnocení manažerských dovedností. Zde vidíme, že nejvyšší hodnoty získaly dovednosti zařazené do skupiny samostatnost. Většina manažerů společnosti Lázně Bělohrad a.s. tak je, dle svého názoru, schopna pracovat samostatně. Obdobně na tom je i oblast plánování. Následují oblasti organizování a řízení výkonnosti, krizové řízení, osobní přístup. Nejnížší hodnoty získaly manažerské dovednosti oblastí týmové spolupráce a komunikace. I přes to, že se podle grafu zdají být mezi jednotlivými hodnotami velké rozdíly, není tomu tak, tento náhled je zkreslen těsnou škálou v grafu zobrazovanou. Ve skutečnosti je mezi oblastmi a nejvyšší a nejvyšší hodnotou rozdíl pouze 0,42.



Obrázek 9: průměrné hodnoty hodnocení manažerských dovedností

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě údajů zjištěných v první a čtvrté části dotazníkového šetření je možné říci, že manažeři svým konáním ve společnosti částečně následují svou představu o ideálním manažerovi. Kromě schopnosti zvládat stres a zátěž, schopnosti asertivní komunikace a

schopnosti a ochotě delegovat ohodnotili manažeři společnosti své dovednosti dobře (v rámci sebehodnocení průměrně hodnoty vyšší než 3,67, většina z nich dokonce vyšší než 3,89) a naplnili tak částečně svou vlastní představu o ideálním manažerovi. Tyto dovednosti jsou: schopnost určit priority, samostatnost, schopnost převzít zodpovědnost, ochota inovace, schopnost identifikovat problém, schopnost vyřešit problém a schopnost dosažení cíle. Na druhou stranu ale zbylé dovednosti, které manažeři označili jako zásadní pro ideálního manažera, tedy již zmíněné schopnosti zvládat stres a zátěž, schopnosti asertivní komunikace a schopnosti a ochotě delegovat, hodnotili velice nízkými hodnotami. Nejhůře vyhodnotili schopnost důvěřovat podřízeným, která úzce souvisí se schopností delegovat. Tristní výsledek s sebou nese také dovednosti asertivní komunikace, která je, nebo by měla být dle autorky jednou ze základních dovedností nejen manažera, ale i každého člověka. Poslední zmíněná dovednost, tedy schopnost zvládat práci pod tlakem, neměla sice jednu z nejnižších hodnot, ale i tak svým umístěním v pořadí (15. místo od konce) nekorresponduje s umístěním v rámci schopností ideálního manažera.

4.4 Návrh řešení ke zlepšení manažerských dovedností

Návrhy řešení ke zlepšení manažerských by se logicky měly týkat těch dovedností, které v rámci dotazníkového šetření manažeři zhodnotili jako dovednosti, kterými příliš nedisponují, mají s nimi obtíže, případně je neumí.

Z první části dotazníkového šetření vyšla nejhůře sledovaná oblast manažerských dovedností v oblasti komunikace. Komunikace je nejen důležitou manažerskou dovedností, ale také nejčastější každodenní činností. I z tohoto důvodu by měl každý člověk, nejenom manažer, neustále pracovat na jejím vývoji a zlepšování. Nástrojů, jak dosáhnout zlepšení komunikačních dovedností, existuje několik. Prvním možným řešením je samovzdělávání, to může probíhat například obyčejným pozorováním sebe sama v zrcadle, to má za cíl zejména eliminaci nežádoucích projevů v rámci neverbální komunikace. Druhou částí samostudia by měl být trénink samotné rétoriky, tedy umění řečnictví. Účinné může být například využití diktafonu, nahrání si vlastního projevu a následné přehrání. Tímto způsobem je možné odhalit například nežádoucí opakování slov jako „prostě“, „jako“, „ehm“, příliš rychlé mluvení i příliš pomalé a podobně. Pokud samostudium nepomůže, měl by nastat prostor pro specializované profesionální agentury, které se danou problematikou

zaobírají. Ze samotné oblasti komunikace si manažeři společnosti byli nejméně jistí svými dovednostmi a schopnostmi asertivní komunikace. Asertivita je důležitým a efektivním nástrojem každodenní komunikace. Zejména pro manažery je důležité být schopen asertivně komunikovat. V případě asertivity autorka doporučuje zvolit princip 70:20:10. Tento princip funguje na základě ideálních poměrů mezi formálními a neformálními formami učení. Podle tohoto principu by v rámci zlepšování a učení mělo 10% vzdělávání patřit právě formálnímu vzdělávání, tedy jakýmkoli formám přednášek, školení, workshopů, konferencí i studiem odborných knih a skript. Dalších 20% patří formě učení od ostatních, například od nadřízeného, kolegů a jiných osob, které v dané profesi představují určitou formu autority. Zároveň je možné učit se i od těch, kteří danou věc, v tomto případě komunikaci, provádějí špatně, jsme schopni identifikovat jejich chyby, vyhodnotit je a sami se jim vyvarovat. Nejdůležitějších 70% připadá učení, které ve své podstatě učením není. Veškeré praktické uplatnění dané dovednosti nás učí a tato forma učení je neúčinnější. Často je tento způsob učení označován jako metoda pokus-omyl. Pro společnost Lázně Bělohrad a.s. a její manažery autorka doporučuje zásah profesionální agentury nebo společnosti, která se zabývá tréninkem nejen komunikačních asertivních dovedností, ale tyto dovednosti převádí a ukazuje v praxi formou modelových situací v oblasti týmového jednání a vyjednávání a jejich možným řešením pomocí základů asertivity. Dle názoru autorky je toto řešení vhodné nejen pro zlepšení dovednosti asertivního (komunikačního) chování, ale také povede ke zlepšení dovedností v oblasti týmové spolupráce, kterou manažeři společnosti také vyhodnotili jako jednu z problémových. V oblasti týmové spolupráce manažeři často zmiňovali neschopnost delegovat a také častou nedůvěru ve své podřízených ve svěřených úkolech. Zde je důležité zjistit, odkud tato nedůvěra pramení. Je zakořeněna v samotných manažerech, nebo neschopnosti podřízených plnit své povinnosti? V obou případech je nutný zásah profesionála.

Autorka se domnívá, že by v rámci tréninku manažerských dovedností bylo vhodné, aby najatá agentura zapracovala více na zjišťování úrovně manažerských dovedností jednotlivých pracovníků v praxi. Jedině tak je možné získat objektivní přístup a nadhled na manažerské dovednosti a ověřit tak věcně úroveň manažerských dovedností.

5 Závěr

Teoretická část diplomové práce si kladla za cíl definovat základní pojmy spojené s managementem, a to zejména v oblasti manažerských dovedností, které se opírají o další aspekty osobnosti manažera. Těmito aspekty jsou manažerské funkce, role, kompetence, ale i temperament aj. Teoretické poznatky byly čerpány z dostupné odborné literatury. Dílčím cílem teoretické části byla i komparace přístupů jednotlivých autorů odborných publikací k tématu manažerských dovedností. Zároveň teoretická část položila důležitý základ pro následující zpracování praktické části, tedy aplikování získaných poznatků na praktickou část diplomové práce. V rámci teoretické části byly použity metody komparace a abstrakce. Na základě provedeného zkoumání odborné literatury bylo zjištěno, že různí autoři se často shodují na nejčastějším a nejzákladnějším dělení manažerských dovedností, a to na měkké a tvrdé, tedy soft a hard skills. Toto dělení bylo v diplomové práci následováno. Cíl teoretické části byl naplněn.

Vzhledem k tomu, že každý podnik v současné době směřuje k co možná největší výkonnosti, i tato diplomová práce se na výkonnost ve svém výzkumu zaměřila. Autorka se rozhodla aplikovat svou diplomovou práci na společnost zabývající se lázeňstvím, a to zejména za účelem zjištění, jak mohly manažerské dovednosti ovlivnit vývoj posledních let, kdy se kvůli státním restrikcím mnoho lázeňských podniků ocitlo ve vážných finančních obtížích. Autorka si vybrala konkrétně společnost Lázně Bělohrad a.s., kde sama několik let vykonávala manažerskou pozici. Společnost byla stručně popsána, a to jak z pohledu provozu a fungování, tak z pohledu organizační struktury a náplně práce jednotlivých sledovaných manažerů. Pro účely zjištění výkonnosti posledních let byla v rámci finanční analýzy zpracována základní finanční data. Zkoumány byly zejména ukazatele zadluženosti, likvidity a vývoj tržeb podniku. Pro účely tohoto zkoumání bylo využito analytických metod finanční analýzy. Výsledky finanční analýzy potvrdily závažnost finanční situace podniku, která nastala v roce 2012 a následně vygradovala v roce 2013. Tato doba bývá často nazývána jako krize českého lázeňství. Manažeři společnosti Lázně Bělohrad a.s. museli přijmout mnoho opatření, aby bylo schopni zachránit podnik, ve kterém pracují v plném smyslu slova. Přijatá opatření musela být samozřejmě aplikována za pomoci vhodných manažerských dovedností.

Právě na manažerské dovednosti, a tedy s cílem zjistit, které dovednosti manažeři společnosti nejčastěji využívají a které byly zásadní pro přežití podniku v době restrikcí ze strany státu, se zaměřil další part praktické části. Praktická část využívala zejména metody dotazníkové šetření, jehož výsledky byly vyhodnocovány pomocí syntetických metod. Na devět představitelů vyššího a nejvyššího managementu bylo aplikováno dotazníkové šetření. V rámci předaného dotazníku manažeři subjektivně hodnotili úroveň svých manažerských dovedností, a to pomocí otevřených otázek, otázek typu multiple choice i otázky tzv. Likertovy škály. Dále měli zhodnotit své silné a slabé stránky a zmínit oblasti, ve kterých by se dle svého názoru měli zlepšit. V další části dotazníku měli manažeři zmínit ty dovednosti, kterou považují zásadní pro výkon svého zaměstnání, poslední část dotazníku byla zaměřena na dovednosti manažera, dle ideálních představ samotných dotazovaných manažerů.

Na základě provedeného šetření bylo zjištěno, že manažeři naplňují své vlastní představy jen částečně. Největší mezery byly shledány v oblasti manažerských dovedností komunikačních, zejména v asertivních schopnostech si manažeři společnosti Lázně Bělohrad a.s. nejsou jistí svými schopnostmi. Další oblastí, kterou je potřeba souvisle zlepšovat je oblast týmové spolupráce. Zde byl shledán nejzásadnější problém v neschopnosti delegovat a důvěřovat svým podřízeným.

Komunikační dovednosti, potažmo dovednosti týmové spolupráce, jsou jedním ze základů každodenního osobního i profesního života. I přes tuto skutečnost nejsou výsledky dotazníkového šetření natolik závažné, a to zejména z toho důvodu, že si samotní manažeři sami uvědomují své nedostatky i slabé stránky a vědí o prostoru k vlastnímu zlepšení. Dalším krokem je tedy samotné zlepšení problémových dovedností. Pro účel zlepšení problematických dovedností byly navrženy způsoby, jak je toho možné dosáhnout. Nejvhodnější variantou se jeví možnost objednání služeb specializované agentury, která by v rámci tréninku zapracovala na rozvinutí dovedností, které jednotliví manažeři označili jako své slabé stránky.

Autorka se domnívá, že zlepšení základních komunikačních technik a zejména techniky asertivity povede k souvislému zlepšení dalších souvisejících manažerských dovedností napříč sledovanými oblastmi. Navržená opatření je tedy doporučeno aplikovat co možná nejdříve, aby se očekávané výsledky dostavily a ovlivnily výkonnost společnosti

ve velmi blízkém horizontu. Autorka zmínila, že na danou problematiku manažerských dovedností je vhodné pohlédnout také z objektivního hlediska, tedy prostřednictvím třetí osoby, která by v praxi hodnotila dovednosti jednotlivých manažerů. Výsledky práce byly projednány s částí vedení společnosti Lázně Bělohrad a.s. Vedení společnosti souhlasilo s názorem a návrhy opatření autorky. Autorka se touto problematikou plánuje nadále zabývat a blíže zkoumat společnost Lázně Bělohrad a.s. a poskytovat jednotlivým manažerům zpětnou vazbu na základě podrobného zkoumání jejich manažerských dovedností v praxi.

A na závěr opět jeden citát moudrého Tomáše Bati:

„Malou výrobu je možné řídit s malými lidmi. Velkou výrobu mohou vést pouze velcí lidé. Lidé, kteří jsou velcí povahou, vůlí a vědomostmi. Ti nám chybí a možná, že budeme muset počkat, než nám dorostou z mladých mužů, které zde vychováváme.“

6 Seznam použitých zdrojů

Armstrong, Michael. 1995. *Jak být ještě lepším manažerem.* Praha : Victoria Publishing, 1995. 80-85865-66-1.

Armstrong , Michael . 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi.* Praha : Fragment, 2011. 978-80-1198-1.

Armstrong, Michael a Stephens, Tina. 2008. *Management a leadership.* Praha : Grada Publishing, 2008. 978-80-247-2177-4.

Armstrong, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů.* Praha : Grada Publishing, 2007. 80-247-0469-2.

Bělohávek, František, Košťan, Pavol a Šuleř, Oldřich. 2001. *Management.* Olomouc : Rubico, 2001. 80-85839-45-8.

Blažek, Ladislav. 2014. *Management.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2014. 978-80-247-4429-2.

Cejthamr, Václav a Dědina, Jiří. 2010. *Management a organizační chování.* Praha : Grada Publishing, 2010. 978-80-247-3348-7.

Česká asociace mentoringu. 2016. *Česká asociace mentoringu.* [Online] Centrum dohody, 2016. <http://www.asociacementoringu.cz/>.

Deník.cz. 2013. Krach lázeňství? Velichovky jsou nejspíš první. *Deník.cz.* [Online] VLTAVA LABE MEDIA a.s., 9. 8 2013. [Citace: 20. Září 2016.] http://www.denik.cz/z_domova/krach-lazenstvi-velichovky-jsou-nejspis-prvni-20130808.html.

Eichel, Evelyn a Bender, Henry E. 1984. *Performance Appraisal.* New York : American Management Association, 1984.

Fischerová-Katzerová, Vladka a Češková-Lukášová, Dana. 2009. *Grafologie.* Praha : Grada Publishing, 2009. 978-80-247-2833-9.

Fišer, Roman. 2014. *Procesní řízení pro manažery*. Praha : Grada Publishing, 2014. 978-80-247-5038-5.

Folwarczná, Ivana. 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha : Grada Publishing, 2010. 978-80-247-3067-7.

Hron, Jan a Macák, Tomáš. 2015. *Teorie řízení*. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, 2015. 978-80-213-2306-3.

Hroník, František. 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2006. 80-247-1458-2.

Khelerová, Vladimíra. 2010. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha : Grada Publishing, 2010. 978-80-247-3566-5.

Koontz, Harold a Weihrich, Heinz. 1993. *Management*. 10. Praha : Victoria Publishing, 1993. 80-85605-45-7.

Kříž, Josef. 2015. *Základy řízení*. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2015. 978-80-213-2549-4.

Lahnerová, Dagmar. 2012. *Asertivita pro manažery*. Praha : Grada Publishing, 2012. 978-247-4406-3.

Lojda, Jan. 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. 978-80-247-3902-1.

Medmes.cz. 2013. Krize lázeňství – propouštění, snižování mezd. *mednes.cz*. [Online] WordPress, 28. Prosinec 2013. [Citace: 5. listopad 2016.] <http://www.mednes.cz/?p=1023>.

Němeček, Petr a Zich, Robert. 2009. *Základy podnikového managementu*. Brno : NC Publishing, 2009. 978-80-903858-7-0.

Němeček, Petr a Zich, Robert. 2007. *Podnikový management I*. Brno : CEMR, 2007. 978-80-214-3511-7.

Pauknerová, Daniela a a kol. 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha : Grada Publishing, 2006. 80-247-1706-9.

Plamínek, Jiří. 2004. *Sebeřízení*. Praha : Grada Publishing, 2004. 978-80-86730-73-8.

Plevová, Ilona a kol., a. 2012. *Management v ošetrovatelství*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. 80-247-3871-6.

Stacke, Édouard. 2005. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Praha : Grada Publishing, 2005. 80-247-0937-6.

Stýblo, Jiří. 2011. Hodnocení výkonnosti zaměstnanců a jeho souvislosti v praxi. *Práce a mzda*. 2011, 6.

Štěpáník, Jaroslav. 2010. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha : Grada Publishing, 2010. 978-80-247-2494-2.

Švec, Jakub. interquality. *Styl vedení lidí závisí na situaci*. [Online] [Citace: 26. 6 2016.] <http://www.chovani.eu/styl-rizeni-styl-vedeni-lidi/c396>.

Templar, Richard. 2005. *100 zlatých pravidel úspěšného manažera*. Praha : Grada Publishing, 2005. 80-247-1387-X.

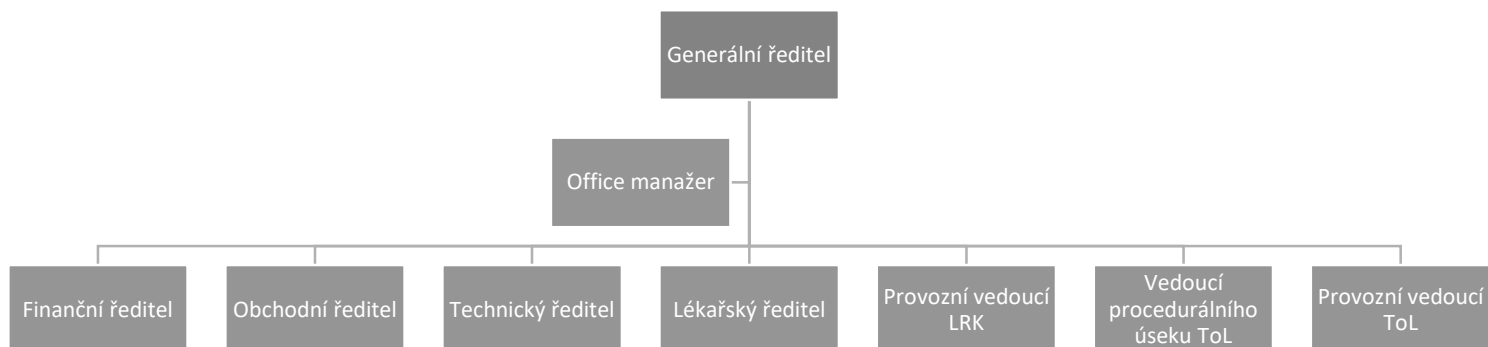
Veber, Jaromír, a kol. 2009. *Management - základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha : Management Press, 2009. 978-80-7261-200-0.

Wagnerová, Irena. 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha : Grada Publishing, 2008. 978-80-247-2361-7.

7 Přílohy

7.1	Organizační struktura společnosti.....	75
7.2	Dotazník.....	76
7.3	Výpočty a grafy finanční analýzy.....	83
7.3.1	Zadluženost.....	83
7.3.2	Ukazatele likvidity.....	83
7.4	Výsledky dotazníku – grafické zpracování.....	85

7.1 Organizační struktura společnosti



Obrázek 10: organizační struktura společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

7.2 Dotazník

Základní údaje:

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- muž
- žena

2. Kolik Vám je let?

- 30 a méně
- 31 – 35
- 36 – 40
- 41 – 50
- 50 – 60
- 60 a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažení vzdělání?

- středoškolské bez maturity
- středoškolské s maturitou
- vysokoškolské (Bc.)
- vysokoškolské (Mgr., Ing., Dr. atd.)

4. Jak dlouho pracujete na současné manažerské pozici?

- 1 rok a méně
- 2 – 3 roky
- 4 – 5 let
- 6 a více let

5. Jak dlouho pracujete ve společnosti Lázně Bělohrad a.s.?

- 1 rok a méně
- 2 – 3 roky
- 4 – 5 let
- 6 a více let

6. Kolik máte v současné době podřízených?

- 5 a méně
- 6 - 10
- 11 - 20
- 21 a více

1. dotazníková část

U níže uvedených dovedností, prosím, zaškrtněte políčko, které Vám, jako manažerovi nejvíce odpovídá.

PLÁNOVÁNÍ	Plně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Plně nesouhlasím
Jsem schopen předvídat.				
Jsem schopen vytvořit reálný plán chodu oddělení				
Stanovený plán jsem schopen plnit, případně jej dle potřeby pozměnit				
Jsem schopen předem stanovit zdroje potřebné ke splnění plánu.				

ORGANIZOVÁNÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI	Plně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Plně nesouhlasím
Jsem schopen zaměřit se na výkon.				
Dokáži sledovat cíl, splnit ho a zhodnotit.				
Jsem schopen a ochoten se zdokonalovat				
Jsem schopen stanovit priority přidělených úkolů				
Jsem schopen objektivně hodnotit dosažené cíle				
Své zaměstnance dokáži efektivně motivovat k vyššímu a lepšímu výkonu				
Dokáži identifikovat potřeby zákazníků a reagovat na ně				

KOMUNIKACE	Plně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Plně nesouhlasím
Jsem schopen komunikovat rychle, konstruktivně a efektivně.				
Znám základní pravidla asertivity a při každodenní komunikaci je používám.				
Úkoly svým podřízeným zadávám jasně a srozumitelně.				
Jsem schopen naslouchat názorům a přáním svých podřízených.				
Orientuji se v typologii lidí, jsem schopen různé typy identifikovat a jednat s nimi				
Vyjadřuji se lépe a jasněji písemně, než ústně.				
Jsem schopen analyzovat, odhalit a eliminovat vznikající komunikační bariéry.				

TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE	Plně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Plně nesouhlasím
Svým podřízeným dávám prostor pro vlastní kreativitu a iniciativu.				
V rámci vyjednávání jsem schopen dosáhnout kompromisu.				
Na svém úseku vytvářím přátelské prostředí				
Jsem schopen respektovat názory druhých				

Ochotně předávám své znalosti a vědomosti svým podřízeným.				
Jsem schopen zadávat a efektivně delegovat úkoly na své podřízené.				
Svým podřízeným ve svěřených úkolech plně důvěřuji				
Jsem schopen ocenit dobře odvedenou práci.				
Podřízeným aktivně poskytuji zpětnou vazbu				

SAMOSTATNOST	Plně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Plně nesouhlasím
Jsem schopen pracovat samostatně.				
Dokážu odhadnout své schopnosti				
Mé vystupování v rámci podniku je profesionální a odpovídající mé profesi				
Jsem schopen přijímat svěřené úkoly				
Jsem schopen přijímat svěřené úkoly a zvládat je v požadované kvalitě a čase				

OSOBNÍ PŘÍSTUP	Plně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Plně nesouhlasím

Jsem flexibilní				
Mám kreativní nápady				
Jsem aktivní (přicházím s novými nápady)				
Jsem schopen akceptovat riziko				
Jsem ochoten akceptovat změny				

KRIZOVÉ ŘÍZENÍ	Plně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Plně nesouhlasím
Zvládám práci pod tlakem				
Ovládám dovednost time-managementu				
Jsem schopen přizpůsobit se změnám.				
Jsem schopen identifikovat problém				
Identifikovaný problém jsem schopen efektivně vyřešit				
Vybrané řešení problému jsem schopen realizovat				
Ze vzniklých problémů jsem schopen se poučit.				
Problémům jsem schopný předcházet				
Jsem schopen vyrovnat se s neúspěchem				
Umím relaxovat				

2. část

Zhodnoťte, prosím, své silné a slabé stránky týkající se Vašich manažerských dovedností. Kde vidíte prostor pro určité zlepšení? Výše uvedené Vám může posloužit jako malá inspirace.

SLABÉ STRÁNKY

.....
.....
.....

SILNÉ STRÁNKY

.....
.....
.....

MĚL BYCH SE ZLEPŠIT

.....
.....
.....

3. část

Které manažerské dovednosti spatřujete pro svou pozici jako zásadní? Které jsou nejvíce důležité pro výkon Vaší práce?

.....
.....
.....

4. část

Uvažujte, prosím, ideálního manažera podle Vašich představ. Obodujte jednotlivé manažerské dovednosti podle významnosti tak, jak by je měl ideální manažer ovládat

5 – tuto dovednost správný manažer **musí** ovládat

4 – velice důležitá dovednost, kterou by manažer **měl** ovládat

3 – dovednost manažer během práce občasně využije, **je dobré** ji ovládat

2 – dovednost není nikterak zásadní, **není nutné** ji ovládat

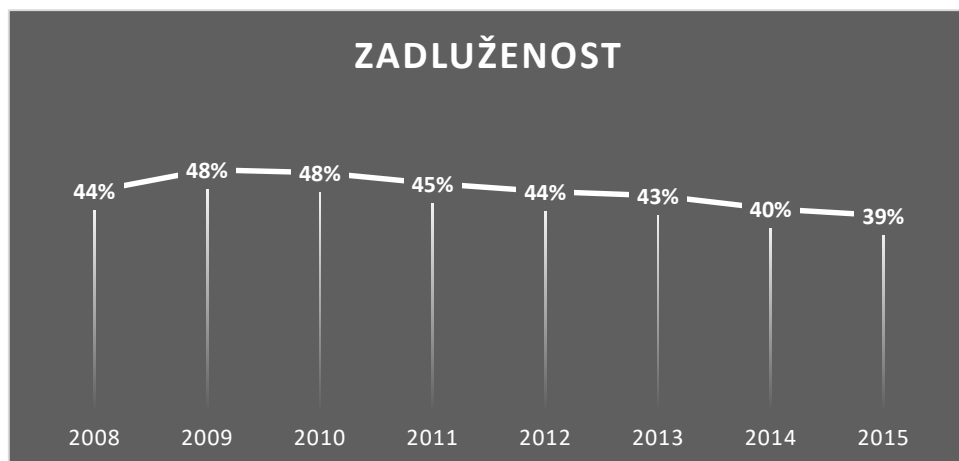
1 – tato dovednost je pro manažera téměř **zbytečná** ovládat ji nemusí

Dovednost	1	2	3	4	5
Asertivní komunikace					
Schopnost dosáhnout kompromisu					
Schopnost sebereflexe					
Schopnost zvládat stres a zátěž					
Schopnost a ochota delegovat					
Schopnost předvídat hrozby					
Schopnost naslouchat					
Schopnost identifikace a překonání bariér					
Prezentační schopnosti a dovednosti					
Schopnost důvěřovat					
Schopnost změnit se (své způsoby a metody práce)					
Ochota inovace					
Samostatnost					
Schopnost dosažení cíle					
Time-management					
Flexibilita					
Schopnost předvídat					
Schopnost přijmout riziko					
Schopnost převzít zodpovědnost					
Schopnost identifikovat problém					
Schopnost vyřešit problém					
Schopnost určit priority					

7.3 Výpočty a grafy finanční analýzy

7.3.1 Zadluženost

Na ukazatel zadluženosti je možné pohlížet ze dvou úhlů. Z pohledu zájmů věřitelů a vlastníků. Vlastníci mají zájem o vyšší míru zadlužení, naopak věřitelé požadují tuto míru co nejnižší. Optimální rozmezí hodnot zadluženosti je 40-60% a tento procentuální poměr říká, z kola procent jsou celková aktiva financována celkovými dluhy = $\frac{\text{celkový dluh}}{\text{celková aktiva}}$



Obrázek 11: vývoj zadluženosti

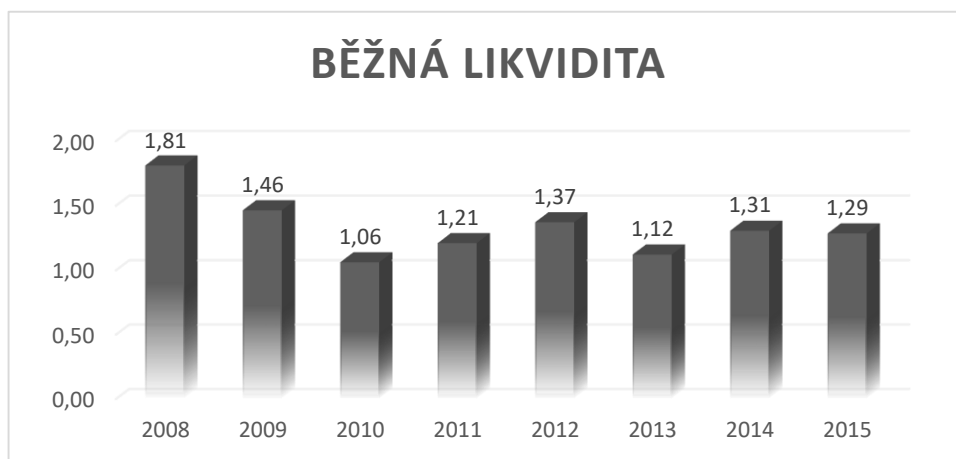
Zdroj: vlastní zpracování

7.3.2 Ukazatele likvidity

- Měří schopnosti firmy splácet své závazky
- Rozlišujeme tři ukazatele likvidity:

- běžná likvidita = $\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$
- rychlá likvidita = $\frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$
- hotovostní likvidita = $\frac{\text{hotovost} + \text{krátkodobé cenné papíry}}{\text{krátkodobé splatné závazky}}$

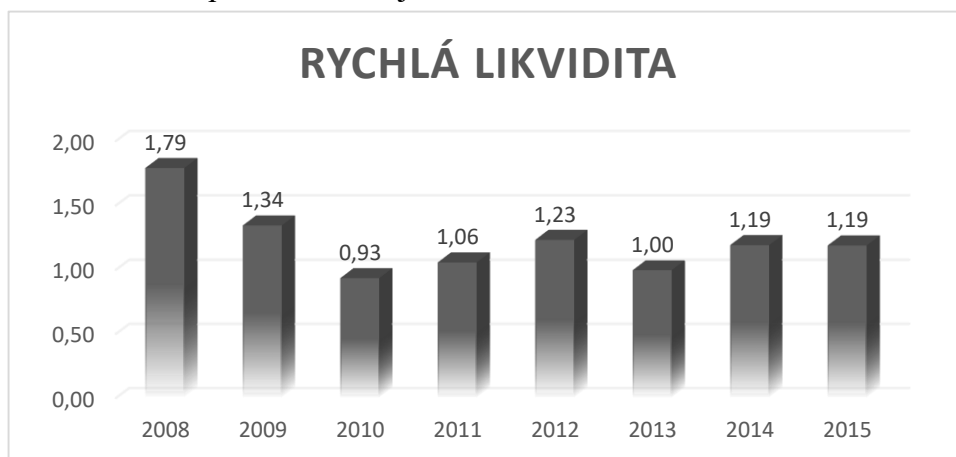
Běžná likvidita - optimální uvažujeme hodnotu 1,5 – 2,5



Obrázek 12: běžná likvidita

Zdroj: vlastní zpracování

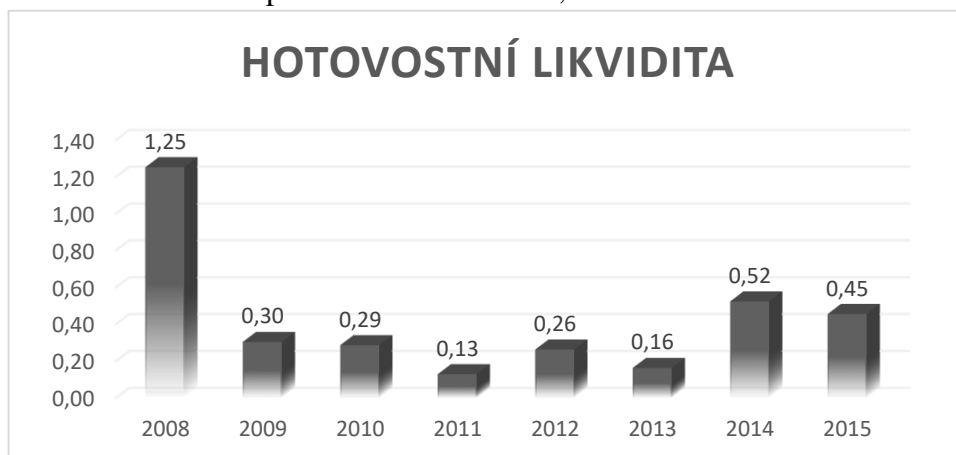
Rychlá likvidita - optimální uvažujeme hodnotu 1 - 1,5



Obrázek 13: rychlá likvidita

Zdroj: vlastní zpracování

Hotovostní likvidita – optimální hodnota cca 0,5



Obrázek 14: hotovostní likvidita

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 14: ukazatele likvidity

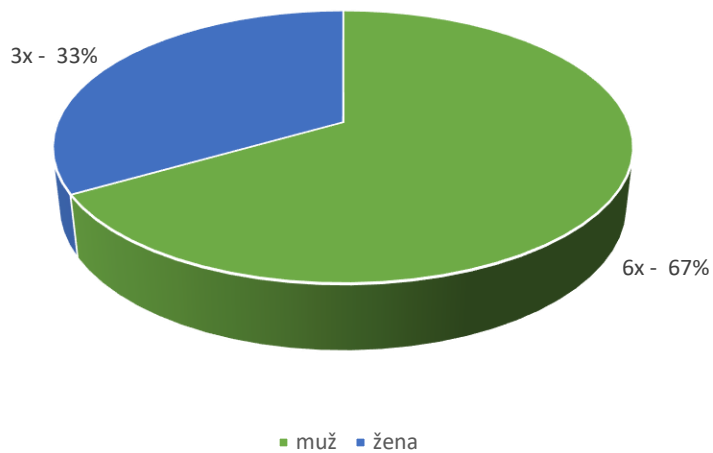
Zdroj: vlastní zpracování

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
běžná likvidita	1,81	1,46	1,06	1,21	1,37	1,12	1,31	1,29
rychlá likvidita	1,79	1,34	0,93	1,06	1,23	1,00	1,19	1,19
hotovostní likvidita	1,25	0,30	0,29	0,13	0,26	0,16	0,52	0,45

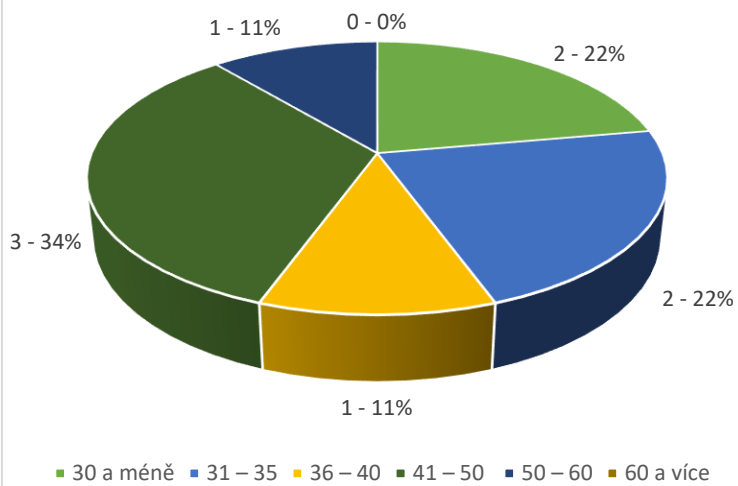
7.4 Výsledky dotazníku – grafické zpracování

Veškeré následující grafy jsou přílohou k podkapitolám 4.2.1 až 4.2.5. Všechny grafy byly vytvořeny autorkou.

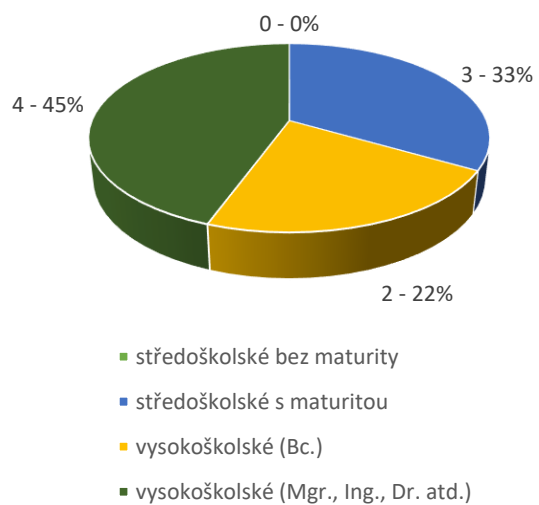
Pohlaví manažerů



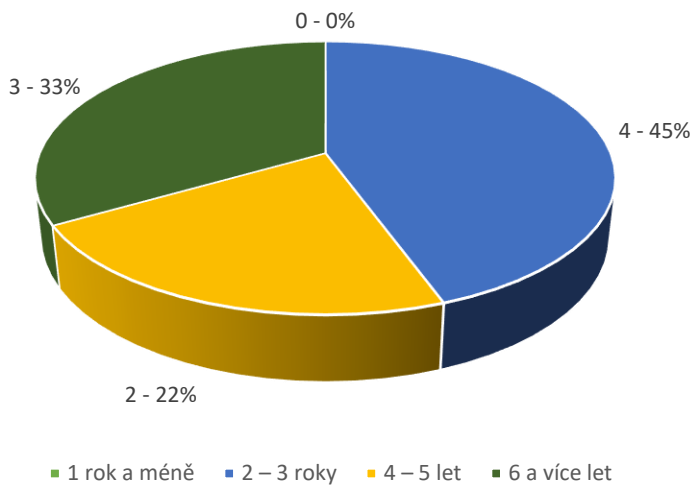
Věk manažerů



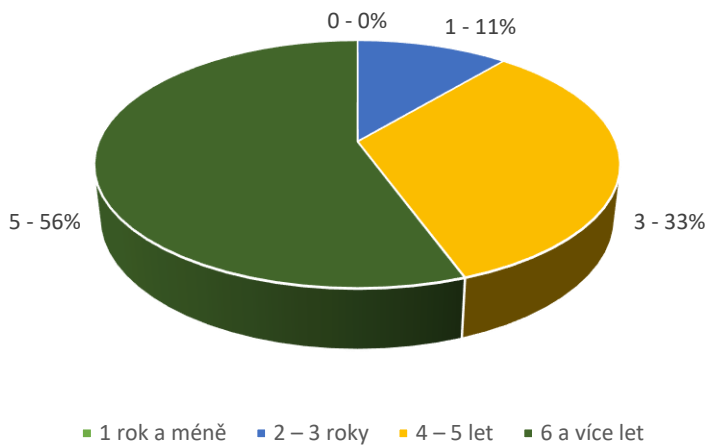
Vzdělání manažerů



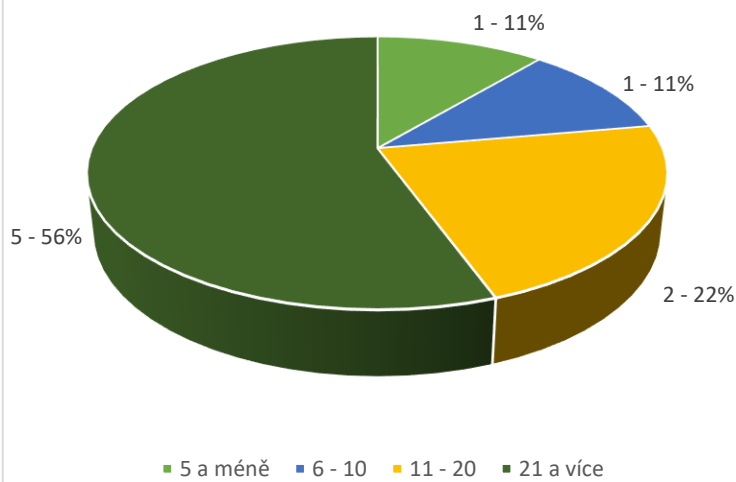
Doba práce na současné pozici

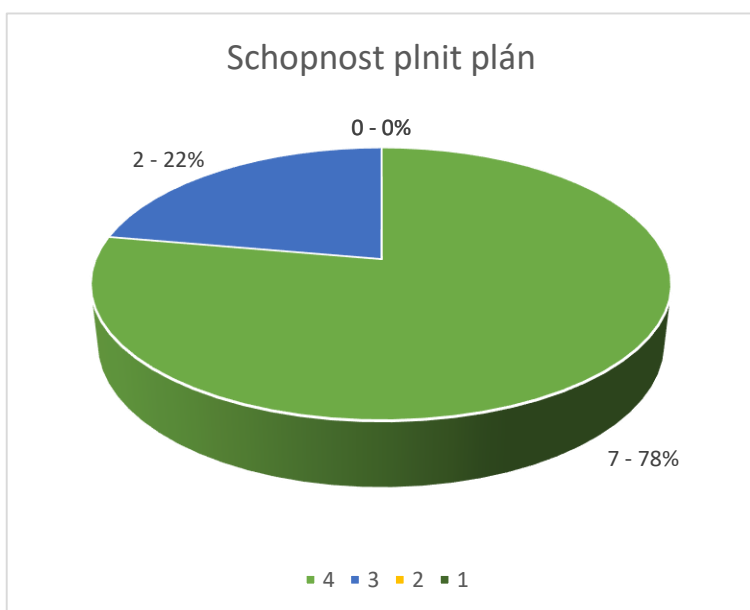
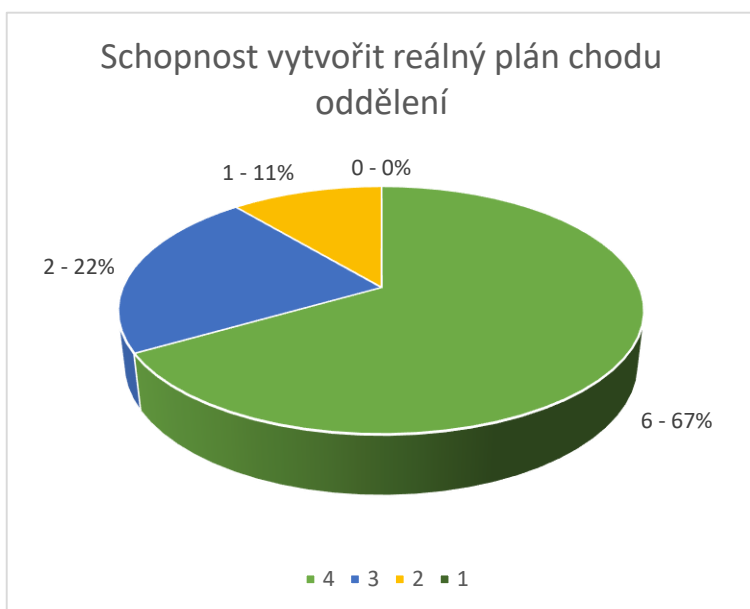
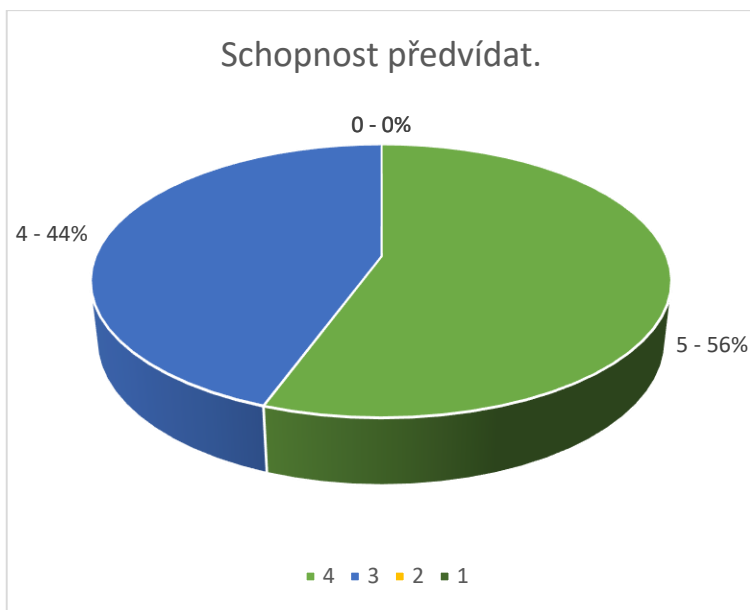


Doba trvání pracovního poměru u společnosti

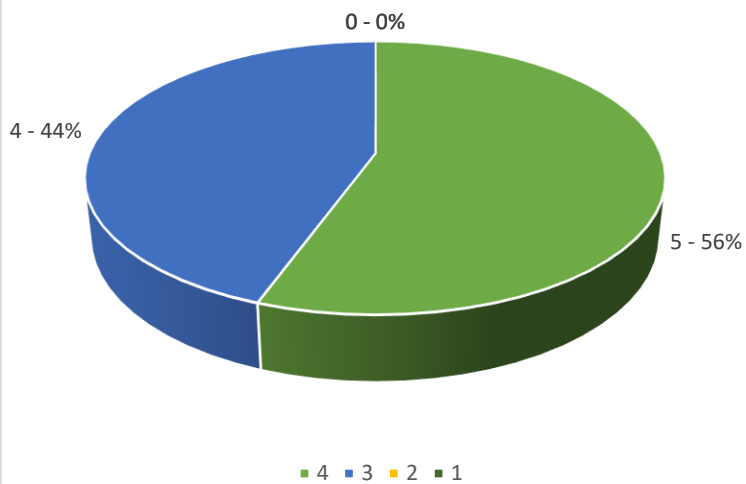


Počet podřízených

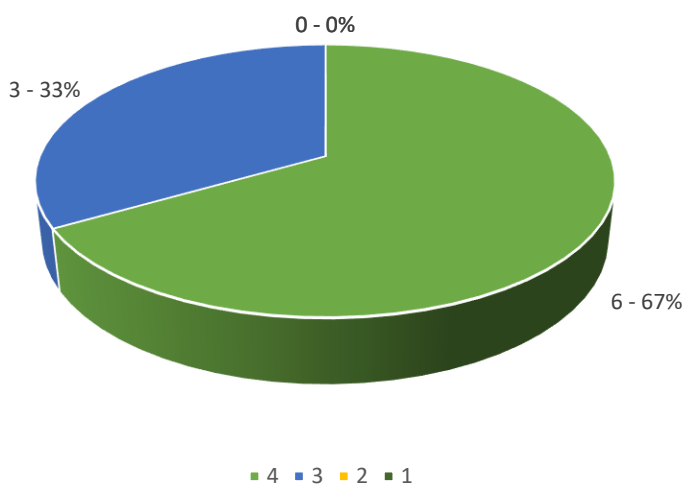




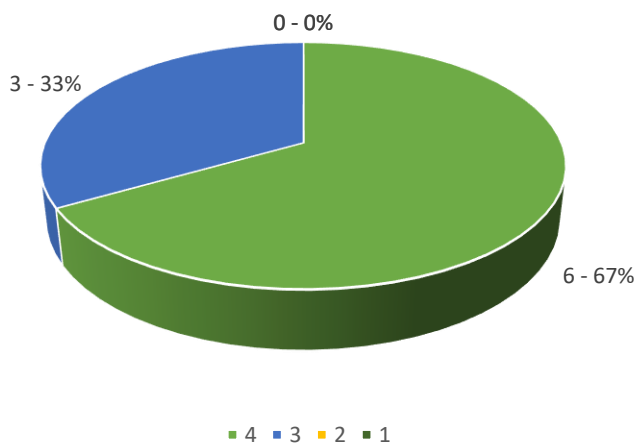
Schopnost předem stanovit zdroje



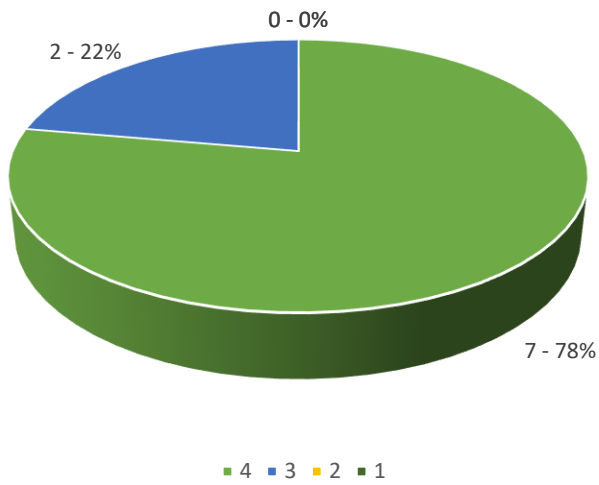
Schopnost zaměřit se na výkon



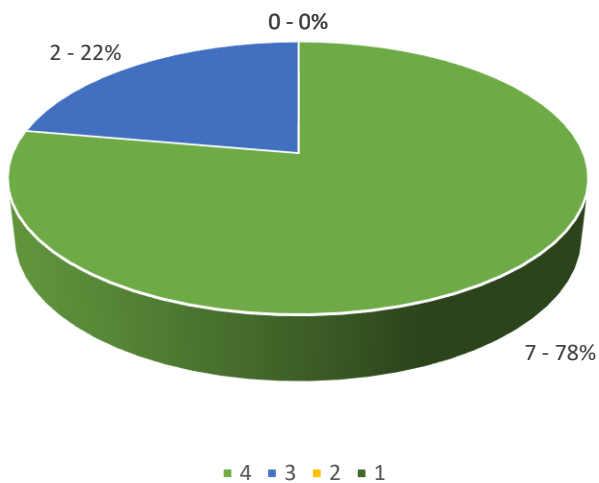
Schopnost sledovat cíl, splnit ho a zhodnotit



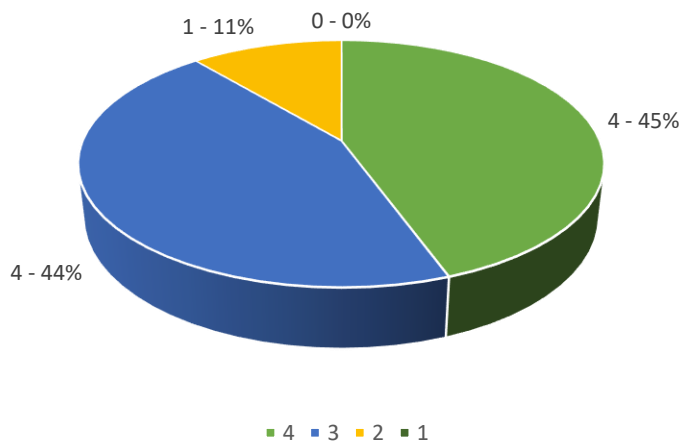
Schopnost a ochota zdokonalovat se



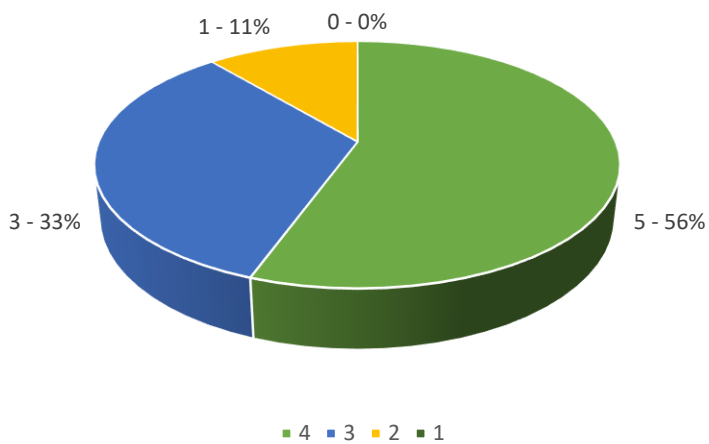
Schopnost stanovit priority úkolů



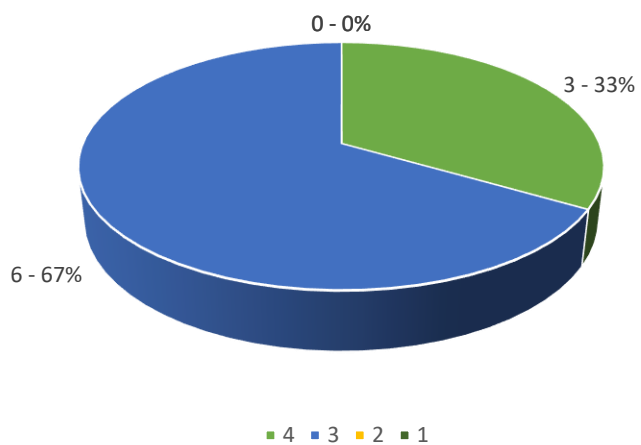
Schopnost objektivně hodnotit dosažené cíle



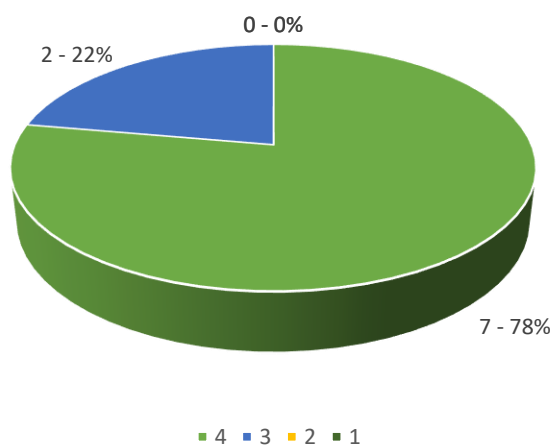
Schopnost efektivně motivovat zaměstnance k vyššímu výkonu



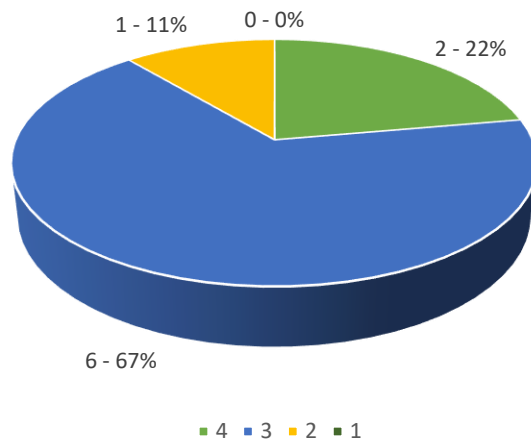
Schopnost identifikovat potřeby zákazníků a reagovat na ně



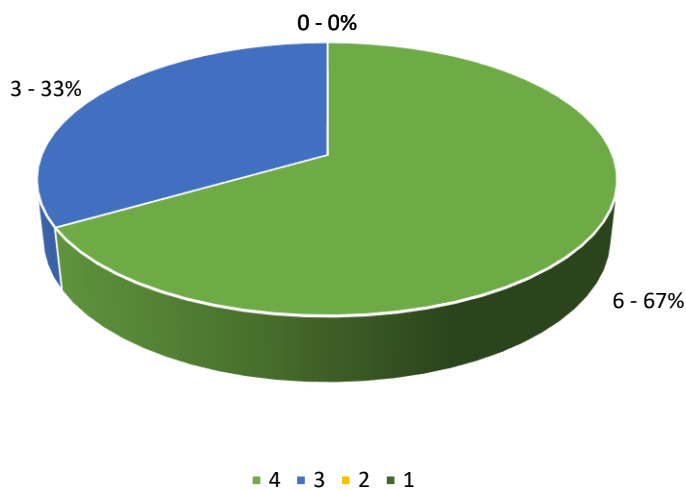
Schopnost rychlé, konstruktivní a efektivní komunikace



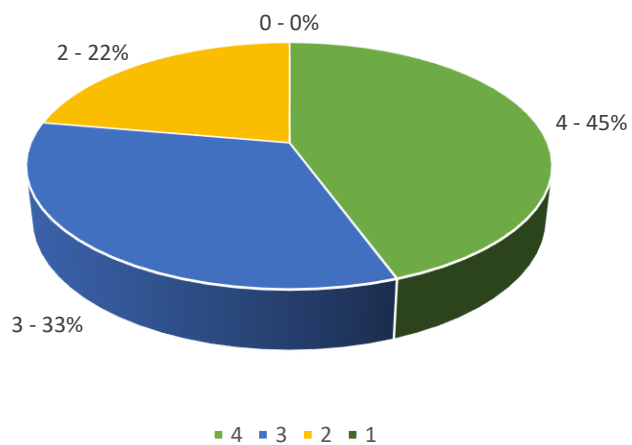
Schopnost asertivity a její praktické využití



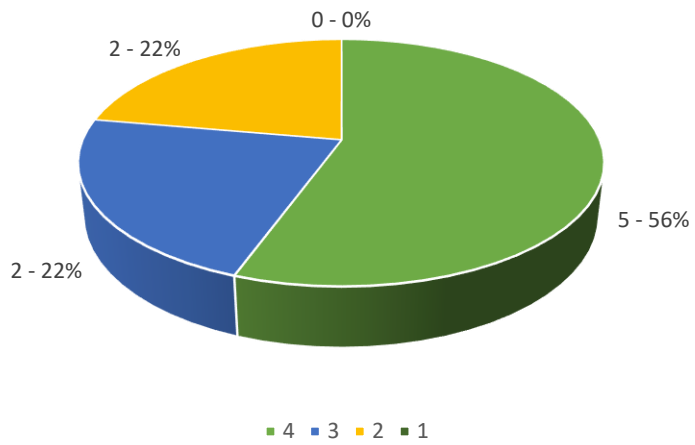
Schopnost zadávat úkoly jasně a srozumitelně



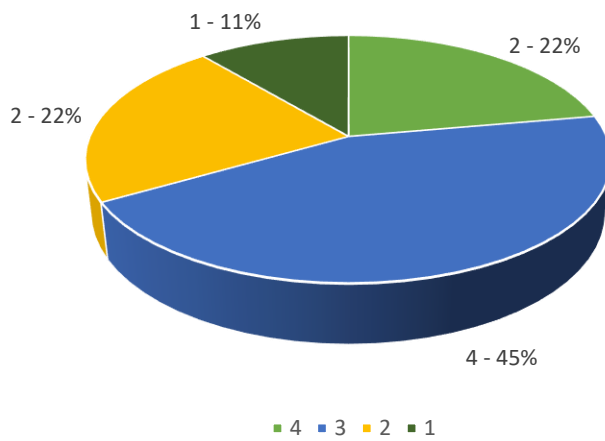
Schopnost naslouchat názorům a přáním svých podřízených



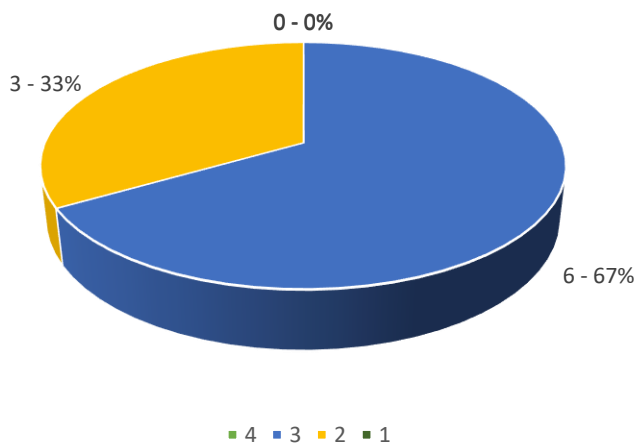
Schopnost identifikace lidské typologie a využití v praxi



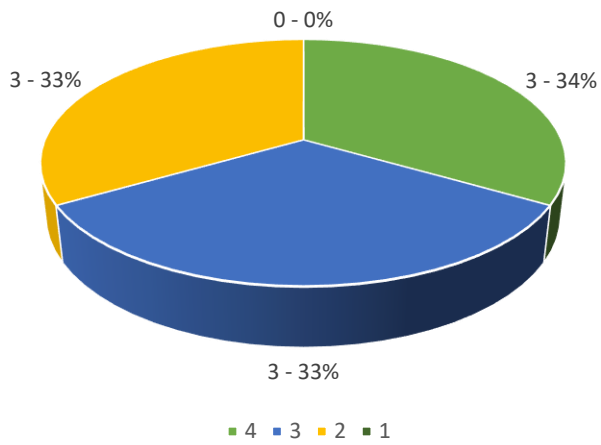
Schopnost vyjádřit se lépe písemně než ústně



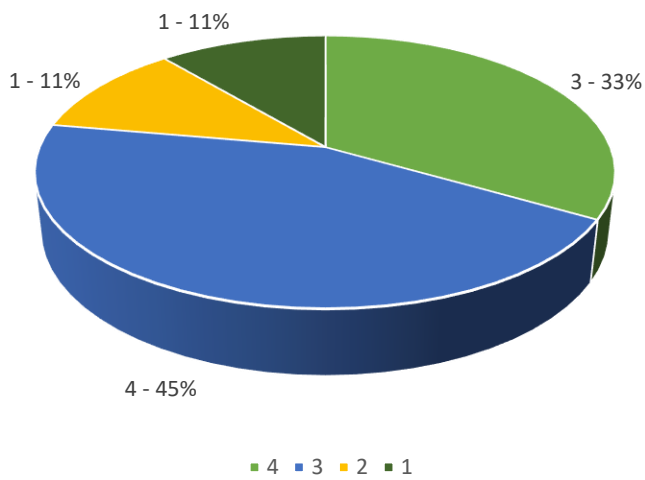
Schopnost odhalit a eliminovat komunikační bariéry



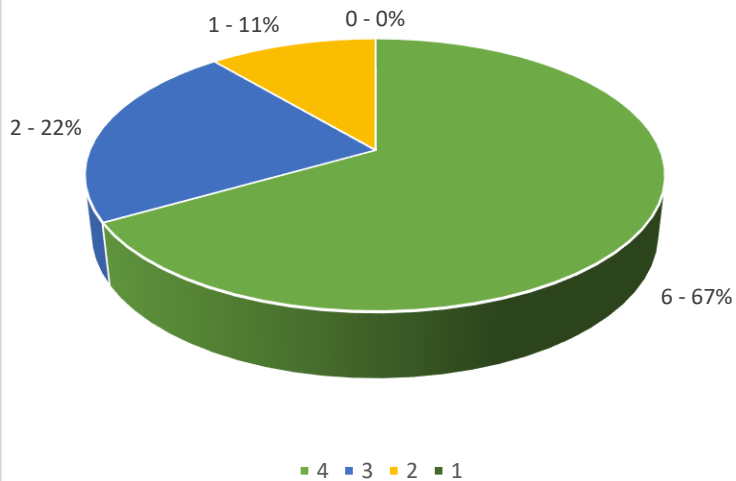
Schopnost dávat podřízeným prostor pro vlastní iniciativu



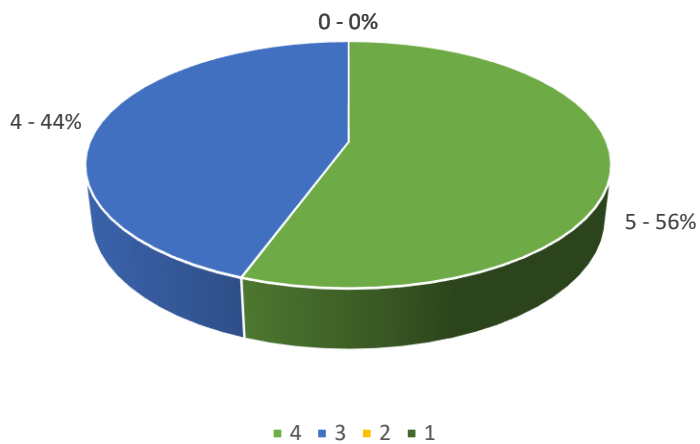
Schopnost dosáhnout kompromisu



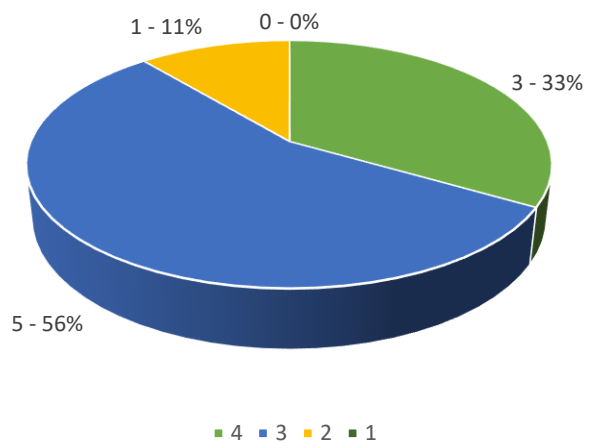
Schopnost vytvářet přátelské prostředí



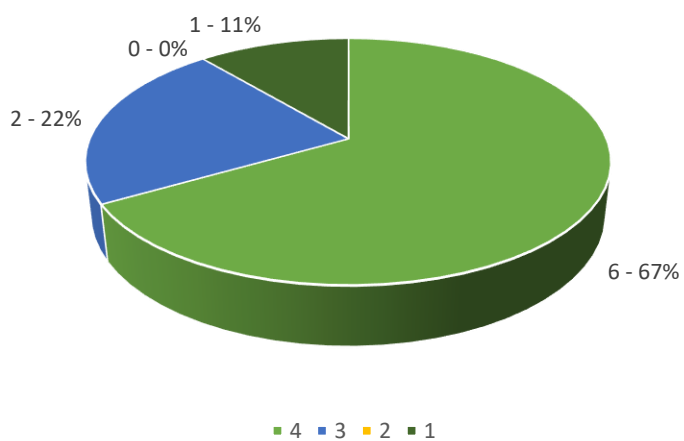
Schopnost respektovat názory druhých



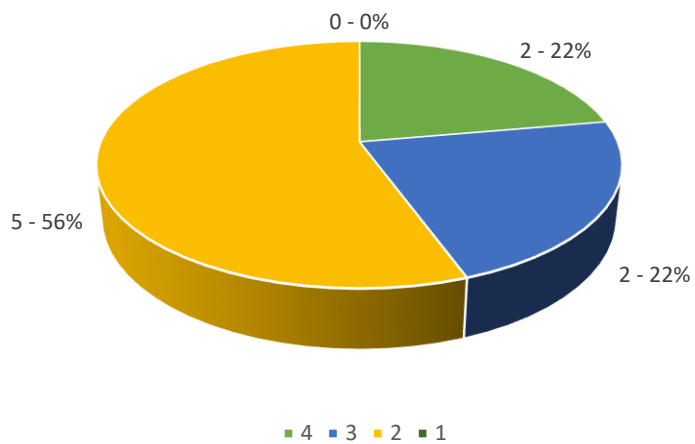
Schopnost předávat své znalosti a vědomosti podřízeným



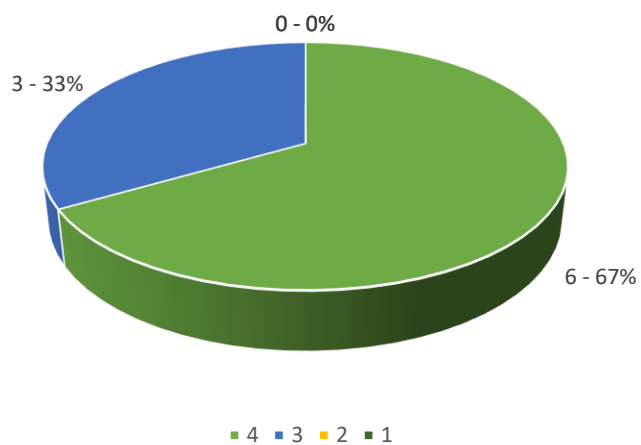
Schopnost zadávat a efektivně delegovat úkoly



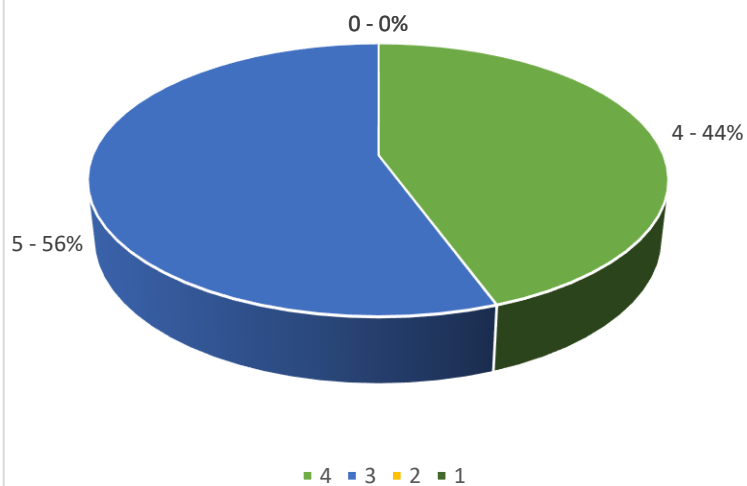
Schopnost důvěřovat podřízeným v zadaných úkolech



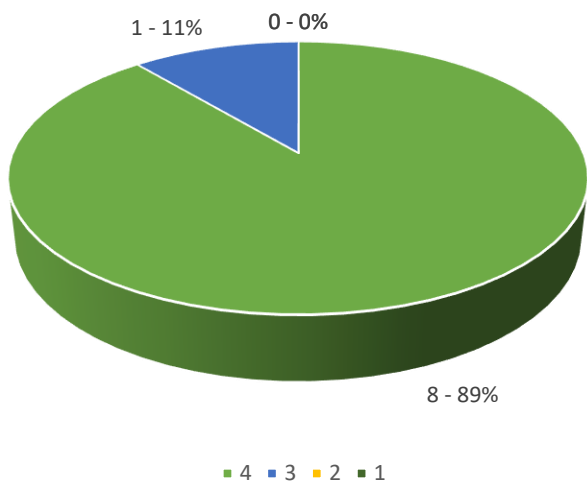
Schopnost ocenit dobře odvedenou práci



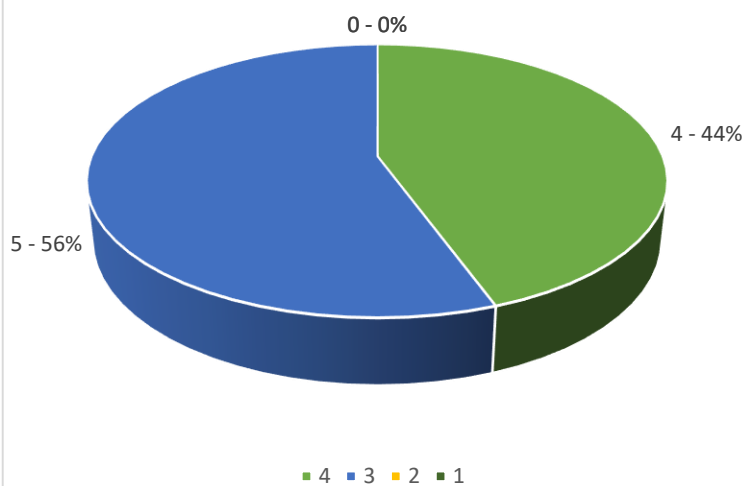
Schopnost poskytovat zpětnou vazbu



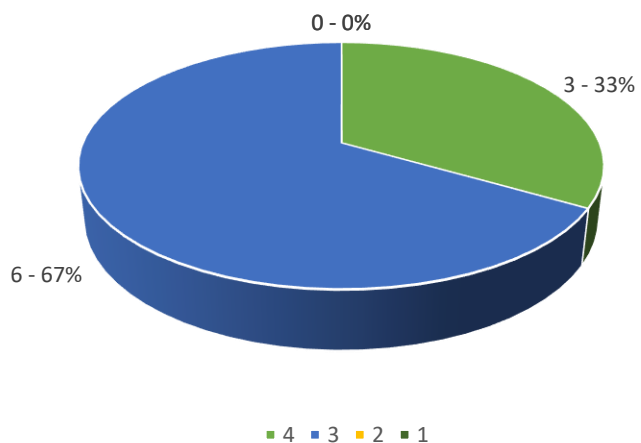
Schopnost pracovat samostatně



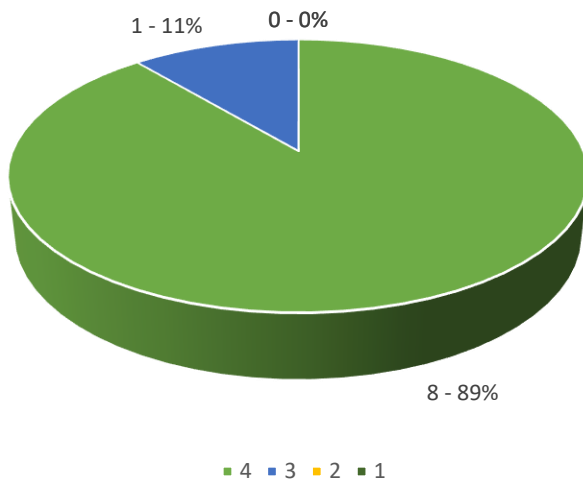
Schopnost odhadnout své schopnosti



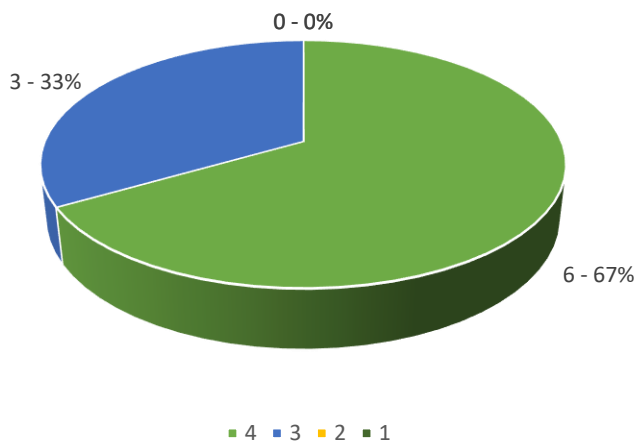
Schopnost profesionálního vystupování a chování



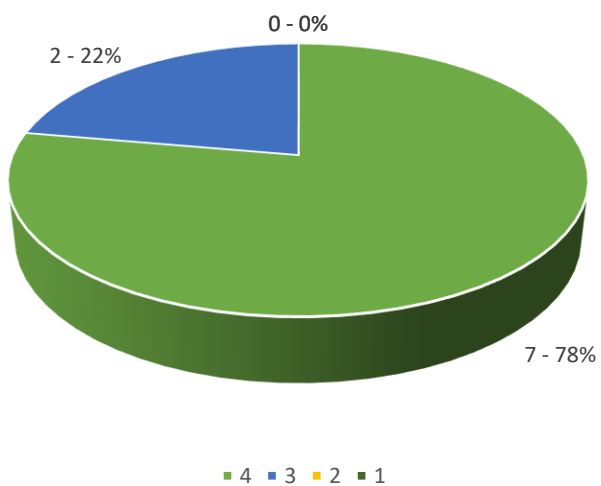
Schopnost přijímat svěřené úkoly

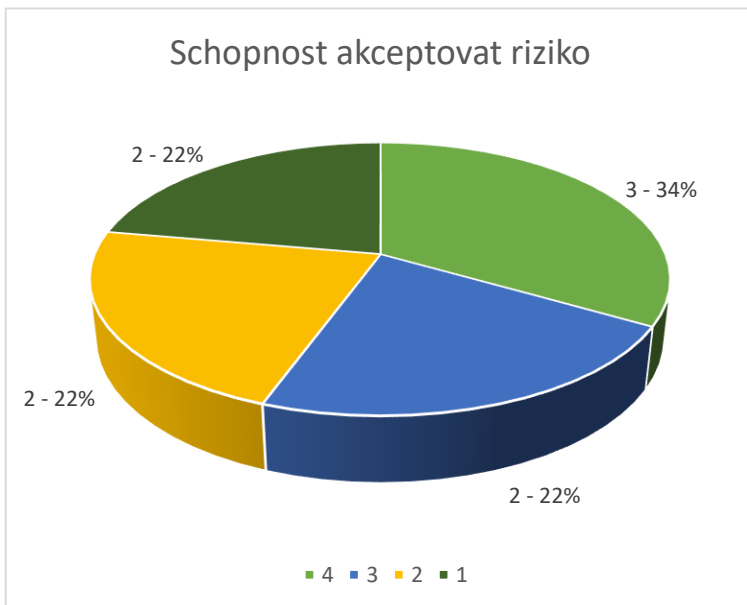
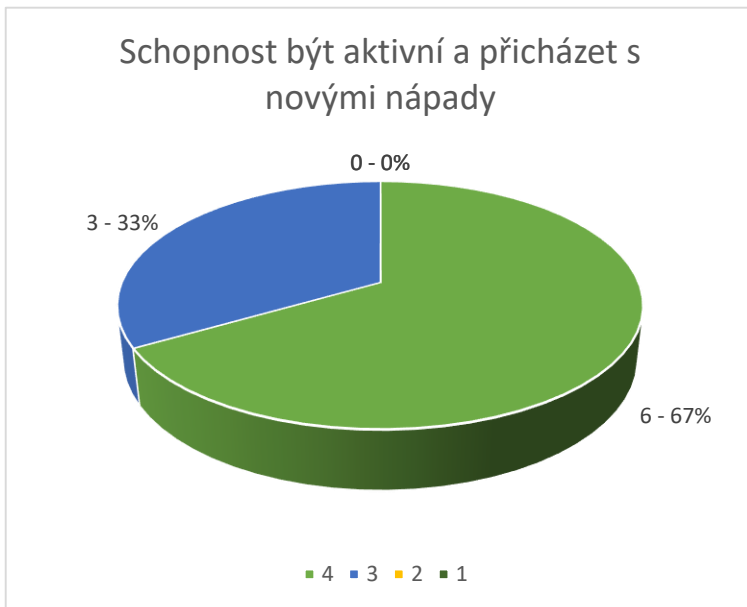
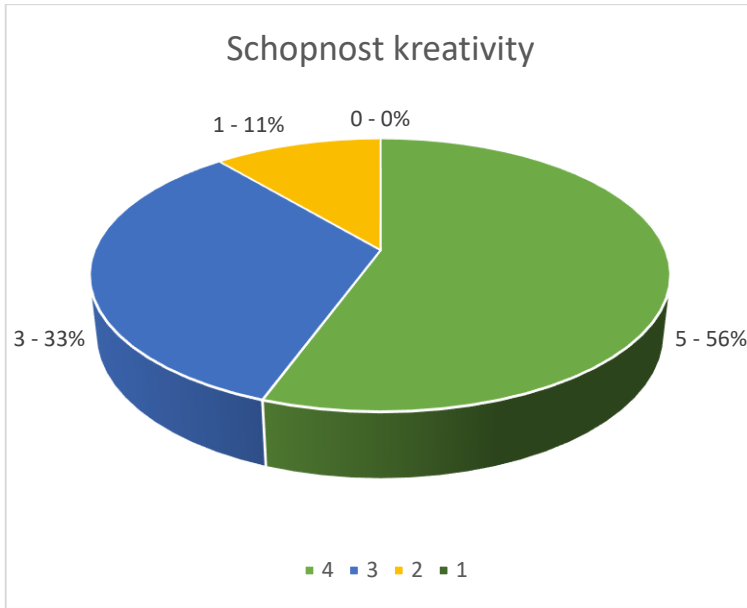


Schopnost přijaté úkoly zvládat v požadované kvalitě a čase

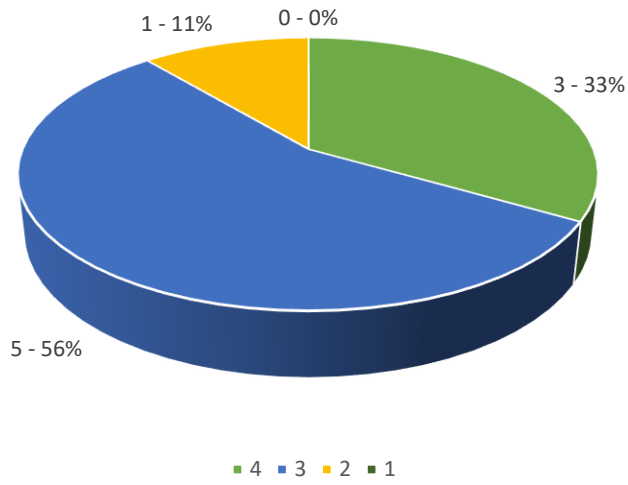


Schopnost flexibility

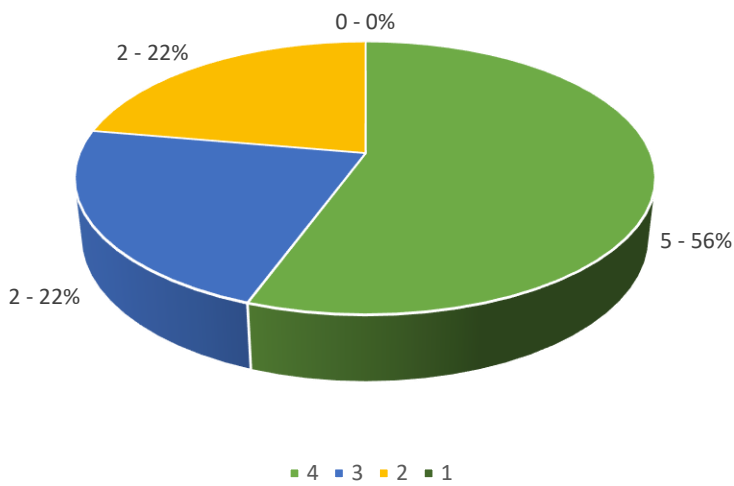




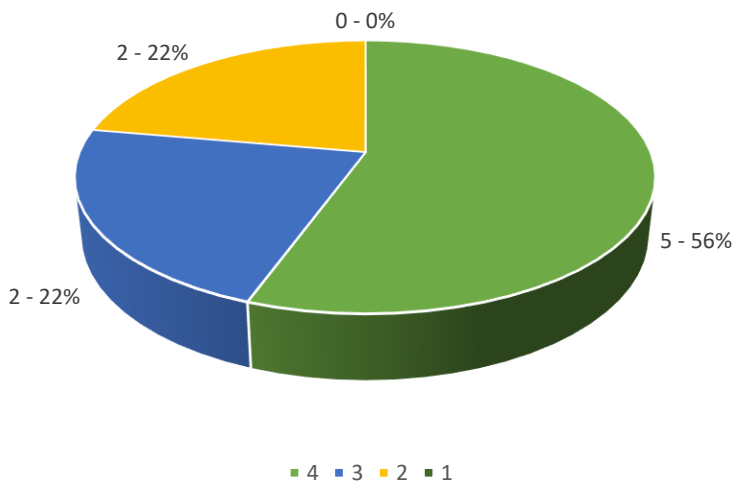
Schopnost akceptovat změny



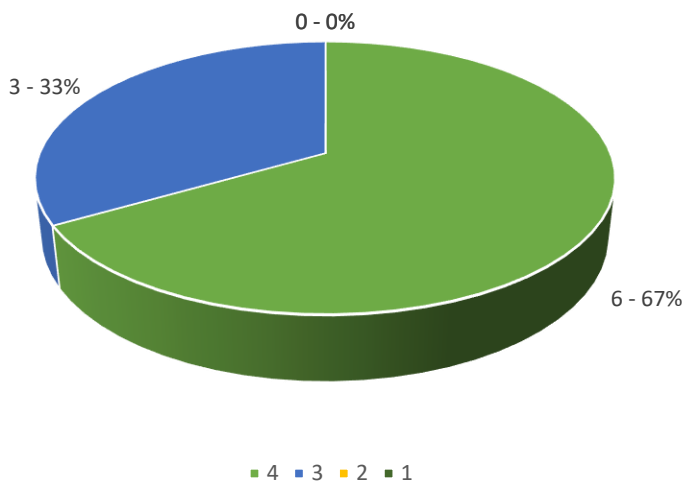
Schopnost zvládat práci pod tlakem



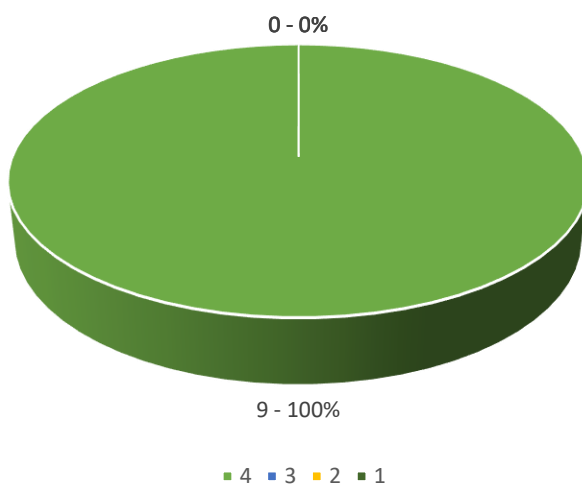
Schopnost time managementu



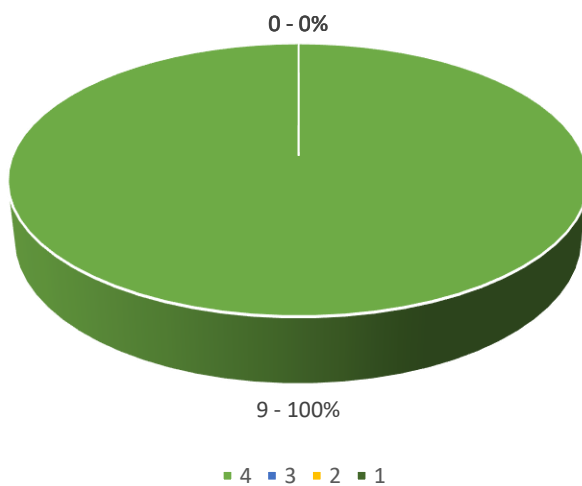
Schopnost přizpůsobit se změnám



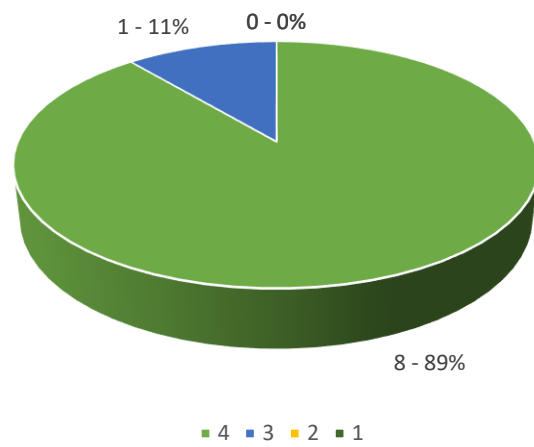
Schopnost identifikovat problém



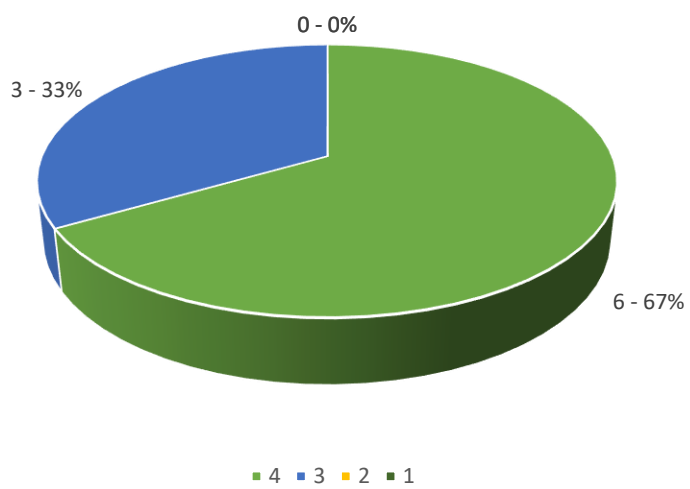
Schopnost efektivně vyřešit problém



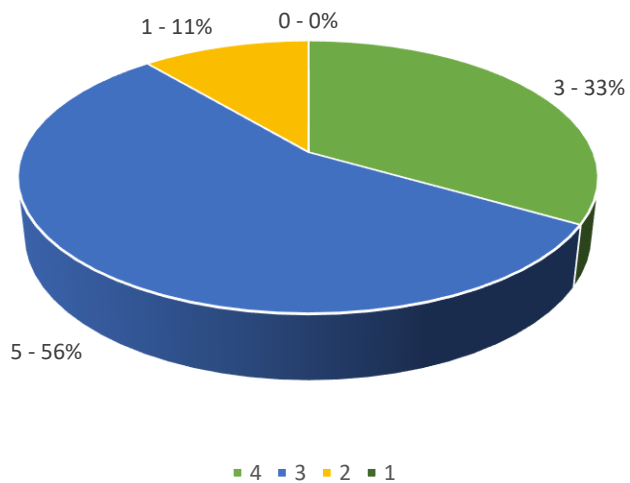
Schopnost vybrané řešení problému realizovat



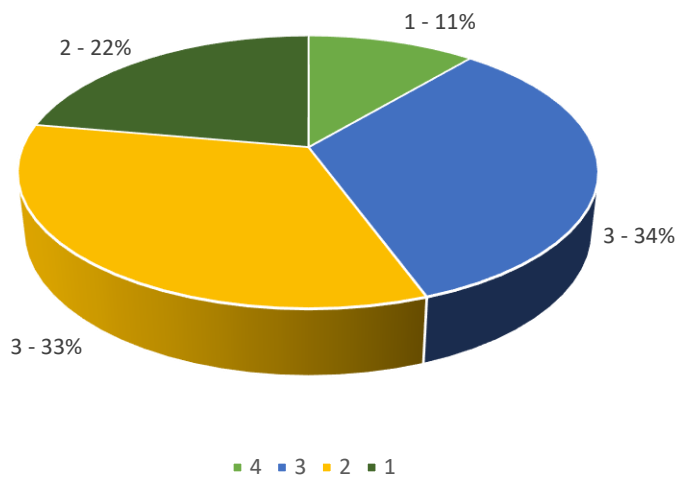
Schopnost poučit se z problémů



Schopnost předcházet problémům



Schopnost vyrovnat se s neúspěchem



Schopnost relaxovat

