

Univerzita Hradec Králové  
Fakulta informatiky a managementu

## Bakalářská práce

Univerzita Hradec Králové

Fakulta informatiky a managementu

Katedra rekreologie a cestovního ruchu

Psychologie zaměstnanců ve službách cestovního ruchu  
se zaměřením na psychickou pohodu

Bakalářská práce

Autor: Daniela Matušková

Studijní obor: KMCR

Vedoucí práce: Mgr. Gabriela Slaninová, Ph.D.

Hradec Králové 2022

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala paní Mgr. Gabriele Slaninové, Ph.D., která mi poskytla cenné rady a věcné připomínky. Zároveň děkuji za trpělivost a oporu, kterou mi při psaní bakalářské práce věnovala.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 20.4.2022

Daniela Matušková

## **Anotace**

Cílem práce je popis a analýza psychické pohody v profesní oblasti člověka. Pozornost je směřována k zaměstnancům v cestovním ruchu. V rámci výzkumného šetření je cílem práce zjistit subjektivně vnímaný vztah duševní pohody a následné motivace k výkonu profesní činnosti, včetně faktorů, které pozitivní duševní stav dotazovaných ovlivňují.

## **Klíčová slova**

Cestovní ruch, delegát, psychická pohoda, motivace, pracovní výkon

## **Annotation**

The aim of this bachelor thesis is to examine mental well-being at individual's profession with focus on employees in field of tourism. Research is to explore the subjective perception of mental well-being at the workplace and subsequent work motivation.

## **Key words**

Tourism, representative of travel agency, mental well-being, motivation, work performance

# OBSAH

1	Úvod .....	1
2	Cíl práce .....	3
3	Metodika .....	4
4	Cestovní ruch jako oblast setkávání kultur a lidí .....	5
4.1	Zaměstnanci ve sféře cestovního ruchu .....	8
5	Psychická pohoda jako součást výbavy pracovníka v odvětví cestovního ruchu .....	11
5.1	Psychická pohoda jako komponenta zdraví .....	11
5.2	Psychická pohoda na pracovišti.....	13
5.2.1	Kultura a organizace práce .....	14
5.2.2	Pracovní prostředí .....	15
5.2.3	Zaměstnancův přístup k práci .....	16
5.2.4	Příjmy a ohodnocení.....	16
5.3	Kontext psychické pohody a motivace k pracovnímu výkonu .....	17
5.3.1	Vybrané faktory psychické pohody – model Ryffové a Singera .....	18
6	Výzkumné šetření .....	23
6.1	Cíl výzkumu a jeho teoretická východiska .....	23
6.2	Volba výzkumného souboru a kritéria výběru respondentů do výzkumného vzorku.....	23
6.3	Výzkumný design .....	24
6.4	Výzkumné otázky.....	25
6.5	Etika výzkumu a průběh šetření .....	26
6.6	Analýza získaných dat.....	27
6.7	Diskuse výsledků.....	41
6.8	Závěr .....	44
7	Literatura a prameny .....	46
	Seznam příloh .....	50

# 1 Úvod

Žijeme ve světě, kde kvalitní a spokojený život představuje jednu ze základních lidských hodnot. Na kvalitu života má vliv mnoho faktorů. Některé mají pozitivní přínos, některé naopak negativní. Duševní pohoda, kterou se práce zabývá, je jedním ze stěžejních činitelů, jež kvalitu života ovlivňují. Spokojený život jde tedy ruku v ruce s pozitivním psychickým vyladěním jedince.

Je mnoho faktorů působících na duševní stav a pohodu. Tato bakalářská práce je zaměřena na problematiku duševní pohody na pracovišti, kde dochází k výskytu mnoha faktorů, vyplývajících z mezilidského působení, podstaty práce, pracovní pozice a role, materiálního zázemí atd. ovlivňujících psychiku člověka. Hlavním tématem je oblast cestovního ruchu, konkrétně jeho zaměstnanci provozující svou činnost v zahraničí.

V rámci současného stavu poznání může autorka dodat, že CK Fischer (2021), uvádí v popisu pracovní pozice delegáta neustálý kontakt s klienty a plánování schůzek s nimi. Dále píše, že povinností delegáta je řešení požadavků klienta. Dle jejích webových stránek má delegát na starosti prodej fakultativních výletů a pronájmy aut a veškeré dění v destinaci musí reportovat. V benefitech pracovní pozice jmenuje například motivační finanční ohodnocení, profesionální zaškolení a služební automobil. Škola cestovního ruchu Tyrkys (2021) na svých webových stránkách popisuje práci delegáta jako neocetitelnou. Její důležitost zmiňuje zejména při řešení stížností a reklamací klientů. Dle Orišky (2010) musí mít zaměstnanec cestovní kanceláře psychologické znalosti a je po něm požadováno několik vlastností jako jsou například sebedůvěra a sebekritika, zdvořilost, ochota a také ovládání mimiky a gestiky. CK Blue Style (2022) každoročně provádí výběrové řízení pobytových delegátů. V popisu pozice je mezi požadavky na delegáta mimo jiné uvedena i odolnost vůči stresu. Uvedené nároky na delegáty jsou v kontextu duševní pohody a motivace k výkonu pracovní činnosti ústředním tématem této práce.

Cestování a cestovní ruch povětšinou navozuje jeho konzumentům kladné pocity. Lidé, kteří se jezdí rekreovat, poznávat památky a kulturu dané destinace, či si užít sportovní dovolenou cestují i z důvodu zlepšení své psychické pohody, relaxace a odpočinku.

Na druhé straně stojí organizátoři cestovního ruchu, kteří, ačkoliv nabízí služby spojené s příjemnými pocity z cestování, nemusí prožívat totéž.

Důvodem výběru výzkumného vzorku, tedy zaměstnanců v cestovním ruchu, je autorčina osobní profesní zkušenost, která reflektuje spojitost zaměstnání v turismu s psychickou pohodou. Stavy duševní nepohody, jak své, tak i svých kolegů, zažila při výkonu sezónní delegatury v zahraničí, kde pracovala pro českou cestovní kancelář. Kupříkladu stresující situace jsou pro delegáta a ostatní pracovníky cestovní kanceláře v zahraničí velmi časté, téměř na denním pořádku. Bakalářská práce studuje práci delegátů cestovních kanceláří a snaží se hledat souvislosti jejich činnosti s duševní pohodou, potažmo s motivací k pracovnímu výkonu.



## 2 Cíl práce

Cílem práce je popis a analýza psychické pohody v profesní oblasti člověka. Pozornost je směřována k zaměstnancům v cestovním ruchu. V rámci výzkumného šetření je cílem práce zjistit subjektivně vnímaný vztah duševní pohody a následné motivace k výkonu činnosti, včetně faktorů, které pozitivní duševní stav dotazovaných ovlivňují.

Oporu pro konkretizaci faktorů poskytl model duševní pohody dle Ryffové a Singera (2002), přičemž autoři za zdroje psychické pohody považují následující: sebedůvěra, vztahy s okolím, nezávislost, využití prostředí, smysl života, osobní rozvoj. Model je formulací otázek adaptován na pracovní sféru respondentů:

*HVO: Jak reflektují respondenti psychickou pohodu na pracovišti v kontextu motivace k výkonu pracovní činnosti?*

DVO1: Jakou shledávají respondenti souvislost s oblastí sebedůvěry a motivací k výkonu pracovní činnosti?

DVO2: Jakou shledávají respondenti souvislost s možností osobního rozvoje v rámci svého zaměstnání a motivací k výkonu pracovní činnosti?

DVO3: Jakou shledávají respondenti souvislost s prožitkem smysluplnosti jejich práce a motivací k výkonu pracovní činnosti?

DVO4: Jakou shledávají respondenti souvislost se zvládnutím jejich pracovního prostředí a motivací k výkonu pracovní činnosti?

DVO5: Jakou shledávají respondenti souvislost s uplatňováním autonomie v rámci pracoviště a motivací k výkonu pracovní činnosti?

DVO6: Jakou shledávají respondenti souvislost s pěstováním pozitivních vztahů s druhými lidmi na pracovišti a motivací k výkonu pracovní činnosti?

### 3 Metodika

V teoretické části práce je využito sekundárních dat, jejichž zpracování předcházela literární rešerše.

Ve výzkumné části je využito kvalitativního výzkumného designu. Tato výzkumná strategie je výhodná pro zpracování podrobných a jedinečných informací získaných zpravidla na malém vzorku populace.

Metodou sběru dat je polostrukturované interview. Důvodem volby polostrukturovaného rozhovoru je to, že umožňuje využít předem připravený scénář dle okruhů zkoumání a tento volně doplnit otázkami přímo ve výzkumném procesu (v terénu).

Jako inspirace pro analýzu získaných dat je zvolena zakotvená teorie. Tato metoda poskytuje dobré zázemí pro kódování a kategorizaci získaných informací.

Hlavní výzkumná otázka a výzkumné otázky dílčí jsou formulovány na základě cíle výzkumu a v souladu s uvedenými metodami sběru a analýzy dat.

## 4 Cestovní ruch jako oblast setkávání kultur a lidí

Cestovní ruch definují Zelenka a Pásková (2012) jako pohyb osob mimo jejich běžné prostředí a osob, které v těchto místech tráví čas ne déle než jeden rok z důvodu aktivit spojených s rekreací, vzděláváním či zaměstnáním. Do oblasti cestovního ruchu dále zahrnují provozovatele a zajišťovatele služeb cestovního ruchu a aktivity s ním související, jako je například regulace a ochrana, politika a propagace cestovního ruchu. Popisují cestovní ruch jako fenomén, na který jsou aplikovány poznatky z širokého spektra vědních oborů, a to především z geografie, psychologie, sociologie, ekonomie, historie, marketingu a managementu.

Vystoupil a kol. (2006) pojednává o možnosti zavedení cestovního ruchu jako samostatné vědní disciplíny. V oblasti cestovního ruchu rozlišuje objekty a subjekty, přičemž subjekty cestovního ruchu jsou cestující osoby využívající objekty cestovního ruchu a objekty cestovního ruchu představují služby a organizace. Jako další prvek cestovního ruchu uvádí prostředí, ve kterém se cestovní ruch provozuje. Prostor označuje jako nadřazené a tvořící podmínky cestovnímu ruchu. Rozlišuje prostředí ekonomické, sociální prostředí spolu s mezilidskou interakcí, politické, ekologické a technologické.

Sociální prostředí popisuje jako faktor působící na myšlení a chování jedince. Účast a motivaci k cestovnímu ruchu podle něj ovlivňuje vzdělání, zaměstnání, věková hranice a místo bydliště člověka, přičemž nejčastějším účastníkem cestovního ruchu je jedinec nižší věkové kategorie s vyšším vzděláním a většími příjmy. Dle Jakubíkové (2012) cestují lidé z povinnosti například kvůli podnikání, víře či zdravotním důvodům. Druhý typ cestování popisuje jako cestování za zábavou, odpočinkem nebo sportem.

Beránek (2013) dělí účastníky cestovního ruchu na stálé obyvatele, tedy residenty, návštěvníky, turisty, výletníky a jednodenní návštěvníky, které definuje následovně:

- Resident – osoba, která v rámci domácího cestovního ruchu žije na daném místě minimálně 6 po sobě jdoucích měsíců před příjezdem do jiné destinace na dobu kratší 6 měsíců. V mezinárodním cestovním ruchu se jedná o osobu, která v určené zemi žije alespoň 1 rok před příjezdem do jiné země na dobu kratší 1 roku.

- Návštěvník – návštěvníkem je osoba cestující do cizí země nebo místa v jeho zemi jiné, než je jeho trvalé bydliště na dobu kratší 1 roku, přičemž účelem cesty nesmí být výdělečná činnost.
- Turista – turista je návštěvník, jehož cestování zahrnuje alespoň jedno přenocování
- Výletník, jednodenní návštěvník – osoby, které cestují na dobu kratší 24 hodin a bez přenocování

Dále upozorňuje, že do skupiny účastníků cestovního ruchu nelze řadit zahraniční pracovníky, migranty a přemísťující se vojáky.

Účastníci cestovního ruchu mají dle Palatkové (2011) dvojitý druh potřeb, které cestovní ruch uspokojuje. Jedná se o potřeby primární, které označuje jako motivační a sekundární neboli realizační. Mezi primární potřeby zmiňuje Beránek (2013) například dopravní a stravovací služby. Do sekundárních potřeb řadí využívání atraktivit dané destinace jako jsou rekreační či kulturně-společenské služby, přičemž tyto služby označuje jako doplňkové. Palatková a Zichová (2014) do primárních potřeb zahrnují atraktivity destinace cestovního ruchu, a to přírodní, kulturně-historické, organizované a společenské. Sekundární potřeby podle nich představují vybavenost destinace a její služby, tedy infrastrukturu a suprastrukturu.

Suprastruktura je označení pro hotely, ubytovací zařízení, restaurace, sportovní areály aj. (Jakubíková, 2012). Prvotní motivaci v moderním cestovním ruchu popisuje Pásková (2014) jako motivaci k psychické a fyzické relaxaci. Dále uvádí, že v souvislosti s touto motivací vznikají různé formy cestovního ruchu jako je například organizovaná turistika, vodáctví či aktivity v horských oblastech. Sekundární motivaci definuje jako touhu po poznání, přičemž tento jev je spojený se zvyšujícími se lidskými potřebami.

Palatková (2011) označuje pohyb účastníků cestovního ruchu mezi státy jako mezinárodní turismus. Ten vysvětluje jako jev, při kterém osoba cestuje do jiné země, než je její bydliště na dobu ne delší jednoho roku a za jiným účelem, než je zaměstnání. Uvádí, že turismus může být chápán jako nástroj k udržení dobrých mezinárodních vztahů. Zmiňuje střetávání rozdílných kultur, které může být jak pozitivního charakteru, tak negativního. Do kulturního prostředí řadí sociální skupiny, hodnoty a názory, materiální kulturu a např. jazyk.

Tzv. kulturní cestovní ruch popisuje Ryglová a kol. (2011) jako aktivitu provozovanou kvůli kulturnímu a historickému dědictví, památkám, výstavám, veletrzích. Propojenost společnosti vysvětluje pojmem globální vesnice, který nese označení pro současné sdílení zkušeností a názorů mezi lidmi převážně skrze sociální sítě. Mezi weby, na kterých se lidé setkávají řadí Youtube, Tripadvisor, Expedia, přičemž ke komunikaci nejčastěji používají anglický jazyk.

V cestovním ruchu dochází k mezikulturnímu střetávání, při kterém se kultury navzájem ovlivňují (Palatková, 2011). Pásková (2014) uvádí, že střetávání kultur může vést až k akulturaci tj. vlivu vyspělejší společnosti na kulturu s nižší úrovní vyspělosti, přičemž méně vyspělá kultura přejímá znaky vyspělejší kultury a její původní zvyky mizí. Píše, že tento proces může mít jak záporný, tak i kladný charakter. Negativní působení akulturace vysvětluje například jako vymizení kulturních prvků jako atraktivit z hlediska cestovního ruchu. Jako přínosné zmiňuje zvýšení životní úrovně spojené s hygienickými návyky nebo rozšířením znalostí v cizích jazycích.

V cestovním ruchu dochází ke střetu různých kultur s různými odlišnostmi, proto by se provozovatelé cestovního ruchu měli snažit o respektování potřeb klientů a případně se přizpůsobit jejich kulturním požadavkům (Jakubíková, 2012).

Beránek (2013) uvádí, že výběr poskytovatelů služeb cestovního ruchu souvisí s optimalizací a realizací jeho produktu. Do odvětví cestovního ruchu řadí následující podniky nebo organizace: hotely, stravovací zařízení, cestovní kanceláře a agentury, podniky nabízející rekreační služby, upomínkové předměty atd.

## 4.1 Zaměstnanci ve sféře cestovního ruchu

Pro správné fungování cestovního ruchu je dle Orišky (2019) potřeba aktivní a rozmanitá škála pracovních pozic působící v turismu. Za velmi důležité označuje pracovníky tzv. prvního kontaktu, jež přijdou s návštěvníky do nejbližšího styku, a kteří mají pomocí svého chování vliv na celkový dojem klienta o cestovním ruchu.

- **Průvodce v cestovním ruchu**

Služby průvodce jsou nabízeny především v organizovaném cestovním ruchu (Jakubíková, 2012). Oriška (2019) uvádí, že průvodcem cestovního ruchu je osoba, jejíž činností je provádění klientů v rámci kulturní či přírodní atraktivity a poskytování odborného výkladu v jejich zvoleném jazyce. Dále zmiňuje, že průvodci nejčastěji spolupracují s cestovními kancelářemi či agenturami a turistickými informačními středisky a jejich specializace je různorodá. Jako příklad uvádí horské průvodce, průvodce v určitém regionu a kulturně – historické památce, průvodce v geoparcích, ekoprůvodce, sportovní průvodce a dále průvodce pro klienty se speciálními potřebami a hendikepem.

- **Delegát v cestovním ruchu**

Delegátem (též označovaným jako rep. (Zelenka a Pásková, 2012) je osoba pracující jako zástupce cestovní kanceláře, která je zodpovědná za organizaci, administrativu a realizaci zájezdů v destinaci, a je nápomocná při problémech klientů (Beránek, 2013). Do činností delegáta patří i prodej fakultativních výletů či pronájem automobilů klientům (Jakubíková, 2012). Oriška (2010) definuje činnost delegatury jako sezónní zaměstnání, a to letní a zimní. Důležitý bod v práci delegáta zmiňuje v prohlubování vztahů se zahraničními obchodními partnery a celkové spolupráci s ostatními poskytovateli cestovního ruchu, jako jsou průvodci nebo vedoucí zájezdů. Do povinností delegáta patří pomoc klientům a kolegům v náročných a mimořádných situacích (Zelenka a Pásková, 2012). Oriška (2010) dále upozorňuje na vysoké nároky cestovních kanceláří na vystupování, odbornou kvalifikaci a vizáž delegáta, zároveň by měl mít člověk vykonávající tuto profesi dobrou komunikační zdatnost. Do vyšších pracovních pozic jsou podle něho obsazovány osoby s nadstandartními odbornými manažerskými a jazykovými schopnostmi.

Stearman (2010) vysvětluje, že pokud je delegát zaměstnaný u větší společnosti, má to několik výhod, ale i stinných stránek. Jako přínosné zmiňuje rozmanitost práce a dostatek pracovních pozic s možností karierního postupu, benefity pro delegáty, jako je pojištění, proplacení cest a ubytování v destinaci. Píše, že delegát má možnost si ke svému standardnímu platu přivydělat pomocí provizí, což ale každému nemusí vyhovovat. Negativní vliv velkých firem na pracovníky vidí v neosobním přístupu, což může mnohým zaměstnancům přinášet nenaplňující pocit. Dále uvádí sezónnost práce, která je vhodná spíše pro mladší jedince, kteří vyhledávají zábavu a dobrodružství a zatím nehledí na kariéru. Práci delegáta popisuje jako zaměstnání bez stanovené pracovní doby, jehož výkon může zasahovat i do nočních hodin.

- **Animátor v cestovním ruchu**

Jako animátor se označuje osoba, jejíž činností je organizace volnočasových aktivit a sportovních aktivit pro klienty (Seifertová a kol.,2013). Cílem animací (též Guest Relations nebo Active Guest Relations) je zkvalitnění služeb a obohacení volného času a obohacení dojmu z dovolené pomocí společenských aktivit (Oriška,2010). Animátor působí nejčastěji v hotelech a do jeho profese spadá i přiblížení místní kultury a zvyků návštěvníkům a vytváření zábavných programů (Beránek,2013).

Orieška (2010) udává, že úkolem animace je zároveň upokojení potřeb klientů jako je potřeba pohybu, komunikace mezi lidmi nebo vzdělávání a dobrodružství. Aktivity jsou provozovány jako animační programy, které podle něho musí být přizpůsobovány věku, zájmům a zaměstnání klientů a také ročnímu období. Animační programy jsou různorodé, zahrnuje do nich programy s dětmi, sportovní programy nebo například taneční a hudební aktivity. Osobnosti animátora připisuje důležité vlastnosti k výkonu jeho povolání, jedná se především o znalosti v oblasti geografie destinace, pedagogiky, psychologie, sportu, dále by měl být animátor odolný vůči fyzické a psychické zátěži.

- **Vedoucí zájezdu**

Vedoucí zájezdu je dle Zelenky a Páskové (2012) osoba doprovázející zájezd, pracující pod cestovní kanceláří nebo organizátorem zájezdu. Do jeho povinností řadí Zelenka a Pásková (2012) dohlížení na celkovou realizaci konkrétního nasmlouvaného zájezdu a podávání informací klientům ohledně geografie, etnografie či historie. Zmiňují, že vedoucí zájezdu může současně působit i jako průvodce v cestovním ruchu.

- **Hotelový manažer**

Profesi hotelového manažera vykonává podle Beránka (2013) osoba s vysokoškolským vzděláním. Jeho hlavní náplň pracovní činnosti definuje jako plánování a organizování veškerých služeb souvisejících s chodem hotelu. K povinnostem hotelového manažera řadí stanovování cílů a tvorbu strategického plánu. Dále zmiňuje jeho důležitost při zaškolování a kontrole hotelového personálu. Upozorňuje, že pro hotelového manažera je nezbytné neustálé vzdělávání se a školení v oboru.

- **Recepční**

Hotelovou recepci definují Zelenka a Pásková (2012) jako místo, na kterém dochází k zajištění základních služeb jako je rezervace a prodej pokojů, vítání klientů a jejich ubytování nebo poskytování informací. Oriška (2010) uvádí, že na žádost hosta je nutné okamžitě reagovat a působit zdvořile a mile, zvýšená pozornost by pak měla být věnována klientům VIP.

- **Front office manažer**

Beránek (2013) popisuje front office manažera, tedy vedoucího recepce jako osobu, která je zodpovědná za celkový chod recepce. Do jeho povinností řadí organizaci a kontrolu na recepci, rozpis služeb ostatních recepčních, sjednávání smluvních podmínek a řešení reklamací klientů.

V oblasti hotelnictví zmiňuje další profese a to například: housekeeping, šéfkuchaře a kuchaře hotelové restaurace, manažera kvality a další.



## 5 Psychická pohoda jako součást výbavy pracovníka v odvětví cestovního ruchu

Paulík (2010) definuje psychickou pohodu jako jev spojený s příjemnými emocionálním prožitky. K pojmu psychická pohoda připisuje duševní stavy jako je blaženost, spokojenost, radost a štěstí. Zároveň zdůrazňuje, že psychickou pohodu ovlivňuje subjektivní prožívání situací a také to, jakou váhu těmto situacím jedinec přikládá. Životní pohodu neboli well-being nelze z objektivního hlediska přesně měřit, vždy se jedná o subjektivní pocity a momentální okolnosti týkající se daného jedince (Křivohlavý,2013).

Subjektivní psychická pohoda člověka obsahuje dle Dienera a Suha (2003) několik aspektů, například přesvědčení lidí o tom, že žijí spokojený život, zda mají pocit naplnění a štěstí. Do oblasti subjektivní psychické pohody člověka zahrnují především jeho životní hodnoty a standard, psychická pohoda se odvíjí od toho, v jaké míře jedinec právě těchto hodnot dosahuje.

Následný text přinese nejprve obecné informace k tématu psychické pohody v kontextu zdraví jedince a dále bude směřovat ke specifikaci psychické pohody v rámci pracovní sféry.

### 5.1 Psychická pohoda jako komponenta zdraví

Dle Světové zdravotnické organizace WHO (2018) je zdraví stav úplné tělesné, duševní a sociální pohody, a ne pouze stav bez přítomnosti nemoci. Organizace zmiňuje, že duševní pohoda je součástí duševního zdraví, při níž si je jedinec vědom svých schopností, produktivně pracuje a umí zvládat běžné stresové situace. Uvádí, že duševní zdraví je důležitým prvkem pro schopnosti komunikace, myšlení nebo vydělávání si na živobytí. Definuje rizikové faktory, které představuje například násilí, stresující pracovní podmínky a nezdravý životní styl. Dále podotýká, že zlepšováním duševního zdraví dochází také ke zlepšení stavu psychické pohody. Píše, že mezi využívané metody patří programy pro podporu duševního zdraví na pracovišti a ve školách, programy pro prevenci násilí, propagace práv a možností pro duševně choré.

Také Wynne (2017) upozorňuje na provázanost duševní pohody a zdraví. Psychickou nepohodu označuje za jeden z rizikových faktorů pro vznik cukrovky, kardiovaskulárních chorob a jiných tělesných onemocnění. Dále uvádí, že jedinci s vyšším počtem stresových zátěží jsou náchylnější k infarktu myokardu.

Slezáčková (2012) poukazuje na fakt, že psychická pohoda ovlivňuje imunitní systém člověka, pokud je velmi nízká až depresivní, je jedinec náchylnější k infekcím. Problém psychické nepohody uvádí i v souvislosti se zotavováním se po úrazu, jež lidem ve stresu trvá déle. Stav nepohody není přirozený a nelze ho dlouhodobě snášet (Blatný, 2010).

Dosedlová (2016) píše, že lidé s vyšší mírou psychické pohody a emocionální pohody se těší lepšímu zdravotnímu stavu. Zmiňuje, že pozitivní duševní stav dokáže mírnit negativní dopady na zdraví, například na kardiovaskulární systém. Podotýká, že k prevenci duševního zdraví je vhodné věnovat se svým koníčkům a zálibám, relaxovat nebo meditovat. Ve své publikaci se věnuje tématu vztahu mezi kouřením cigaret a psychickou pohodou, přičemž výsledky naznačují vyšší míru psychické nepohody u kuřáků a nižší u nekuřáků. Připomíná důležitost emoční stability, osobní pohody a kvalitních mezilidských vztahů jako faktorů pozitivně ovlivňujících zdraví člověka. Na duševní zdraví člověka má velký dopad jeho sebehodnocení a sebeúcta, které pokud se vychylují k extrémům ať pozitivního či negativního charakteru, mají vždy na neblahý vliv (Cakirpaloglu, 2012). O těchto tématech bude podrobně a v kontextu s výzkumným cílem práce pojednáno níže.

Vlivu kouření na psychickou pohodu člověka se věnuje i Slezáčková (2012), která píše, že méně šťastní lidé mají častěji zlovyky nepříznivě ovlivňující jejich zdraví. Naopak šťastní lidé o své zdraví pečují, zdravě se stravují a sportují. Dále uvádí, že psychická nepohoda, zejména při vysoké míře stresu, má vliv i na proces stárnutí. Zmiňuje negativní působení hormonu kortizolu, který je právě ve stresujících situacích vylučován. Jeho přemíru v těle připisuje vzniku obezity, hypertenze nebo diabetu typu II., naopak k regulaci kortizolu během dne napomáhá stav psychické pohody. Píše, že kvalitu zdraví člověka ovlivňují též jeho sociální vztahy – pokud jsou pozitivní, těší se jedinec lepšímu zdravotnímu stavu.

Paulík (2010) v této souvislosti zmiňuje, že pozitivní duševní naladění přispívá lidské odolnosti. Tento fakt potvrzují i Robertson a Cooper (2011) teorií o snížení úmrtnosti v souvislosti s vysokým skóre duševní pohody.

## 5.2 Psychická pohoda na pracovišti

Celková životní spokojenost člověka a duševní pohoda na pracovišti se vzájemně ovlivňují (Křivohlavý,2013). Jak píše Blatný (2010), v zaměstnání tráví lidé část svého života, a proto do značné míry ovlivňuje jejich osobní pohodu. Péče o duševní pohodu v zaměstnání je tedy dle Wynneho (2017) důležitou součástí, která ovlivňuje plnění povinností zaměstnance, a navíc pomáhá utvářet celkový obraz kultury organizace. Do rizikových vlivů působících na duševní pohodu na pracovišti zahrnuje například:

- Pracovní vytížení
- Násilí a šikanu
- Špatnou kulturu a organizaci
- Bezpečnost práce
- Příjmy (Wynne, 2017)

Dále zmiňuje, že faktory nejsou vždy samostatné, ale mohou být navzájem propojené, jak na pracovišti, tak i mimo něj. Na druhé straně připomíná pozitivní přínosy pracovního prostředí na psychickou pohodu zaměstnance a to:

- Dobrou organizaci práce
- Dostatek pracovního volna
- Smysluplnost práce
- Ocenění
- Odpovídající školení pro vykonávanou pozici (Wynne, 2017)

O jednotlivých faktorech pozitivně ovlivňujících psychickou pohodu pracovníků podrobněji níže.

### 5.2.1 Kultura a organizace práce

Štětina a kol. (2014) píše, že k psychické pohodě na pracovišti napomáhá odpovídající time – management související s omezením práce přesčas. Dále podotýká důležitost vztahů na pracovišti, které ovlivňují psychickou pohodu zaměstnanců.

Kocianová (2010) se zabývá problematikou stresu na pracovišti, přičemž tvrdí, že stres může mít do jisté míry pozitivní vliv na pracovníka s ohledem na jeho pracovní výkonnost, na druhé straně přemíra stresových situací vede k narušení pracovní pohody. Mezi stresové faktory řadí např. práci pod tlakem, stereotyp v činnosti, nebezpečnost práce, možnost trávení volného času nebo směnnost v práci.

Dle Wynneho (2017) má pracoviště do jisté míry vliv na duševní zdraví jedince. Mezi vlivy, které jsou potenciaálně ohrožující pro duševní zdraví zahrnuje psychosociální rizika, jako je například pracovní náplň a harmonogram, pracovní prostředí, mezilidské vztahy v zaměstnání nebo karierní růst. Přemíra rizikových faktorů se podle něj představuje problém nejen pro zdravotní stav pracovníka, ale i pro celou organizaci – např. její produktivitu.

Day a kol. (2014) se zabývají pojmem psychologicky zdravého pracoviště, které může být definováno jako místo s psychicky zdravou pracovní silou schopnou kvalitně vykonávat svou práci a podílet se na kultuře organizace. Zmiňují, že takové pracoviště dbá na psychické zdraví svých zaměstnanců, snaží se eliminovat rizikové faktory a stresory a zaměřuje se na podporu jejich psychické pohody. Píší, že podpora duševní pohody pracovníků má pozitivní přínos pro celou organizaci a odráží se i na jejích klientech.

Při podpoře psychické pohody a zdraví pracovníků hrají důležitou roli personalisté a vedoucí manažeři, kteří by měli naslouchat svým podřízeným a být jim maximálně nápomocní (Riba a kol.,2019). Zaměstnavatelé by měli mít přehled o svých zaměstnancích a znát jejich potřeby, proto je velmi důležitá individuální komunikace a osobní přístup (Cvenkel,2020). Na zaměstnancovu osobní pohodu má příznivější vliv společnost kolegů, než pokud by byl sám (Slezáčková,2012).

Zaměstnanci by měli mít možnost předávat zpětnou vazbu, podílet se na komunikaci o záležitostech v organizaci, to vede nejen ke zvýšení pracovní spokojenosti, ale i psychické pohody (Day,2014). Faktory ovlivňující psychickou pohodu jedince nepůsobí vždy jako jeden činitel, ale jde o propojení několika faktorů a to osobních, pracovních a společenských (Wynne, 2017). Pro udržení psychické pohody a zdraví je důležité nalézt rovnováhu mezi pracovním a osobním životem (Dosedlová, 2016). Zaměstnavatelé by měli pro své pracovníky zajišťovat také odpočinkové programy a flexibilní pracovní dobu, které vedou k omezení stresu a jsou vhodné pro zlepšení zaměstnancovy psychické pohody a duševního zdraví (Cvenkel,2020).

### 5.2.2 Pracovní prostředí

V pracovním prostředí u zaměstnanců také velmi často dochází ke vzniku depresí (Riba a kol.,2019). Lidé s vyšším stupněm psychické pohody bývají v zaměstnání spokojenější a také jsou schopni podávat lepší výkony (Veldhoven a Peccei,2014). Oriška (2010) píše, že pracovní prostředí ovlivňuje zaměstnancovu psychiku dokonce i pomocí barev. Jako příklad uvádí studené barevné odstíny, které působí uklidňujícím dojmem na psychický stav pracovníka a také omezují stres, jsou to barvy relaxační. Dále zdůrazňuje příznivý vliv interiéru, který by měl být zařízen jednoduše, avšak sladně, důležité je i jeho osvětlení.

Wagnerová a Janošťáková (2011) uvádí, že stresovým činitelem může být i zapracovávání se v novém zaměstnání. Dále zmiňují pracovní prostor zaměstnance, který může být pro některé jedince stresující, a to například při větším počtu zaměstnanců v určitém prostoru, kdy nemá zaměstnanec příliš soukromí a každá jeho aktivita je sledována ostatními.

Dvořáková a kol. (2012) zmiňuje, že zaměstnání ve službách má vliv na duševní pohodu jedince. Jako negativně působící jmenuje kontakt s náročnými a nespokojenými zákazníky.

Na duševní pohodu člověka má značný vliv nezaměstnanost, kdy je jedinec vystaven stresujícím stavům z důvodu omezení příjmů, sociálního statusu a kontaktů (Wagnerová, Janošťáková, 2011).

Za nadějnou můžeme považovat skutečnost, že si lidé ve většině případů udržují osobní pohodu a mají snahu kompenzovat negativní vlivy. Pokud jsou například v pracovní oblasti nespokojení, čerpají příjemné pocity jinde (Blatný, 2010).

### 5.2.3 Zaměstnancův přístup k práci

Slezáčková (2012) se zabývá pojmem spokojeného zaměstnance, který definuje jako obraz člověka, jenž se těší na svou práci, odvádí vysoký výkon, má rád svou práci a zároveň udržuje přátelské vztahy se svými kolegy. Zmiňuje tři typy pracovníků:

1. Typ zaměstnance, který vykonává svou činnost na základě finanční motivace. Pracují pouze dle pokynů a pracovní směny. Pro tento typ pracovníka je velmi důležitý volný čas.
2. Druhý typ je k práci motivován především karierním postupem a vidinou lepších životních podmínek nebo nějakých pracovních ohodnocení, jako je například firemní vůz.
3. Třetí typ pracovníka představují lidé, kteří vnímají své zaměstnání jako uspokojující a naplňující. Svou pracovní činnost mají rádi a považují ji za určitý druh poslání. Tento typ zaměstnance tvoří pouhou jednu třetinu pracovníků. Slezáčková (2012)
4. Dále uvádí, že na pracovní spokojenost má významný vliv to, jaké předpoklady má člověk k dané pozici, jaké má zájmy a schopnosti. Zmiňuje, že neexistuje profese, která by zaručeně přinášela pracovníkovi pocit štěstí. Vždy podle ní záleží na tom, do jaké míry je pracovní činnost náročná, přičemž ideálně by měla být odpovídající schopnostem pracovníka. Slezáčková (2012)

### 5.2.4 Příjmy a ohodnocení

Robertson a Cooper (2011) uvádí, že ačkoliv jsou příjmy z pracovní činnosti pro člověka důležité, jejich nárůst neovlivňuje psychickou pohodu. Poukazují na nutnost uvědomění si rozdílu mezi utrácením za věci potřebné a věci, které pouze jedinec chce. Cveknel (2020) naopak uvádí, že dobré platové ohodnocení má vliv zlepšení pohody jedince a jeho duševní zdraví.

Ohodnocení ovšem nemusí mít nutně povahu příjmů. Pozitivní zpětná vazba a potvrzení pracovníka stran vedení jako platného a důležitého člena organizace přispívají také k psychické pohodě jedince a potažmo posilují v motivaci k výkonu pracovní činnosti.

Ocenění ze strany zákazníka či klienta je rovněž přínosem pro oblast duševní pohody.

### 5.3 Kontext psychické pohody a motivace k pracovnímu výkonu

Dle Křivohlavého (2013) existují dva druhy motivace, které člověk ke svému zaměstnání zaobírá. Motivace vnější a motivace vnitřní. Do motivace vnitřní zahrnuje motivaci zaměstnance z vlastního popudu, druhý typ motivace je motivace vnější, která je uskutečňována okolím. Doplnuje, že na životní spokojenost a pohodu má příznivější vliv motivace vnější. Autonomní motivace, tedy motivace k dosažení vnitřních cílů, nejčastěji osobního růstu, vede k vyšší spokojenosti, než je tomu u motivace vnější (Dosedlová, 2016).

Urban (2017) píše, že některé motivační faktory mohou mít velký vliv na celkovou motivaci zaměstnance a jeho spokojenost, přičemž ke spokojenosti zaměstnance napomáhají nehmotné faktory jako je zajímavá práce, uznání, možnost osobního růstu. Všechny tyto faktory jsou složkami dobré psychické pohody.

Urban (2017) dále straně poukazuje na motivační působení peněz, které je závislé na pracovníkově osobnostních vlastnostech a přesvědčeních. Upozorňuje, že zaměstnance s nižšími příjmy ovlivňuje tento faktor více a ti jsou ochotni vzdát se svého volného času na úkor pracovním povinností.

Vochozka a Mulač (2012) uvádějí, že motivace ovlivňuje zaměstnancův přístup k práci a ochotu k pracovnímu výkonu. Zároveň zmiňují, že motivace může mít pozitivní i negativní charakter. Omezení negativních vlivů působících na psychickou pohodu jedince, například snížení pracovní zátěže a školení, vede ke zvýšení jeho motivace (Štětina a kol., 2014). Pokud zaměstnavatel pečuje o zaměstnancovu psychickou pohodu a zdraví, pracovník bude mít díky pozitivním emocím větší motivaci k výkonu (Cvenkel, 2020)

Nespokojenost zaměstnance v práci dále ovlivňuje nedostatečná informovanost a komunikace s organizací, přičemž nespokojeného pracovníka lze motivovat jen s těží (Urban, 2017).

Veldhoven a Peccei (2015) píšou, že psychická pohoda představuje v pracovní oblasti determinant ovlivňující pracovní výkon zaměstnance. Poukazují na důležitost určité autonomie a osobního růstu pracovníka, který má při vysoké míře podpory pracoviště mnohem větší motivaci k pracovnímu výkonu. Dosedlová (2016) k autonomii přidává další dvě důležité podmínky pro psychickou pohodu, jsou to kompetence a sociální začleněnost.

Lidé s pozitivním rozpoložením jsou dle Veldhoven a Peccei (2015) schopni při různých situacích lépe přemýšlet nad možnými alternativami jejich řešení než ostatní. Dále uvádí tvrzení o přímé úměře mezi osobní pohodou a pracovní motivací. Lidé, kteří vykazují větší míru psychické pohody, mají větší předpoklad pro to být aktivnější, pozornější, kreativnější a jsou otevření novým výzvám (Slezáčková,2012).

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, na psychickou pohodu zaměstnance má vliv barevná úprava prostředí. Barvy dle Orišky (2010) působí i na zaměstnancovu výkonnost.

Blatný (2010) se věnuje tzv. výkonové motivaci. Vysokou míru výkonnosti podle něho odvádí osoby, které splňují následující aspekty: záliba v cestování, podnikavost, sebekontrola nebo orientace na budoucnost.

### 5.3.1 Vybrané faktory psychické pohody – model Ryffové a Singera

S ohledem na cíl práce byl vybrán model komponent psychické pohody dle Ryffové a Singera (2002). Ačkoli se nejedná o nejnovější výčet faktorů, jeví se toto teoretické rozdělení jako nosné pro současnou praxi. Dalším důvodem této volby je komplexní „přístup“ k tématu duševní pohody ve smyslu zaměření na jedince samotného, jeho vztahy s okolím i materiální zabezpečení. Mj. je tento model rozvinutím faktorů psychické pohody, uvedených v podkapitolách výše. Doplněn je kontext jednotlivých komponent s motivací k výkonu pracovní činnosti.

Autoři Ryffová a Singer (2002) označují psychickou pohodu jako souhrn následujících komponent:

- 1. Sebeřijetí** – přijmutí sebe sama včetně kladných i záporných vlastností, sebeřijetí zahrnuje i srozumění s vlastní minulostí.

Sebeřijetí definuje Blatný (2010) jako citový vztah k sobě samému v souvislosti se sociálními hodnotami a žádoucností. Sebeřijetím se zabývá Cakirpaloglu (2012) v rámci tzv. self konceptu. Popisuje Rogersův self koncept jako složku osobnosti, která může být kladného či záporného charakteru. Kladný self definuje jako ideální představu o sobě samém, zahrnující například touhu po tom být milovaný, uznávaný, bohatý. Zároveň podotýká fakt, že lidé s vyšším kladným self mají lepší vztahy s okolím.



Cakirparoglu (2012) dále záporné self popisuje představu o vlastním já, která je nežádaná a jedinec se jí obává. Dále vysvětluje self koncept jako propojení sebehodnocení a hodnocení své osoby okolím. Tento jev označuje jako metaidentitu, která neustále ovlivňuje vědomí o vlastním já a zároveň působí na psychickou odolnost, prožívání a vztahy s ostatními. Kučera (2017) popisuje sebezpřijetí včetně uvědomění si svých předností i slabých stránek jako důležitý prvek ovlivňující pracovní výsledky. Toto uvědomění podle něho zároveň napomáhá k využití potenciálu jedince.

**2. Vztah s okolím** – dobré vztahy s ostatními, empatie, zájem o blaho druhých, intimita a důvěrnost ve vztazích.

Blatný (2010) zmiňuje, že sociální kontakty jsou jedním z nejdůležitějších činitelů ovlivňujících pohodu člověka. Upozorňuje na důležitost kvality vztahů nad jejich kvantitou.

Slezáčková a Pučelíková (2016) uvádí, že na pohodu jedince má společnost, ve které se nachází, vysoký vliv. Faktorem spokojenosti ve společnosti je podle nich vnímání společnosti jako smysluplné a srozumitelné. Dále zmiňují, že pro pohodu je důležitý pocit sounáležitosti. Doplňují, že míra pohody člověka se zvyšuje s přispíváním k osobní pohodě druhých a zájmem o jejich blaho, součástí vztahu s okolím je tedy i zodpovědnost vůči druhým. Postoj jedince k okolí se odráží i v postoji okolí vůči jedinci (Cakirpaloglu,2012).

**3. Nezávislost** – sebehodnocení, schopnost odolávat společenskému nátlaku, autonomie v rámci zachování si vlastního myšlení a chování.

Dle Slezáčkové a Pučelíkové (2016) je pro kvalitní duševní pohodu významná víra ve vlastní schopnosti. Zmiňují nižší předpoklady stresu a duševních problémů u lidí, kteří vykazují vysokou míru sebeúčinnosti.

Blatný (2010) připisuje k sebehodnocení i seberegulaci, při které se člověk chová dle svých stanovených norem a standardů. Pokud se jeho chování od těchto hodnot vychyluje, v rámci seberegulace je motivován toto chování změnit.

Slezáčková (2012) píše, že pro pozitivní sebehodnocení je důležité sebezpoznání. Sebezpoznání definuje jako vědomí o vlastních přednostech a silných stránkách, které ovlivňují například pocit spokojenosti.

Dle Kučírka a kol. (2017) je sebepoznání důležitým aspektem pro efektivní činnost v rámci zaměstnání. Do prvků sebepoznání zařazuje uvědomění si jakým způsobem jedinec pracuje, jak je schopen se učit anebo jak je schopný být zodpovědný.

**4. Využití prostředí** – využití okolních příležitostí pro vlastní uspokojení, vytváření si prostředí pro své potřeby, přehled o okolním dění a pocit kompetence.

Cakirpaloglu (2012) vysvětluje, že každá osobnost je strůjcem svého prostředí, vliv prostředí na jedince je ale omezený. Píše, že způsob, jakým si jedinec tvoří své prostředí je například volbou předmětu, který se rozhodne studovat, lidmi, se kterými se stýká a činností, kterým se věnuje. Doplnuje, že volba prostředí ovlivňuje psychický stav a psychickou kondici člověka. K využití prostředí se váže i přehled o okolním dění a pocit kompetence. Blatný (2010) popisuje kompetenci jako schopnost dosahovat kýžených cílů včetně platnosti a efektivity. Kocianová (2010) píše o charakteristikách kompetencí, které souvisí s vyšší výkonností a efektivností v práci. Řadí mezi ně například přiměřené hodnocení sebe samého, kdy si je jedinec vědom svých silných i slabých stránek, spontánní jednání, podporu spolupracovníků při problémech a dodávání jim pocitu sebedůvěry, systematickosti činnosti a další. Mimo jiné popisuje model pěti subsystémů kompetencí, ve kterém se nachází i kompetence sociálně-psychologické. Tuto dimenzi definuje jako schopnost přizpůsobit se, schopnost vytrvat při náročných situacích a odolnost vůči frustraci.

**5. Smysl života** – životní cíle, smysluplnost života minulého i současného a celkové přemýšlení nad smyslem života.

Yalom (2020) píše o životním smyslu jako o souhrnu tří kategorií. První popisuje jako působení člověka vůči okolnímu světu, co mu dává a co od něj zase přijímá (smysl tvořivý), druhou jako získání zkušeností (smysl prožitkový) a třetí jako jedincovo vnímání toho, co již nelze změnit, osudu (smysl postojový).

Slezáčková (2012) se zabývá seberealizací ve spojení se smyslem života, který podle ní souvisí s vnitřními hodnotami a přesvědčeními každého člověka. Zmiňuje čtyři hlavní body smyslu života, kterými jsou potřeba účelu, které je dosahováno pomocí cílů nebo pocitu naplnění, potřeba hodnot, díky kterým člověk rozlišuje, co je dobré a co špatné, potřeba účinnosti, která představuje potřebu člověka být přesvědčen o tom, že jeho činnost není bezvýznamná a potřeba vědomí vlastní hodnoty.

Slezáčková (2012) dále píše, že naplněním těchto čtyřech potřeb má jedinec tendenci hodnotit svůj život jako smysluplnější. Smysluplnost popisuje jako strom šťastného a spokojeného života, který dává člověku oporu i v nepohodových situacích. Udává, že čím smysluplnější život je, včetně schopností a dovedností, osobního růstu a mezilidských vztahů, tím je tento strom silnější a pevnější.

Pocity naplnění, sdílené hodnoty a prožitek vlastní hodnoty a efektivity v zaměstnání se kladně podílí na motivaci k výkonu profese.

**6. Osobní rozvoj** – otevřenost novým zkušenostem, neustálý osobní růst a seberealizace, příznivé změny v chování.

Paulík (2017) označuje osobní rozvoj jako zástupce důležitých prvků osobní pohody. Změny v chování a prožívání jedince popisuje v souvislosti s psychickou odolností, přičemž psychicky odolný jedinec reaguje na různé situace rychlou adaptací na aktuální podmínky.

Důležitou komponentou osobního rozvoje je seberealizace, která je dle Maslowovy hierarchie potřeb na samotném vrcholu pyramidy. Yalom (2020) ji popisuje jako zdroj osobního smyslu, který zahrnuje využití svého potenciálu. Maslowovu teorii vysvětluje jako touhu člověka po stále naplněnějším životě spojenou s využitím vlastního potenciálu. Seberealizaci definuje jako spojení dvou potřeb, a to potřeb kognitivních a estetických.

Jak již bylo zmíněno, psychická pohoda zahrnuje několik aspektů. Křivohlavý (2013) se zabývá pojmem štěstí, které v širším pojetí popisuje jako kvalitu dobrého života, hodnoty tedy mají větší míru než city a emoce. Dále píše, že skutečné štěstí tzv. flourish, lze chápat jako faktor „rozkvětu osobnosti“.

Zelenka a Pásková (2012) uvádí, že v rámci cestovního ruchu mohou jeho poskytovatele postihnout tzv. náročné situace značně ovlivňující psychickou a fyzickou odolnost. Řadí do nich např. nedostavení klienta na místo odjezdu, nepříznivé počasí a v neposlední řadě nespokojenost účastníků s kvalitou služeb.

Pro pracovníka cestovního ruchu je dle Orišky (2019) důležitá psychologická příprava, při které se jedinec zaměřuje také na poznávání svých klientů. Zmiňuje, že získané informace jsou velice přínosné pro zaměstnance cestovního ruchu zejména při jeho výkladu nebo zvládnání stresových situací.

Orieška (2019) dále upozorňuje, že svůj projev musí pracovník přizpůsobovat návštěvníkům, kteří reagují často i s nepochopením. Zelenka a Pásková (2012) do studia klientů řadí aspekty jako je věk, rodinný status, zájmy a motivace k účasti. Doporučují se s klienty setkat ještě před zahájením zájezdu, při kterém pracovník cestovního ruchu získá o svých klientech lepší představu.

Aplikace tohoto modelu je představena níže v rámci výzkumného šetření.

## 6 Výzkumné šetření

### 6.1 Cíl výzkumu a jeho teoretická východiska

V rámci výzkumného šetření je cílem práce zjistit subjektivně vnímaný vztah duševní pohody a následné motivace k výkonu činnosti, včetně faktorů, které pozitivní duševní stav dotazovaných ovlivňují.

Na tomto místě chce autorka upozornit na následující východisko z praxe:

- Práce delegáta cestovní kanceláře či agentury, je činností, která zahrnuje především kontakt s lidmi. Delegát funguje jako zástupce cestovní kanceláře v zahraničí a představuje součást jejich nabízených služeb. Zároveň reprezentuje hodnoty a značku dané cestovní kanceláře.
- Delegát organizuje informační schůzky s klienty na hotelech. Sleduje a upravuje informace o časových harmonogramech např. při odletech a příletech klientů, odjezdech autobusů apod..
- Delegát nemá pevně stanovenou pracovní dobu, tj. pracuje kdykoliv je to nutné například i v nočních hodinách.
- Delegát se musí přizpůsobit aktuálním podmínkám a na veškeré situace reagovat co nejrychleji a nejprofesionálněji.

### 6.2 Volba výzkumného souboru a kritéria výběru respondentů do výzkumného vzorku

Za výzkumný soubor považuje autorka delegáty v oblasti cestovního ruchu. Výběr respondentů byl ovlivněn okruhem kontaktů, které autorka získala při práci v zahraničí. Jedinci jsou tedy autorčiny spolupracovníci nebo kolegové z ostatních destinací. Výzkumný vzorek, zvolený záměrným výběrem, představuje skupina delegátů české cestovní kanceláře Blue Style, kteří vykonávají nebo vykonávali své povolání v zahraničí. Mezi respondenty se objevují lidé, kteří mají víceleté zkušenosti s pracovní pozicí delegáta, ale i ti, kteří v letošním roce vycestovali jako delegáti poprvé.

Předpokládá se, že všichni respondenti mají víceletou (minimálně tříletou) praxi v oblasti cestovního ruchu. Věková hranice účastníků výzkumu je mezi 20–30 lety.

### 6.3 Výzkumný design

Kvalitativní výzkumný design, který je v rámci výzkumného šetření využit, má dle Flicka (2018) zvláštní význam pro zkoumání společenských vztahů. Flick (2018) dále definuje kvalitativní výzkum jako metodu s individuálním přístupem, která vede ke zkoumání jednotlivce včetně jeho prostředí a životního stylu. Píše, že pro určité výzkumy je nutné použít pouze kvalitativní metodu. Toto tvrzení vysvětluje tím, že u těchto výzkumů není možné předem definovat hypotézu, nýbrž do hloubky prozkoumat a pochopit procesy a okolnosti hlavního tématu výzkumu. Zmiňuje, že kvalitativní výzkum má své limity – badatel by neměl zasahovat do průběhu výzkumu v závislosti na zachování objektivitu šetření. Zároveň píše, že by badatel neměl vyjadřovat své názory na dané téma. Upozorňuje, že výsledky šetření nelze chápat jako obecné.

Metodou sběru dat je polostrukturované interview. Vzhledem k cíli práce se jeví jako nosné vytvořit si předem schéma – scénář rozhovoru. Dle Miovského (2006) má polostrukturovaný rozhovor výhody mj. v tom, že předem specifikované otázky lze v průběhu interview doplňovat, měnit jejich pořadí, aby byla zajištěna maximální výtěžnost dat. Badatel se v průběhu komunikace s respondentem drží tzv. jádra interview, které poskytuje určitou jistotu, že budou skutečně probrána všechna zamýšlená témata rozhovoru. Jako funkční pomůcka se v rámci autorského šetření osvědčila osnova rozhovoru, v tištěné podobě, s možností záznamu nových podnětů.

Metoda zakotvené teorie, jejímiž přístupy se autorka v rámci analýzy dat inspiruje, je zvolena z následujících důvodů. Umožňuje shromažďování podrobných dat v rámci toho, co se o daném jevu či oblasti vynoří, a následný rozbor těchto údajů (Mioviský, 2006).

Inspirací byly dále vybrané principy této metody, jak je uvádí Corbinová a Strauss (1999): nárok badatele vstoupit do terénu, zkoumat téma v přirozených podmínkách, vývoj a plynutí zážitků a zkušeností v čase (zachycení proměn v kontextu zkoumaného jevu/problematicky), včetně reflektování aktivity respondentů v utváření světa a svých představ o něm, proměnlivosti života a vědomí o vzájemných vztazích mezi podmínkami, smyslem a jednáním.

Další princip metody zakotvené teorie představuje dle Řiháčka a kol. (2013) výběr výzkumné otázky, která by zpočátku neměla být příliš široká. Principem je popsat problematiku psychické pohody zaměstnanců v cestovním ruchu, včetně souvislostí, faktorů, které ji ovlivňují a také jejích následků. Otázky jsou formulovány na základě již předem zjištěných skutečností – reagují tedy na reálné problémy. Autorka pracovala jako pobytový delegát v zahraničí a během své profese byla v kontaktu s dalšími lidmi vykovávající toto povolání. V mnoha případech se při výkonu v zaměstnání setkala s problémy souvisejícími s psychickou pohodou.

V rámci analýzy dat se autorka rozhodla využít především první fáze metody zakotvené teorie, tedy otevřeného kódování. Chrastina (2019) vysvětluje metodu otevřeného kódování jako prvotní analýzu určitých dat, kterým je věnována pozornost v rámci kódů. Flick (2009) uvádí, že otevřené kódování je důležitým principem, jež pomáhá k hlubšímu prozkoumání tématu a jeho shrnutí.

O realizaci otevřeného kódování v praxi hovoří také Mioviský (2006): v procesu konceptualizace údajů jsou dle autora vyhledávány významové jednotky (kódy), které se seskupují do kategorií. Každá kategorie má určité vlastnosti (znaky, charakteristiky), které lze vyjádřit na škále v rámci dimenze. Tento postup je zachován v autorském výzkumném šetření této bakalářské práce.

## 6.4 Výzkumné otázky

Výzkumné otázky jsou formulovány tak, aby co nejlépe zachytily informace související s prožitkem psychické pohody delegáta při výkonu jeho pracovní činnosti.

Jako teoretické východisko byl pro formulaci výzkumných otázek využit šestidimenzionální model duševní pohody dle Ryffové a Snygera (2002), přičemž uvedené komponenty duševní pohody jsou zároveň její zdroje. Hlavní výzkumná otázka a k ní příslušející výzkumné otázky dále zní tedy následovně:

**HVO:** *Jak reflektují respondenti psychickou pohodu na pracovišti v kontextu motivace k výkonu pracovní činnosti?*

**DVO1:** Jakou shledávají respondenti souvislost s oblastí sebepřijetí a motivací k výkonu pracovní činnosti?

**DVO2:** Jakou shledávají respondenti souvislost s možností osobního rozvoje v rámci svého zaměstnání a motivací k výkonu pracovní činnosti?

**DVO3:** Jakou shledávají respondenti souvislost s prožitkem smysluplnosti jejich práce a motivací k výkonu pracovní činnosti?

**DVO4:** Jakou shledávají respondenti souvislost se zvládnutím jejich pracovního prostředí a motivací k výkonu pracovní činnosti?

**DVO5:** Jakou shledávají respondenti souvislost s uplatňováním autonomie v rámci pracoviště a motivací k výkonu pracovní činnosti?

**DVO6:** Jakou shledávají respondenti souvislost s pěstováním pozitivních vztahů s druhými lidmi na pracovišti a motivací k výkonu pracovní činnosti?

DVO slouží jako opora pro scénář rozhovoru, kde se autorka dotazuje na jednotlivé zdroje psychické pohody a zjišťuje souvislost naplnění těchto zdrojů a motivace k výkonu profese respondenta, v tomto případě delegáta v cestovním ruchu.

## 6.5 Etika výzkumu a průběh šetření

V rámci etiky výzkumu bylo dodrženo následující. Respondenti znali cíl výzkumu a ze své účasti ve výzkumném šetření mohli kdykoli odstoupit. Byli informováni o záměru badatelky využít audio záznamu a poté doslovného přepisu interview. Místo rozhovoru bylo zvoleno tak, aby probíhal, pokud možno, v privátní a vstřícné atmosféře. Participantům byla předem zajištěna anonymita – obdrželi informaci, že data budou anonymizována, a tedy nebude možno identifikovat konkrétní osoby.

Rozhovory probíhaly v průběhu měsíců února až března 2022. V první řadě byl smlouven termín, přičemž v tento okamžik byli respondenti seznámeni s etickými podmínkami. Následně proběhlo setkání, na němž byly realizovány rozhovory. Průměrná doba trvání interview činila 45 minut. Rozhovory byly se souhlasem účastníků výzkumu zaznamenány na diktafon a posléze byla provedena jejich doslovná transkripce. Respondentům byl poskytnut čas – cca 14 dní, během kterých mohli doplnit či korigovat odpovědi. Nikdo z participantů této možnosti nevyužil. Získaná data byla poté dle zvolené metody podrobena rozboru, viz následující text.



## 6.6 Analýza získaných dat

Analýza výsledků je inspirována, jak bylo uvedeno výše, otevřeným kódováním.

U dílčích výzkumných otázek byly vygenerovány kategorie, které lze považovat za podstatu vztahu jednotlivých dimenzí/zdrojů duševní pohody a motivace k pracovnímu výkonu.

### **Kategorie I. Vědomá sebereflexe a sebeakceptace**

Tato kategorie obsahuje kódy, které se vztahují k dílčí výzkumné otázce č. 1.

Vlastnosti:	Dimenze:
postoj k sobě	pozitivní – negativní
míra sebezpoznání	dostatečná – nedostatečná
pracovní morálka	vysoká – nízká

Kódování této kategorie je zvoleno tak, aby bylo pomocí něho možné infiltrovat z dotazníků důležité informace, které zahrnují aspekty týkající se oblasti duševního stavu jedince s ohledem na míru sebezpřijetí a následnou pracovní motivaci.

Respondenti uvádí ve svých výpovědích spíše pozitivní vztah ke své osobě. Všichni z dotazovaných vykazují velkou míru sebekázně, zodpovědnosti a pracovní morálky. Informace vztahující se k této oblasti jsou patrné z následujících vyjádření.

K vlastnostem postoj k sobě, míra sebezpoznání a dimenzím těchto vlastností se vyjádřili respondenti takto:

Respondent 1: *„Zaujímám k sobě tvrdý postoj. Na univerzitě si někdy až příliš nevěřím, i když okolí to vnímá jinak.“*

Respondent 2: *„Vážím si sebe sama a jsem si vědoma svých hodnot jak kladných, tak těch záporných. Občas se ale stavím do rolí, ve kterých se necítím komfortně, jen abych vyhověla okolí a zajistila, aby se oni cítili spokojeně.“*

Respondent 3: *„Postoj k sobě samé mám řekla bych pozitivní. Řídím se svým tělem a svými potřebami. Když cítím, že je potřeba si odpočinout, dám si pauzu. Někdy zase jedu naplno svých sil.“*

Respondent 4: – *„Hledání sama sebe je proces celoživotní. Přemýšlím, kde by se dalo něco zlepšit na sobě samé, tzn. že vím o svých „nedostacích“ a chybách (některé samozřejmě ani neodhalím), které občas udělám a štve mě, když jsem mohla být profesionálnější hlavně, pokud jde o veřejný projev.“*

Vlastnost pracovní morálka se objevila výrazně, i co do vyjádření a dimenze, zejména v následujících výpovědích:

Respondent 1: *„V práci jsem dřič, nikdy nic neponechávám náhodě a pracuji do doby, kdy je vše v normě.“*

Respondent 4: *„Díky svému pracovnímu nasazení dokážu odvádět vysoký pracovní výkon, což mi přináší dobrý pocit ze sebe samotné.“*

Z hlediska sebepoznání a postoji ke sobě samému se výpovědi shodují v tom, že respondenti na sebe kladou vysoké požadavky, jak osobní, tak i pracovní. Respondenti se snaží vyhovět především svým klientům, mnohdy na úkor svého pohodlí. Z výpovědí je patrné, že respondenty ovlivňuje toto pracovní jednání i mimo výkon činnosti, kdy nad situacemi, které se odehrály, přemýšlí, anebo mají dokonce výčitky ohledně svého chování. Na svou osobnost nahlíží i kritickým pohledem a jsou si vědomi svých slabých stránek. Na druhou stranu si jsou respondenti vědomi svých kvalit, které na sobě umí ocenit. Váží si zejména schopnosti jednat s lidmi a umění improvizovat. Dotazovaní jsou srozuměni se svou minulostí a považují ji za aspekt jejich současného sebepoznání. Míra sebepoznání je u respondentů dostatečná. Znají svou osobnost včetně pozitivních a negativních stránek a ví, jak reagují na určité situace. Díky sebereflexi jsou schopni na sobě neustále pracovat a umí ovlivňovat své chování dle prostředí a situace, ve které se momentálně nacházejí.

Z uskutečněných rozhovorů lze vyvodit, že respondenti vykonávají svou práci jako poslání a berou ji velmi vážně. Ke svému okolí se chovají empaticky a profesionálně. Jejich intenzita motivace k práci je vysoká. Dokážou rozeznat situace, které výrazně ovlivňují jejich přístup a motivaci k práci.

Z výpovědí lze vyhodnotit, že si mnohdy musí respondenti sami upravit podmínky, které přímo ovlivňují jejich motivaci. Jedná se například o vlastní time management v souvislosti s volným časem, nebo další změny v organizaci práce, kterou jim jejich zaměstnavatel nedokáže zařídit.

## **Kategorie II. Otevřenost novému**

Vlastnosti	Dimenze
vytrvalost	velká – malá
míra znalostí a zkušeností	vysoká – nízká
úroveň organizace práce	dobrá – špatná
schopnost zvládat krizové situace	dostatečná – nedostatečná

Respondenti uvedli, že se k současné pracovní pozici delegáta museli vypracovat. Respondenti vypověděli, že pracovní růst je ovlivněn délkou a praxí, kterých v povolání dosáhli. Svou otevřenost vůči novému projevili právě tím, že v rámci svého povolání neustále nabírali znalosti a zkušenosti. Výpovědi respondentů naznačují, že jsou otevření dalším novým zkušenostem, a to na pozici šéf delegáta či při výkonu činnosti v nové destinaci. Odpovědi, které nejlépe vystihují informace ke kategorii II., jsou následující:

Respondent 1: *„Na profesní růst jsem si musela počkat. Už když jsem pracovala jako animátor, tak jsem věděla že zvládnou mnohem více, ale nikdo mi kvůli mému věku nechtěl dát lepší pozici. Musela jsem si počkat, takže vše šlo pomaleji, ale nakonec jsem toho dosáhla. Jsem otevřená dalším, a hlavně lepším pracovním zkušenostem, a to nejen jako delegát.“*

Respondent 2: *„K práci delegáta jsem se vypracovala postupně. Abych se vypracovala k práci delegáta a mohla ji vykonávat, mě motivovalo k výkonu ostatních pozic v rámci cestovního ruchu.“*

Respondent 4: *„Jsem otevřená dalším novým zážitkům, které práce delegáta přináší. Jako delegát pracuji už 6 let, což je dost dlouhá doba na to, aby mě povýšili na pozici šéf delegáta.“*

V souvislosti s profesním růstem je u respondentů zřetelná známka vytrvalosti a pracovní motivace, kdy je motivuje vyšší karierní postavení.

Většina respondentů začínala na nejnižší pozici a v průběhu se vypracovala k činnosti delegáta. Současné pracovní postavení vnímají jako výchozí bod pro další růst.

Respondenti shledávají své zaměstnání jako důležité mj. pro objevení jejich vlastního potenciálu. Uplatnění vlastního potenciálu hodnotí jako dostatečné. Z výpovědí lze vyčíst souvislost s tím, že pro respondenty je výkon činnosti motivován právě naplněním jejich potenciálu. Nejčastějšími faktory jsou pocit kompetence, důležitosti ve svém oboru a výkon činnosti, která je zábavná a naplňuje jejich potřeby. Díky pracovnímu výkonu poznávají svou osobnost včetně jejich slabých a silných stránek a skrytých vlastností. Na základě rozhovoru se nejčastěji jedná o poznání, co je pro jejich osobní růst a uplatnění potenciálu vhodné a co ne.

V souvislosti s uvědoměním si svých hodnot a potenciálu respondenti uvádí změnu ve svém chování. Uvědomují si, že nejdůležitější jsou oni sami a jejich psychická a fyzická pohoda. Zájem o svoji osobu a zdraví je pro ně přednější než pracovní zájmy. Na základě toho se učí omezovat různé situace, do kterých jsou při výkonu profese stavěni. Důležitá je pro ně organizace práce, která vede k omezení anebo ke zmírnění stresových situací.

### **Kategorie III. Profesní spokojenost**

Vlastnosti	Dimenze
úroveň pracovních podmínek	vyhovující – nevyhovující
zpětná vazba od klientů	pozitivní – negativní
intenzita zaujetí prací	vysoká – nízká

Respondenti zmínili souvislost práce delegáta se stresujícími situacemi, do kterých se při výkonu profese dostávají, a které prožívají. Zmínili, že jejich duševní pohodu výrazně ovlivňuje přístup jejich zaměstnavatele v rámci podmínek, které jim vytváří. Důležitá je pro ně opora a komunikace se zaměstnavatelem. Pokud nevnímají spolupráci s cestovní kanceláří jako vzájemnou a příznivou, může je to ovlivnit i tak, že nemají dále motivaci pracovat a spolupráci ukončí. Vytvoření vhodných podmínek pro delegáty je tedy klíčové. Respondenty velmi významně ovlivňuje zázemí, které je jim v destinaci, kde vykonávají činnost, poskytnuto.

Jako nevyhovující v souvislosti s pracovními podmínkami vnímají respondenti nedostatek volného času a osobního volna. Zmínili, že práce delegáta je nepřetržitá, přičemž delegát nemá pevně stanovenou pracovní dobu.

Respondenti se často dostávají do situací, ve kterým musí jednat s nespokojenými klienty nebo čelí různým nepříjemným komunikacím a nepochopení.

K vlastnost kategorie III. úroveň pracovních podmínek se jeden respondent vyjádřil takto:

Respondent 1: „*Nejvíce mě odrazuje na práci delegáta komunikace se společností, jelikož ne vždy jsou věci tak jak se mají.*“

K vlastnosti zpětná vazba od klientů se pojí toto konkrétní vyjádření respondenta:

Respondent 2: „*V práci delegáta se člověk setká s mnoha nepříjemnými situacemi, kdy jsou na něj klienti hrubí až vulgární.*“

Na druhé straně respondenti vykazují zájem o práci s lidmi a komunikace s klienty je určitým způsobem naplňuje. Jako pozitivní vnímají spokojenost klientů, což je pro ně zároveň zpětnou vazbou dobře odvedené práce a motivátorem pro výkon činnosti. Respondenti potřebují zpětnou vazbu i od cestovní kanceláře, pro kterou pracují. S tím souvisí i výsledky, které naznačují, že respondenti vnímají své povolání jako poslání, které je zároveň jejich koníčkem. Svou práci vykonávají rádi a baví je.

Jejich intenzita zaujetí prací se vytrácí v případě již zmíněné nedostatečné spolupráci se svým zaměstnavatelem nebo příliš vysokým nárokům, které jsou na ně při činnosti kladeny. Nicméně v některých případech respondenti kladou vysoké požadavky sami na sobě. K tématu intenzity zaujetí prací zmínili respondenti tato významná tvrzení:

Respondent 2: „*Na prvním místě pro mě vždy bylo to, aby klienti odjížděli z dovolené spokojení a s pocitem, že za své peníze zažili pěknou dovolenou a poznali kus země, ve které byli. Ráda jsem klientům nezištně doporučovala tipy na výlety nebo pomáhala s kufry na letišti.*“

Respondent 3: „*Profesi delegáta jsem si vybrala dobrovolně, tady má pro mě tato práce smysl. Dokud budou lidé cestovat a to budou, bude pro mě smysl mojí práce zároveň i motivací.*“

Respondent 4: „*Je to nejen moje zaměstnání, ale i můj koníček.*“

#### Kategorie IV. Vědomí vlastních kompetencí

Vlastnosti	Dimenze
míra sebevědomí	dostatečná – nedostatečná
rozsah přehledu o pracovním dění	vysoký – nízký
rozmanitost pracovních příležitostí	velká – malá

Z výpovědí respondentů lze usoudit, že dotazovaní mají dostatečnou míru sebevědomí. Respondenti si jsou vědomi svých hodnot a váží si sami sebe. Kladný vztah k sobě samým do určité míry ovlivnila jejich profese, při které si uvědomili určité vlastnosti a hodnotu jejich osobnosti.

K vlastnosti míra sebevědomí zmínili respondenti tato významná tvrzení:

Respondent 1: *„V práci si důvěřuji, protože vím že vše dělám pečlivě a správně a má mysl je vyklidněná.“*

Respondent 2: *„Také jsem si díky práci delegáta získala určité sebevědomí a pocit kompetence. Určitě jsem nyní průbojnější a nebojím se mluvit s lidmi.“*

Respondent 3: *„Svůj potenciál tedy schopnosti zvládat náročné úkony během výkonu svojí profese mě naplňuje pocitem důležitosti.“*

Respondent 4: *„Moje fotka se jménem visí na všech nástěnkách na hotelech, co máme, takže je jasné, že se o mně lidé baví a koukají na mě. S tím nic nenadělám. Naopak, jsem ráda středem pozornosti.“*

Na druhé straně respondenti zmínili, že se nemohou v určitých chvílích chovat tak, jak by zrovna chtěli. Jejich pracovní pozice s sebou přináší zároveň prezentaci jejich společnosti, a proto nesmí své sebevědomí naplno projevat. Někteří o svém chování občas pochybují a vyčítají si, že se mohli zachovat jinak, nebo se bojí, zda něco neudělali špatně.

Respondenti uvedli, že práce delegáta s sebou přináší velkou zodpovědnost za celkové dění v destinaci, ve které svou činnost vykonávají. Zásadní je pro ně dobrá organizace práce, díky které si jsou schopni udržovat přehled.

Za velmi klíčovou považují komunikaci s ostatními kolegy a stálou dostupnost na mobilním telefonu v případě potřeby. Velké pracovní vytížení mají zejména v průběhu hlavní letní sezony, při které se přehled o dění může vytrácet. Důvodem je množství klientů, kteří tráví v destinaci dovolenou.

Respondenti se shodli, že přehled o jejich pracovní činnosti a různých okolnostech s ní souvisejících je jedním z hlavních prvků výbavy delegáta. Důležitá je i komunikace a spolupráce s jejich zaměstnavatelem, který má taktéž funkci informátora o různých záležitostech v destinaci. K otázce, jaký mají přehled o pracovním dění, se respondenti vyjádřili následovně:

Respondent 1: *„Velmi dobrý, informace získávám z různých zdrojů od různých lidí.“*

Respondent 2: *„Snažím se mít přehled, ale při množství klientů, kteří mi projdou pod rukami je několik. Proto nejsem schopná registrovat veškeré dění v destinaci, ačkoliv se o to snažím.“*

Respondent 3: *„Přehled určitě mám, snažím se sama zapojovat do získávání informací. Občas toto může váznout ze strany zaměstnavatele.“*

Respondent 4: *„Delegát musí mít maximální přehled o dění okolo, protože to je jeho práce. Kontroluje dění v destinaci a stará se, aby vše fungovalo. Zatím s tím problém nemám. Záleží na sezoně, pokud je její začátek například duben a květen, je klientů v destinaci málo, a dokonce si pamatuji i jejich jména. V hlavní sezoně už je to trochu těžší, ale přehled mám stále, protože si vedu poznámky ke každému klientovi, kterého mám.“*

Pandemie Covidu-19 ovlivnila do značné míry cestování, podmínky a opatření v destinaci. Přehled o dění v destinaci v souvislosti s tím zahrnuje i sledování aktuální situace. Souvislost s přehledem o nových opatřeních v destinaci shledávají následující dva respondenti:

Respondent 2: *„Po tom, co začala pandemie covidu, se dění v cestovním ruchu začalo měnit ze dne na den a mou povinností bylo veškeré tyto novinky sledovat a popřípadě o nich informovat své klienty. Mou motivací bylo sledovat nová opatření, abych se vyhnula případným problémům a nedorozumění v destinaci.“*

Respondent 3: *„Důležité je sledovat novinky, zvláště v poslední době, kdy se pravidla cestování mění za pochodu ze dne na den z hodiny na hodinu.“*

Jedním z hlavních důvodů, proč respondenti vykonávají práci delegáta je práce v zahraničí, u moře a ve slunečném počasí. Příležitosti, které jim jejich profese přináší je mnoho. Respondenti uvedli, že jim jejich práce umožňuje poznávat nová místa a kultury a mohou působit v mnoha destinacích. Zmínili, že díky práci delegáta objevují svůj potenciál a zároveň rozvíjí svou osobnost. Mimo jiné při výkonu činnosti objevili různé vlastnosti, které mají. Pracovní příležitosti taktéž vidí v kariérním postupu. Jeden z respondentů uvedl, že po čase se mu zdá být jeho práce stereotypem a nemá mnoho příležitostí. Jako pozitivní shledává změnu země působení. Následující výpovědi obsahují informace o pracovních příležitostech respondentů.

Respondent 1: *„Na profesní růst jsem si musela počkat. Už když jsem pracovala jako animátor, tak jsem věděla že zvládnu mnohem více, ale nikdo mi kvůli mému věku nechtěl dát lepší pozici. Musela jsem si počkat, takže vše šlo pomaleji, ale nakonec jsem toho dosáhla. V každé destinaci je vždy něco nového a nečekaného. Zároveň motivací je i kariérní růst.“*

Respondent 2: *„Abych se vypracovala k práci delegáta a mohla ji vykonávat mě motivovalo k výkonu ostatních pozic v rámci cestovního ruchu. Díky práci delegáta jsem si uvědomila, že toho dokážu mnohem víc, než jsem si původně myslela.“*

Respondent 3: *„Součástí mojí práce je i celoživotní vzdělávání, tj. různá školení a absolvování jazykových kurzů.“*

Respondent 4: *„Jako delegát už jsem vyzkoušela práci v různých zemích. Jsem otevřená dalším novým zážitkům, které práce delegáta přináší. Jako delegát pracuji už 6 let, což je dost dlouhá doba na to, aby mě povýšili na pozici šéf delegáta.“*



## Kategorie V. Jistota zázemí

Vlastnosti	Dimenze
kvalita ubytování	vyhovující – nevyhovující
úroveň pracovního klimatu	příznivá – nepříznivá

Jedním z nejdůležitějších podmínek pro výkon práce delegáta je dostatečně kvalitní ubytování.

Respondenti tuto skutečnost potvrzují následujícími výroky:

Respondent č.1.: *„Taktéž si nedovedu představit mít jako delegát nezajištěnou stravu, ubytování a letenky. Je to práce v jiné zemi.“*

Respondent 2: *„Pokud mi CK poskytne dobré pracovní podmínky jako je například pěkný byt, auto atd., bude mě to motivovat k výkonu činnosti. To, jak se mnou CK jednala, mě demotivovalo k výkonu činnosti. Říkala jsem si, proč bych měla pracovat na maximum, když jim na mě nezáleží a neposkytnou mi ani normální ubytování.“*

Respondent 3: *„Potřebuji rovněž příjemné ubytování a hezké okolí místa přechodného působení. Toto mě pozitivně naplňuje a pomáhá překonávat i náročnější období v destinaci.“*

Respondent 4: *„V práci je pro mě důležitý kontakt s CK a vědomí, že mě v mém jednání podporuje a mám v ní maximální oporu. Taky je pro mě důležité, aby mi zajistila ubytování, auto a letenky.“*

Ubytování v destinacích mají delegáti často zařízené formou sdílených bytů. Z výroků respondentů lze usoudit, že pokud nemají zařízené vyhovující ubytování v destinaci, projeví se to na jejich motivaci a psychické pohodě. Ve chvíli, kdy nemají příjemné zázemí, jsou schopni svou práci ukončit. Kvalita poskytnutého ubytování vytváří jakýsi obraz o spolupráci cestovní kanceláře a respektu vůči jejím zaměstnancům.

Respondenti se shodli, že dalším z důležitých prvků jejich psychické pohody a motivace k pracovnímu výkonu je spolupráce a komunikace s jejich kolegy. Vztahy na pracovišti je podle nich důležité udržovat na přátelské rovině založené na důvěře a kolegiálním chování.

V případě nutnosti zástupu za kolegu, například v případě nemoci, by měl brát delegát tuto činnost jako nezbytnou a pomoci. Na druhé straně je pro delegáty demotivující pocit, že vykonávají více práce než ostatní kolegové. Souvislost s nutností pomoci spolupracovníkům se vyskytuje zejména v těchto dvou výpovědích:

Respondent 1: *„Pokud kolega či kolegyně něco neví, potřebují pomoci, velmi ráda pomůžu, ukážu atd. Případně, že je dotyčný nemocný, postarám se, zajistím.“*

Respondent 4: *„Když někdo třeba onemocní, nebo toho má moc, tak musím být připravená, že za něj vezmu jeho klienty.“*

Případ, kdy není na pracovišti příznivé klima, je pro delegáty demotivující a vedoucí až k ukončení činnosti. Respondenti se shodli, že vztahy na pracovišti jsou nejdůležitějším faktorem ovlivňující jejich pracovní motivaci.

Respondent 1: *„Mezilidské vztahy jsou pro mě velmi důležité ale ne vždy jsou kladné. Pokud jsou napjaté snáším to velmi zle. Při práci, ať už jako delegát mě to nemotivuje k pokračování.“*

Respondent 2: *„Už jsem zmiňovala, že pozitivní vztahy na pracovišti ovlivňují pracovní výkon a motivaci delegáta. Pokud mám v destinaci sehraný tým, který se navzájem podporuje a pomáhá, motivaci to jen zvyšuje.“*

Respondent 3: *„Já osobně si nejvíce cením spolehlivosti u svých spolupracovníků. Ne vždy však vše funguje, jak by mělo. Kolegiální vztahy jsou pro mě velmi důležité a zároveň motivační k další práci.“*

Respondent 4: *„Když je tým sehraný určitě se to projevuje i na motivaci a chuti pracovat.“  
„Každý rok se setkávám s novými kolegy. Někdy se snadno spřátelíme, někdy to bylo zase horší.“*

## Kategorie VI. Svoboda a zodpovědnost

Vlastnosti	Dimenze
intenzita pocitu nezávislosti	dostatečná – nedostatečná
míra samostatného rozhodování	velká – malá
schopnost ohleduplného jednání	vysoká – nízká
taktní komunikace	realizovatelná – nerealizovatelná

Respondenti se cítí být nezávislí. Pocit nezávislosti mají zejména díky materiálnímu zabezpečení, které jim jejich profese dává. Zároveň zmiňují, že práci delegáta vykonávají především lidé, kteří nemají závazky. Velmi důležité jsou z hlediska nezávislosti znalosti a dovednosti delegáta a jeho pracovní harmonogram. Čím více znalostí a zkušeností má, tím spíše může v rámci zaměstnání uplatňovat svou nezávislost. Jeho chování je však stále podmíněno pravidly zaměstnavatele, a proto pracovní nezávislost není nikdy stoprocentní.

S tím souvisí i míra samostatného rozhodování, přičemž je pro výkon této profese velmi zásadní, aby byl delegát schopen spontánně reagovat a improvizovat. Ovšem, dle výpovědí je samostatné rozhodování respondentů omezeno jejich zaměstnavatelem. Informace k tomuto tématu jsou obsaženy zejména v těchto odpovědích:

K vlastnostem kategorie intenzita pocitu nezávislosti a míra samostatného rozhodování se vyjádřili respondenti takto:

Respondent 3: *„Nezávislý může být delegát v případě, že disponuje veškerými pravomocemi určenými k výkonu své profese. Záleží na hierarchii pracovních pozic.“*

Respondent 1: *„Samozřejmě CK mi stanovuje určité povinnosti, ale je na mě, jak si činnost rozvrhnu. Práce delegáta je hlavně o zodpovědnosti, nikdo nade mnou nestojí a nekontroluje, zda dělám věci správně. Takže bych mohla říct, že sebekontrola, sebekázeň a sebekritika spočívá v nezávislosti delegáta.“*

Respondent 4: *„Mohu dělat vše, co mi výslovně moje pracovní smlouva nezakazuje. Ovšem, smlouva je rozsáhlá a výčet nepovolených věcí je široký.“*

Z rozhovorů je patrné, že schopnost ohleduplného jednání vykazují všichni respondenti. Jejich výpovědi se shodují v tématu empatie, jakožto důležité vlastnosti při výkonu profese delegáta. Jako velmi zásadní vidí nejen empatii vůči klientům, ale i spolupracovníkům. Na druhé straně někteří respondenti zmínili, že pokud nevnímají projev ohleduplnosti od ostatních, jejich chování vůči nim probíhá obdobně. Důležitý je pro ně určitý respekt. Respondenti uvedli, že ohleduplnost vůči okolí je možná pouze do určité míry.

Respondent 2: *„Tuto práci vykonávají lidé, kteří jsou psychicky odolní a pokud by se zaměřovali až moc na problémy druhých, neměli by prostor na řešení ostatních problémů v destinaci.“*

Respondent 4: *„Nevyplatí se ani být příliš empatická, protože mám zkušenost s tím, že jakmile podám prst, ukousnou mi celou ruku. Při množství klientů, které mám, to ani není možné, věnovat se takto každému.“*

Dovednost taktní komunikace souvisí i s tématem ohleduplnosti. Respondenti se musí ke svým klientům chovat ohleduplně se slušně s nimi jednat. Je důležité, aby při komunikaci nereagovali na základě vlastních názorů a osobnosti, ale aby byli vždy profesionální a reprezentovali jejich zaměstnavatele. Při jednání s nespokojenými či vulgárními klienty musí zachovat asertivní styl komunikace. Souvislost s taktní komunikací lze pozorovat v následujících výpovědích:

Respondent 2: *„Při školení v CK je delegátům výrazně zakázáno používat vulgární výrazy a chovat se neslušně. Když jsem se dostala do situace, kdy jsem musela jednat s vulgárními klienty, bylo velmi těžké udržet si profesionalitu.“*

Respondent 3: *„Vřelost ani přílišná důvěrnost asi úplně nepatří do pracovního prostředí. Zde je potřebná zejména kvalitní spolupráce, která je založená na asertivním chování a jednání.“*

Respondent 4: *„Jsem extrovert, což je v mnoha případech taky na škodu, občas reaguji dost impulsivně. Jednám občas neuváženě a bez přemýšlení, proto vím, že si musím v situacích, kdy pracuji dávat pozor.“*

Výpovědi naznačují, že taktní komunikace je u některých respondentů obtížně realizovatelná. Při komunikaci s problémovými klienty se jim těžko daří zachovat taktní jednání.

### **Kategorie VII. Dobré limity**

Vlastnosti	Dimenze
úroveň vztahů na pracovišti	dobrá – špatná
míra vzájemné tolerance	vysoká – nízká
vědomí svého přínosu	dostatečné – nedostatečné

Respondenti uvedli, že vztahy na pracovišti jsou nejdůležitějším motivačním faktorem jejich práce. Pokud vztahy se spolupracovníky nejsou příznivé, ovlivní to nejen psychickou pohodu delegáta, ale i celkový chod a organizaci v destinaci, ve které svou činnost vykonává. Dále mají vliv i na pracovní výkon delegáta. Respondenti měli ve většině případů pozitivní vztahy se svými kolegy. Někteří zmínili, že se snaží na pracovišti navázat přátelské vztahy. Jedná se o tyto dva respondenty:

Respondent 1: *„Vztahy si od té doby udržuji v přátelské kondici, ať už je ta osoba jakákoli. Pokud ovšem kolega nebo kolegyně nejsou schopni držet krok a učit se, vyhýbám se a omezuji kontakt.“*

Respondent 2: *„Nemám problém se svými kolegy navázat ihned přátelský vztah. Dle mého názoru je důležité udržovat s kolegy mimopracovní vztahy a ze svých zkušeností mohu říct, že příjemné je kolegy poznat.“*

Zároveň uvádí, že kolektiv spolupracovníků může mít i funkci určité podpory. Spolupracovníci jsou jediní, kdo v destinaci může delegátovi ihned pomoci. Další respondenti ve svých výpovědích uvedli, že přílišné sdílení osobních záležitostí a důvěrností by mezi kolegy být nemělo. Tyto informace se vyskytují v následujících výpovědích:

Respondent 3: *„Vřelost ani přílišná důvěrnost asi úplně nepatří do pracovního prostředí.“*

Respondent 4: „Snažím se s nimi vycházet dobře, vím, co mají a nemají rádi a podle toho se k nim chovám. Moje starost o jejich blaho nesmí hraničit s mým blahem. Takže ano, ale jen do určité míry. Nejsem člověk, co by s ostatními kolegy řešil své soukromí, takže důvěrné vztahy jsem nikdy na pracovišti neměla.“

V průběhu výkonu profese si respondenti uvědomili různé vlastnosti, které mají pozitivní přínos jak pro ně samotné, tak pro cestovní kancelář, pro kterou pracují. Ve většině případů je to vědomí o své pracovitosti, spolehlivosti a zodpovědnosti. Respondenti nezmínili žádnou situaci, při které by byl jejich přínos cestovní kanceláři negativní. Na druhé straně zmínili, že si mnohdy jejich zaměstnavatel jejich přínosu dostatečně neváží. Respondenti jsou schopni dobře reflektovat své hodnoty a uvědomují si své jedinečné vlastnosti. Odpovědi spojené s vlastností kategorie vědomí svého přínosu jsou například tyto:

Respondent 1: „Jsem velmi dobře schopna reflektovat změny svého chování, a to hlavně ve schopnosti nevyšilovat a uklidnit se vnitřně.“

Respondent 2: „Na prvním místě pro mě vždy bylo to, aby klienti odjížděli z dovolené spokojení a s pocitem, že za své peníze zažili pěknou dovolenou a poznali kus země, ve které byli. Ráda jsem klientům nezištně doporučovala tipy na výlety nebo pomáhala s kufry na letišti.“

Respondent 3: „Pokládám se za odborníka ve znalosti arabské kultury a vidím v tom příležitost a rovněž mě toto prostředí motivuje.“

Respondent 4: „Díky svému pracovnímu nasazení dokážu odvádět vysoký pracovní výkon, což mi přináší dobrý pocit ze sebe samotné.“

## 6.7 Diskuse výsledků

Výsledky výzkumného šetření přinesly odpovědi a souvislosti vztahující se k následujícím výzkumným otázkám.

Výsledky vázané k DVO1, která zkoumá **kontext sebepřijetí a motivace k výkonu pracovní činnosti**, svědčí o tom, že respondenti mají dostatečné sebevědomí pro výkon profese delegáta. Bylo zjištěno, že pro výkon profese je pro respondenty důležité vědomí o svých silných a slabých stránkách. Díky tomu dokážou využívat své schopnosti pro kvalitní odvádění pracovní činnosti, jelikož vědí, jak budou nejspíše reagovat. Nad svými činy přemýšlejí, což je může dále motivovat k tomu, aby se při další situaci mohli zachovat lépe či profesionálněji. Sebeuvědomění respondentů je natolik vysoké, že si dokážou uvědomit faktory, které jsou pro jejich pracovní život motivační, a které ne. Výpovědi respondentů jsou v souladu tvrzením Kučery (2017), který poukazuje na kontext akceptace a znalosti sebe sama jako významný atribut využití svého potenciálu a motivace k pracovnímu výkonu.

DVO2 přinesla následující informace ke zkoumané **souvislosti možností osobního rozvoje v rámci zaměstnání a motivace k pracovnímu výkonu**. Respondenti jsou motivováni k pracovnímu výkonu i z důvodu možnosti osobního rozvoje. Profesi delegáta vnímají jako důležitý faktor, který jim přinesl mnoho nových zkušeností a znalostí. Výzkum přinesl zjištění o pracovní motivaci respondentů, která byla ovlivněna vidinou karierního postupu. V případě, kdy byli zaměstnáni v turismu delší dobu, mohli postoupit na úroveň profese delegáta, kterou nyní vnímají jako součást naplnění svého potenciálu. Zároveň jsou stále motivováni k dalším pracovním zkušenostem souvisejícími s následným rozvojem. Možnost seberealizace v pracovní oblasti se pak stává součástí osobního smyslu, jak píše např. zmiňovaný Yalom (2020)

Zjištění ad DVO3 o **kontextu prožitku smysluplnosti práce respondentů motivací k výkonu pracovní činnosti** poukazují na význam respondentova subjektivního pocitu smysluplnosti práce v závislosti na motivaci k výkonu činnosti delegáta. Pokud neshledává svou práci jako smysluplnou a naplňující, je demotivován tuto činnost dále vykonávat.

Smysluplnost práce shledávají účastníci šetření v práci v zahraničí, příjemném prostředí a práci s lidmi. Zároveň vnímají své povolání jako stimulující a naplňující jejich poslání. Pokud jim ale není zajištěno základní vybavení pro výkon činnosti, motivace se vytrácí. Tento fakt odpovídá tvrzení Slezáčkové (2012) o tom, že smysl se vytrácí v případě nenaplněné potřebě účinnosti.

Data získaná ve vztahu k DVO4, která se dotazuje na **souvislost zvládnání pracovního prostředí a motivace k výkonu pracovní činnosti**, informují o souvislosti míry přehledu o pracovním dění a následné pracovní motivace. Respondenti jsou jako delegáti velmi zodpovědní a snaží se o kvalitní organizaci práce, která je podle nich klíčová pro dostatečný přehled a zvládnání pracovního prostředí. Motivace se snižuje se zvyšujícími se nároky na delegáty, a to například v hlavní letní sezoně, kdy mají nižší přehled o pracovním dění. Své pracovní prostředí si zároveň tvoří sami – pracují jako delegáti v zahraničí, u moře ve slunných destinacích, což má na jejich pracovní motivaci příznivý vliv. Lze konstatovat, že pracovní prostředí účastníků ovlivňuje jejich psychickou pohodu, jak píše Cakirparoglu (2012), potažmo se pozitivně podílí na motivaci k výkonu práce delegátů.

DVO5 zkoumala **kontext uplatňování autonomie v rámci pracoviště a motivace k výkonu pracovní činnosti**. Výpovědi svědčí o tom, že respondentům nebylo v rámci jejich zaměstnání poskytnuto vyhovující ubytování, které je důležitým aspektem jejich pracovní autonomie. Byla nalezená silná vazba mezi jejich nezávislostí a následnou pracovní motivací. V případě, kdy dotazovaní delegáti nemohou dostatečně uplatňovat svou nezávislost, má to pro ně demotivační efekt. V rámci šetření byly nalezeny tyto nejčastější faktory pracovní nezávislosti – vyhovující zázemí, strava a osobní automobil. Mimo jiné má jistota kvalitního ubytování pozitivní efekt na psychickou pohodu respondentů.

DVO6 se zajímala o **souvislost pěstování pozitivních vztahů na pracovišti a motivaci k výkonu pracovní činnosti**. Přinesla informace o nejdůležitějším faktoru pracovní motivace respondentů, a to vztazích na pracovišti. V případě nepříznivých vztahů s kolegy nemají respondenti důvod k pokračování ve výkonu činnosti. Ve výzkumu bylo potvrzeno, že pracovní vztahy jsou významné nejenom pro dobrou organizaci práce, ale mají vliv i na respondentovu psychickou pohodu. Toto zjištění je v souladu s Blatným (2010), který zdůrazňuje sociální kontakty jako nejvýznamnější činitele ovlivňující pohodu jedince, a dále s obdobným vyjádřením Wynneho (2017).



Pěstování dobrých vztahů je pro respondenty velmi významné, jelikož se jejich psychická pohoda zvyšuje při dostatečném zvládnání pracovní činnosti, na které mají kolegové značný podíl. Projev zájmu o blaho druhých, který Cakirparoglu (2012) vnímá souvislosti s vyšší měrou psychické pohody u jedinců, kteří jsou ochotni přispívat k osobní pohodě lidí v okolí, byl nalezen u dvou respondentů.

## 6.8 Závěr

Cílem této práce byla analýza psychické pohody v rámci pracovního prostředí v cestovním ruchu. V souladu s odbornou literaturou byly popsány důležité aspekty psychické pohody, které mají zároveň velký vliv na profesní život člověka a jeho pracovní motivaci. Tyto faktory, zejména obsažené v modelu dokonalé psychické pohody dle Ryffové a Singera (2002), byly využity jako teoretická opora pro výzkumné šetření. Využití modelu mohlo přinést riziko nižší otevřenosti ve výpovědích respondentů. Autorka byla připravena, pokud by se tak stalo, u druhého a dalších rozhovorů upravit otázky tak, aby toto riziko eliminovala, a první rozhovor vyřadit. Nebylo to nutné, respondenti odpovídali podrobně, sami vnímali otázky v širších kontextech a jeví se dotazy plně zaujati.

Je nutné uvědomit si, že psychická pohoda je vždy pouze subjektivní záležitostí, a proto tvrzení v rámci výzkumu nelze považovat za obecné. Nicméně práce přinesla významná zjištění o souvislosti psychické pohody a motivaci k pracovní činnosti. Vztahy s okolím jsou jednou z komponent duševní pohody a bylo vyhodnoceno, že pro účastníky výzkumného šetření představuje nejdůležitější faktor jejich psychické pohody v rámci výkonu zaměstnání a následné pracovní motivace. Z tohoto důvodu se respondenti snaží o navázání pozitivních vztahů na pracovišti, přičemž jejich úroveň je dle výsledků ve většině případů dobrá.

Dále bylo vyhodnoceno, že dostatečná míra sebevědomí, tj. vědomí o svých hodnotách a kladný vztah k sobě samému, pozitivně ovlivňuje motivaci k pracovnímu výkonu a na druhé straně pracovní činnost delegáta příznivě ovlivňuje sebevědomí respondentů. Uvědomění si svých vlastností, jak kladných, tak záporných, vyvstalo z šetření jako důležité pro kvalitní organizaci práce delegáta a zároveň jako podporující pro motivaci k výkonu této profese.

Prostředí, ve kterém se delegáti pohybují představuje jednu z komponent psychické pohody na pracovišti a bylo zjištěno, že může mít dvojí pole působení. V prvním případě si delegáti tvoří své pracovní prostředí sami a sami tím přispívají své psychické pohodě. Nejčastěji se jedná o prostředí u moře, v příjemném počasí nebo také v kulturním prostředí, které je jim sympatické. V druhém případě ovlivňuje jejich prostředí zaměstnavatel, a to například pomocí ubytování, které jim poskytuje.

Bylo zjištěno, že druhý způsob tvorby prostředí respondentů nemá vždy pozitivní účinek na jejich psychickou pohodu a zároveň na pracovní motivaci. Pokud nemají dotazovaní delegáti dostatečně vyhovující zázemí v místě výkonu práce, má to na ně silný demotivační účinek.

Dalším důležitým faktorem, jenž ovlivňuje psychickou pohodu delegátů ve výzkumném šetření je pocit smysluplnosti svého zaměstnání. Tento aspekt má současně vliv i na pracovní motivaci. Respondenti vnímají své zaměstnání jako velmi smysluplné a naplňující jejich poslání. Díky schopnostem, zájmům a zkušenostem mají předpoklad pro výkon činnosti delegáta. Pokud však ze strany zaměstnavatele není dostatečně projevována zpětná vazba a uznání, negativně to ovlivní jejich pracovní motivaci.

Bylo vyhodnoceno, že respondenti vykazují velmi vysoké zaujetí jejich zaměstnáním a díky tomu jsou schopni některé nepříznivé faktory působící na jejich psychickou pohodu přehlížet a přizpůsobit se daným podmínkám.

Respondenti jsou orientováni na budoucnost. Motivaci k pracovnímu výkonu spatřují i v rámci naděje na karierní postup a osobní rozvoj.

Závěrem ještě nutno zmínit limity provedeného šetření. Vzhledem k tomu, že bylo provedeno v rámci kvalitativního výzkumného designu a na malém vzorku respondentů, není možné získaná data a jejich výsledky považovat za platné pro celkovou populaci. Do jisté míry mohlo být limitující i osobní setkání badatelky a respondentů, které mohlo být příčinou zkreslení výsledků ve prospěch tématu či tazatelky. Autorka práce se domnívá, že i přes uvedené limity splnila vytyčený cíl a bakalářská práce má svoji hodnotu. Získaná data byla velmi podrobně analyzována za dodržení následujících zásad: byla průběžně konfrontována s dostupnou odbornou literaturou, s terénem žité praxe, jejich analýza byla revidována kolegiálním ověřováním.

## 7 Literatura a prameny

BERÁNEK, Jaromír. *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: Mag Consulting, 2013. ISBN 9788086724461

BERÁNEK, Jaromír. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5., zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2013. ISBN 9788086724454

BLATNÝ, Marek. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3434-7.

Blue-style.cz. *Delegát u CK Blue Style*. [online]. Cestovní kancelář Blue Style, 2022. [cit. 18.1.2022]. Dostupné z: <https://www.blue-style.cz/kariera/?r=detail&id=cpbr-1577477276>

CAKIRPALOGLU, Panajotis. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4033-1.

CVENKEL, Nicole. *Well-Being in the Workplace: Governance and Sustainability Insights to Promote Workplace Health*. Singapore: Springer, 2020. ISBN 9789811536182

DAY, Arla a kol. *Workplace Well-being: How to Build Psychologically Healthy Workplaces*. Wiley Blackwell, 2014. ISBN 978-1-118-46946-0

DIENER Ed, SUH, *Eunkook. Culture and Subjective Well-Being*. Bradford Books, 2003. ISBN 978-0262541466

DOSEDLOVÁ, Jaroslava. *Chování související se zdravím: determinanty, modely a konsekvence*. Brno: Filozofická fakulta, Masarykova univerzita, 2016. ISBN 978-80-210-8458-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

Fischer.cz. *Delegát a letištní asistent*. [online]. Cestovní kancelář Fischer, 2021. [cit. 5.11.2021]. Dostupné z: <https://www.fischer.cz/o-ck-fischer/kariera/delegat-asistent-let>

FLICK, Uwe. *An introduction to qualitative research*. 6th edition. Los Angeles: SAGE, [2018]. ISBN 978-1-5264-4565-0.

CHRASTINA, Jan. *Případová studie – metoda kvalitativní výzkumné strategie a designování výzkumu: Case study – a method of qualitative research strategy and research design*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2019. ISBN 9788024453736.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 9788024724973.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie pocitů štěstí: současný stav poznání*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4436-0.

KUČÍREK, Jiří. *Aplikovaná psychologie: vybraná témata: teleworking, leadership, sociálně psychologický výcvik*. Praha: Grada, 2017. Psyché (Grada). ISBN 978-80-271-0187-0.

MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. Psyché (Grada). ISBN 80-247-1362-4.

ORIEŠKA, Ján. *Metodika činnosti průvodce cestovního ruchu*. 7. české, přepracované a doplněné vydání. Přeložil Hana KRUIŠOVÁ, přeložil Jitka MÍŠKOVÁ. V Praze: Idea servis, 2019. ISBN 978-80-85970-95-1.

ORIEŠKA, Ján. *Služby v cestovním ruchu*. V Praze: Idea servis, 2010. ISBN 978-80-85970-68-5.4

PALATKOVÁ, Monika a Jitka ZICHOVÁ. *Ekonomika turismu: turismus České republiky*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-3643-3.

PALATKOVÁ, Monika. *Mezinárodní cestovní ruch: analýza pozice turismu ve světové ekonomice, význam turismu v mezinárodních ekonomických vztazích, evropská integrace a mezinárodní turismus*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3750-8.

PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2959-6.

PÁSKOVÁ, Martina. *Udržitelnost cestovního ruchu*. 3. vyd., přeprac. Hradec Králové: Gaudeamus, 2014. ISBN 978-80-7435-329-1.

RIBA, Michelle a kol. *Mental Health in the Workplace: Strategies and Tools to Optimize Outcomes*. Springer, 2019. ISBN 978-3-030-04265-3

ROBERTSON, Ivan, COOPER Cary. *Well-being: Productivity and Happiness at Work*. Foreword, 2011. ISBN 978-0-230-24995-0

RYFF, Carol, SINGER, Burton. *From social structure to biology: Integrative science in pursuit of human health and well-being*. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 541–554). Oxford University Press, 2002. ISBN 0-19-513533-4

RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada, 2011. ISBN 9788024740393.

ŘIHÁČEK, Tomáš, Ivo ČERMÁK a Roman HYTYCH. *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6382-2.

SLEZÁČKOVÁ, Alena. *Průvodce pozitivní psychologií: nové přístupy, aktuální poznatky, praktické aplikace*. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3507-8.

STEARMAN, Kaye. *Travel and Tourism Careers*. London: Evans Brothers Limited, 2010. ISBN 9781607530961

STRAUSS, Anselm L. a Juliet CORBIN. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Sdružení Podané ruce, 1999. SCAN. ISBN 80-85834-60-X.

ŠTĚTINA, Jiří. *Zdravotnictví a integrovaný záchranný systém při hromadných neštěstích a katastrofách*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4578-7

Tyrkys.cz. *Co vlastně dělá delegát?* [online]. Škola cestovního ruchu Tyrkys, 2021. [cit. 5.11.2021]. Dostupné z: <https://www.tyrkys.cz/stranka/co-vlastne-dela-delegat.html>

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-9599-2

VELDHOVEN, Marc, PECCEI, Riccardo. *Well-being and Performance at Work: The role of context*. Psychology Press, 2014. ISBN 978-1848721647

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

VYSTOUPIL, Jiří a Martin ŠAUER. *Základy cestovního ruchu: distanční studijní opora*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2006. ISBN isbn80-210-4205-2.

WAGNEROVÁ, Irena a Lýdie JANOŠŤÁKOVÁ. *Psychologie práce a organizace*. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2011. ISBN 978-80-01-04966-2.

*WHO.int.Mental Health: strengthening our response*. [online]. World Health Organization, 2018. [cit. 5.11.2021]. Dostupné z: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>

WYNNE, Richard a et. AL. *Podpora duševního zdraví na pracovišti: Pokyny k uplatňování komplexního přístupu*. Lucemburk: Evropská unie, 2017. ISBN 978-92-79-66307-9

YALOM, Irvin D. *Existenciální psychoterapie*. Vydání druhé. Přeložil Ivo MÜLLER. Praha: Portál, 2020. ISBN 978-80-262-1587-5.

ZELENKA, Josef a Martina PÁSKOVÁ. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Kompletně přeprac. a dopl. 2. vyd. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-880-2.

# Seznam příloh

## **Příloha č.1.**

### *Scénář rozhovoru*

1. Jaký postoj k sobě zaujímáte?
2. Jak dalece/nakolik znáte sebe sama?
3. Jak se Vám daří přijímat všechny své stránky? Tedy ty dobré vlastnosti, za které jste rád, ale i ty, které považujete za spíše negativní či méně žádoucí?
4. Jak jste srozuměn s Vaší minulostí a jak ji přijímáte?
5. Jak se to, o čem jsme nyní mluvili, podílí na Vaší motivaci k výkonu práce delegáta?
6. Jak je Vám umožněno v zaměstnání profesně růst a rozvíjet se? A jak se toto podílí na Vaší motivaci k výkonu práce delegáta?
7. Jak se cítíte být otevřený novým pracovním zkušenostem? A jak se toto podle Vás podílí na Vaší motivaci k výkonu práce delegáta?
8. Jak můžete ve své profesi realizovat vlastní potenciál? A jak se toto podílí na Vaší motivaci k výkonu práce delegáta?
9. Jaké spatřujete a jak jste schopni reflektovat při výkonu profese změny Vašeho chování k lepšímu? A jak se toto podílí na Vaší motivaci k výkonu práce delegáta?
10. Nakolik a v čem vnímáte svůj dosavadní pracovní život jako smysluplný? A jak se toto podílí na Vaší motivaci k výkonu práce delegáta?
11. Jaké pracovní cíle si kladete a jak těchto cílů dosahujete? Jak se Vám to daří? A jak se toto podílí na Vaší motivaci k výkonu práce delegáta?
12. Jaký zažíváte v zaměstnání pocit kompetence? A jak se toto podílí na Vaší motivaci k výkonu práce delegáta?
13. Jaký máte přehled o tom, co se v zaměstnání děje kolem Vás? A jak se toto podílí na Vaší motivaci k výkonu práce delegáta?
14. Jak se Vám daří využívat příležitosti které skýtá Vaše práce? A jak se toto podílí na Vaší motivaci k výkonu práce delegáta?
15. Jak se Vám daří naplňovat svoje potřeby v zaměstnání? Co v rámci pracovního prostředí potřebujete, abyste byl v dobré duševní kondici? A jak se toto podílí na Vaší motivaci k výkonu práce delegáta?



16. Jaké hodnoty jsou pro Vás důležité a jak jich dosahujete v zaměstnání? A jak se toto podílí na Vaší motivaci k výkonu práce delegáta?
17. Jak se cítíte být nezávislý a jak můžete naplňovat Vaše sebeurčení v rámci svého zaměstnání? A jak se toto podílí na Vaší motivaci k výkonu práce delegáta?
18. Jak si můžete v zaměstnání dovolit odolávat sociálním tlakům/tlakům zvnějšku? A jak se toto podílí na Vaší motivaci k výkonu práce delegáta?
19. Jak se ve Vašem zaměstnání cítíte být nezávislý na posuzování od druhých lidí? A jak se toto podílí na Vaší motivaci k výkonu práce delegáta?
20. Jak si ve své práci zachováváte svůj způsob myšlení a jednání? A jak se toto podílí na Vaší motivaci k výkonu práce delegáta?
21. Jaké vztahy zažíváte na Vašem pracovišti? Nakolik je můžete označit za vřelé, uspokojující a důvěrné? A jak se toto podílí na Vaší motivaci k výkonu práce delegáta?
22. Jak a do jaké míry projevujete Váš zájem o blaho druhých/kolegů/klientů? Jakou máte zkušenost s tím, že někdo v rámci Vaší práce dbá o Vaše blaho? A jak se toto podílí na Vaší motivaci k výkonu práce delegáta?
23. Jak jste schopen být empatický? Jakou máte zkušenost s tím, že se někdo v rámci Vaší práce chová empaticky k Vám? A jak se toto podílí na Vaší motivaci k výkonu práce delegáta?
24. Jak zažíváte ve vzájemnost ve vztazích na Vašem pracovišti a při výkonu Vaší profese delegáta? A jak se toto podílí na Vaší motivaci k výkonu práce delegáta?

## Příloha č.2

### Rozhovor s respondentem č.1

1. „Zaujímám k sobě tvrdý postoj. Na univerzitě si někdy až příliš nevěřím, i když okolí to vnímá jinak. V práci jsem dřič, nikdy nic neponechávám náhodě a pracuji do doby, kdy je vše v normě.“
2. „Nemohu říct, že se znám sebe úplně, jelikož každý den objevuji na sobě něco nového.“
3. „Těžko se mi přijímá například neúspěch. Mou dobrou vlastností je intuice, porozumění a náhled osobnosti. V náhledu osobnosti, nemohu přijmout situaci, kdy člověk nevidí například tvrdě pracujícího člověka, ale kvůli svému egu ho raději propustí, než aby to překousl. V tomto případě ráda zasahuji, což se mi někdy nevyplatí. Velmi dobře přijímám navazování vztahů na pracovišti, a naopak negativně přijímám vztahy na univerzitě, jelikož někteří lidé nevnímají svět a život takový jaký je a neocení dřinu, kterou jiní odvádějí.“
4. „Co bylo to bylo. Vše, co se v mé minulosti odehrálo, ze mě udělalo osobu, kterou již jsem a za to jsem velmi vděčná.“
5. „Práce delegáta není pro každého a pro fňukny zde není místo. Je to práce, která je mnohdy nedocenená, ale tak to prostě je a je jen na nás jak tuto práci budeme prezentovat jiným. Je to krásná práce, kde si člověk vydělá peníze, pokud ovšem maká od rána do večera. Komunikace je zde na prvním místě, dále organizační schopnosti, logika, odolnost vůči stresu, což je největší kec. Stres je dennodenní. Mou motivací vždy pro mě bylo to že lidi, i když ze sebe dělají největší borce, tuto práci by nezvládli, a proto mají nás, kdy neví jak vlastně jsou před námi malí, dále peníze, osobní život, krásná země, moře, kolegové a celkově osobnostní rozvoj.“
6. „Na profesní růst jsem si musela počkat. Už když jsem pracovala jako animátor, tak jsem věděla že zvládnou mnohem více, ale nikdo mi kvůli mému věku nechtěl dát lepší pozici. Musela jsem si počkat, takže vše šlo pomaleji, ale nakonec jsem toho dosáhla.“
7. „Jsem otevřená dalším a hlavně lepším pracovním zkušenostem a to nejen jako delegát. Motivace pro výkon delegáta je určitě spojená s otevřeností k novým pracovním zkušenostem. V každé destinaci je vždy něco nového a nečekaného. Zároveň motivací je i kariérní růst. Delegátem vše nekončí.“

8. „Práce delegáta mi umožnila objevit můj vlastní potenciál. Díky tomu víc co chci a co je pro mě dobré a co ne, v čem se musím zlepšit a kde mohu polevit.“
9. „Jsem velmi dobře schopna reflektovat změny svého chování, a to hlavně ve schopnosti nevyšilovat a uklidnit se vnitřně. Práce delegáta tuto vlastnost podporuje.“
10. „Můj dosavadní pracovní život je velmi bohatý o zkušenosti a stále pokračuje, takže jej vnímám kladně. Nejen práce delegáta ale i předchozí pracovní zkušenosti mi umožnily otevření dveří do vyšších levelů.“
11. „Mé pracovní cíle jsou vysoké. Moje současná univerzita je situována v Londýně, kde bych také chtěla budovat svou kariéru v pozdější době, a to zejména u TUI. Zatím jsem připravena na univerzitní stáž v jedné z podobných společností, která mi otevře dveře k dalšímu kariérnímu růstu.“
12. „Nejspíše kladně. Je to na domluvě obou stran.“
13. „Velmi dobrý, informace získávám z různých zdrojů od různých lidí. Někdy jsem až překvapená co se ve skutečnosti děje za zavřenými dveřmi a jak se některé věci přehlídí. Práce delegáta se na tom nijak nepodílí, dělám věci tak jak se mají. Nejvíce mě odrazuje na práci delegáta komunikace se společnostmi, jelikož ne vždy jsou věci tak jak se mají.“
14. „Chytám se každé příležitosti, která se naskytne, ale pečlivě ji taktéž zvažuji. Pokud zaměstnavatel vidí, že jsem jako delegát byla skvělá, proč nenabídnout něco lepšího v čem třeba vyniknu?“
15. „Záleží jaké potřeby mám v tu danou situaci a v určité destinaci. U každé přechozí práce mi něco scházelo. Až jako delegát jsem se začala mít nejlépe. Jako delegát nemohu být bez auta, nedovedu si to představit. Taktéž si nedovedu představit mít jako delegát nezajištěnou stravu, ubytování a letenky. Je to práce v jiné zemi. Pokud nejsem s něčím spokojená ozvu se nebo si to zařídím. Většinou mě mrzelo v přechozích situacích, že společnost nijak nezasáhla, když strava nebyla zajištěna, například.“
16. „Určitě je to úspěch, dobrodružství, tvořivost, spolehlivost, důvěra, zdraví, bezpečí, nezávislost, inteligence, poctivost, dobré pracovní vztahy, bohatství, láska, přátelská komunikace na úrovni.“
17. „Při práci se cítím plně nezávislá, jelikož mám každý měsíc pravidelný příjem, práci, ubytování, auto atd. Není to úplná nezávislost ale částečně ano. Při univerzitě, finančně nezávislá nejsem. Obecně ale ano, dokážu se sama o sebe postarat a přemýšlet v kritických situacích, což mi pak mi pomáhá při práci delegáta.“

18. „Svůj život sdílím jen částečně. Většinu věcí si nechávám pro sebe, proto mě nikdo nemůže atakovat. Sociální tlaky nemám, ani na sociálních sítích.“
19. „Nezajímám se o to, co říkají druzí, pokud samozřejmě neříkají lži. Pokud jsem někým posuzována tak ať. Nijak se to nepodílí na práci delegáta.“
20. „Ve své práci se soustředím na to co je důležité, na to co má přednost. Způsob myšlení a jednání jsem si vytvořila na základě své osobnosti. V práci si důvěřuji, protože vím že vše dělám pečlivě a správně a má mysl je vylidněná. Vše je důležité pro práci delegáta.“
21. „Upřímně, stalo se mi pouze jednou, že jsem s určitou slečnou neměla přátelský vztah na pracovišti a dosti mě to v té době poznamenalo. Každopádně byla to jedna osoba, která mě neměla ráda, ostatní se mnou byli spokojeni. Vztahy si od té doby udržuji v přátelské kondici, ať už je ta osoba jakákoli. Pokud ovšem kolega nebo kolegyně nejsou schopni držet krok a učit se, vyhýbám se a omezují kontakt.“
22. „Starám se stejným zájmem jako o ni o mě, případně o zájem dané práce. Pokud kolega či kolegyně něco neví, potřebují pomoci, velmi ráda pomůžu, ukážu, atd. Případně, že je dotyčný nemocný, postarám se, zajistím. Co se týká druhé otázky v otázce č. 22, tak mám s tímto kladnou zkušenost, v moha případech. Nijak mě to nemotivuje k výkonu práce. Nemám to s výkonem pro pozici delegáta spojené.“
23. „Empatie je pro mě velmi důležitá. Jako člověk se musím vcítit do pocitů klientů a kolegů. Nemám s tím moc dobrou zkušenost ze strany svých kolegů, ne vůči mě, ale vůči ostatním kolegům.“
24. „Mezilidské vztahy jsou pro mě velmi důležité ale ne vždy jsou kladné. Pokud jsou napjaté snáším to velmi zle. Při práci, ať už jako delegát mě to nemotivuje k pokračování.“

### **Příloha č.3**

#### *Rozhovor s respondentem č.2*

1. „Vážím si sebe sama a jsem si vědoma svých hodnot jak kladných, tak těch záporných. Občas se ale stavím do rolí, ve kterých se necítím komfortně, jen abych vyhověla okolí a zajistila, aby se oni cítili spokojeně.“
2. „Myslím, že jako každý člověk se v průběhu svého života stále poznávám. Čím více zkušeností a zážitků mám, tím lépe poznávám svou osobnost.“
3. „Dobré vlastnosti u sebe samozřejmě přijímám ráda. Vážím si toho, že umím jednat s lidmi a jsem empatická. V krizových situacích si umím zachovat „chladnou hlavu“ a nad problémy racionálně uvažuji. Co se týče špatných vlastností, nezbývá mi nic jiného, než je přijmout, jelikož změnit je nedokážu. Mezi ně patří například přílišné přemýšlení nad negativními záležitostmi týkající se mé osoby, často si věci беру příliš osobně.“
4. „Svou minulost беру jako něco, co se již stalo a není možné to ovlivnit. Žiji přítomností. V minulosti se mi nestalo nic zásadního, co by mělo vliv na můj současný život.“
5. „Jak jsem zmiňovala, často si беру věci příliš osobně. V práci delegáta se člověk setká s mnoha nepříjemnými situacemi, kdy jsou na něj klienti hrubí až vulgární. Pokud se mi taková věc stane, ještě dlouho po incidentu nad celou záležitostí přemýšlím a mám svíravý pocit na žaludku, často se mi po těle, zejména na krku objevují červené skvrny. Přemýšlení nad různými situacemi mě motivuje k tomu, abych se příště zachovala jinak anebo se snažila takovým situacím vyhnout. To, že dle mého názoru umím jednat s lidmi a ráda s nimi pracuji, mě též motivuje k výkonu činnosti delegáta. Umím uvažovat nad věcmi logicky a nebojím se improvizovat, což je pro mou profesi velmi důležité.“
6. „K práci delegáta jsem se vypracovala postupně. Nejdříve jsem pracovala jako hotelová animátorka v zahraničí. Následující sezonu mi byla cestovní kancelář nabídnuta pozice pomocného delegáta, který pomáhá delegátům se zajišťováním letištního transferu. Dále jsem pracovala jako office administrátor, kdy byla mojí hlavní činností komunikace s partnerskými hotely a zasílání rezervací klientů. Po těchto zkušenostech jsem již věděla, jak CK funguje, znala jsem destinaci, a proto jsem mohla začít pracovat jako delegát. Abych se vypracovala k práci delegáta a mohla ji vykonávat mě motivovalo k výkonu ostatních pozic v rámci cestovního ruchu. Motivací je pro mě nyní

to, že mám práci, která je zároveň mým koníčkem. Pracuji v zahraničí, v teple, u moře a mohu při práci cestovat a poznávat nová místa.“

7. „Jak jsem zmiňovala, díky motivaci nyní mohu vykonávat práci delegáta. Dalším stupněm by pro mě mohla být pozice šéfdelegáta, ale vzhledem k tomu, že jsem v loňském roce ukončila činnost, mě již nic nemotivuje.“
8. „Myslím, že svůj potenciál musí vynaložit každý, kdo jako delegát pracuje, jelikož jste „vhozeni do vody“ a musíte plavat. Při výkonu práce delegáta jsem objevila mnoho vlastností, které mám, ale také nemám. Samozřejmě, že se jako delegát musím držet pravidel CK a nemohu plně vystupovat tak, jak bych chtěla. Musím působit profesionálně a slušně, ačkoliv bych občas s vulgárními klienty nejraději vůbec nekomunikovala. Myslím, že na motivaci k výkonu toto nemá vliv, zkrátka to jsou věci, které k této práci patří.“
9. „Díky práci delegáta jsem si uvědomila, že toho dokážu mnohem víc, než jsem si původně myslela. Že dokážu pracovat „pod tlakem“ a když mi není dobře, přetrpím to. Také jsem si díky práci delegáta získala určité sebevědomí a pocit kompetence. Určitě jsem nyní průbojnější a nebojím se mluvit s lidmi. To je jednou z mnoha motivací, která mě vedla k práci delegáta – to, že mohu být někomu nápomocná, že moje práce má smysl a že ji někdo ocení. Motivuje mě pocit dobře odvedené práce, když vidím, že klienti odjíždí z dovolené spokojení, když mi poděkují. Také mi delegatury umožnila vytvořit si schopnost racionálního uvažování a zachovat si chladnou hlavu v krizových situacích.“
10. „Smysluplnost svého pracovního života vnímám pozitivně. Myslím, že důležité je pro mě najít právě onen smysl, který má práce má. Jelikož pracuji v cestovním ruchu, smyslem je pro mě vytváření příjemného prostředí pro mé klienty a to, jak na mou činnost reagují. Velký význam pro mě má zpětná vazba od klientů. To mě motivuje k tomu práci vykonávat, když mám pocit, že jsem užitečná. Naopak velmi mě demotivuje, když zákazník, kterému jsem se nadmíru věnovala napíše špatnou recenzi až po příjezdu domů a o problému mě v destinaci ani neinformoval čili jsem ho nemohla vyřešit. Dalším příkladem je třeba stav, kdy je na mě klient vulgární nebo křičí a vyčítá mi problémy, za které vůbec nemohu - například zpoždění letadla, málo lehátek na pláži a podobně. Takové věci nejsem schopná měnit ani napravit, nedává

mi to žádnou zpětnou vazbu, díky které bych na sobě mohla pracovat a motivovat se k lepším výsledkům.“

11. „Mým cílem jsou spokojení klienti a spokojenost mého zaměstnavatele s mými výsledky, který vede ke spokojenosti mě samotné. To, zda se mi to daří, záleží nejen na mě, ale i na okolí. Vše je provázané, pokud mi CK poskytne dobré pracovní podmínky jako je například pěkný byt, auto atd., bude mě to motivovat k výkonu činnosti. Je tomu skutečně tak. V roce 2019 jsem od CK dostala pokoj opravdu v hrozném stavu, ve kterém nebylo okno ani skříň na oblečení. Koupelna byla sdílená s dalšími 20 zaměstnanci. To, jak se mnou CK jednala, mě demotivovalo k výkonu činnosti. Říkala jsem si, proč bych měla pracovat na maximum, když jim na mě nezáleží a neposkytnou mi ani normální ubytování. Další nepříznivý vliv na motivaci jsem zažila v roce 2021 v létě, kdy jsme na ostrově, na kterém by za normální situace měli být minimálně 4 delegáti, byli jenom dva. Bylo to velmi náročné nejen na psychiku, ale i po fyzické stránce. Pracovala jsem ve stresu a pod tlakem od 6 hodin ráno do 23 hodin večer. V noci mi mezitím volali klienti s problémy. I přes to, že jsem prosila CK, ať nám pošle posilu, nikoho neposlali. Na mojí motivaci k práci se to podepsalo tak, že jsem činnost ukončila a vrátila se do ČR.“
12. „V práci se cítím být plně kompetentní. Vzhledem k tomu, že chod destinace závisí především na delegátech, to ani jinak být nemůže. Víím, které věci dělat smím a které zase ne. Vždy záleží ale na situaci, ve které se momentálně nacházím a je důležité své chování předem zvážit. Ano, pocit kompetence je samozřejmě velmi motivující, ale na druhou stranu, se občas bojím, abych něco neudělala špatně.“
13. „Snažím se mít přehled, ale při množství klientů, kteří mi projdou pod rukami je několik. Proto nejsem schopná registrovat veškeré dění v destinaci, ačkoliv se o to snažím. Po tom, co začala pandemie covidu, se dění v cestovním ruchu začalo měnit ze dne na den a mou povinností bylo veškeré tyto novinky sledovat a popřípadě o nich informovat své klienty. Mou motivací bylo sledovat nová opatření, abych se vyhnula případným problémům a nedorozumění v destinaci.“
14. „U práce delegáta máte, co se týče platového ohodnocení, vždy nějaký základ, který může být navýšen díky provizím z prodeje výletů, pronájmu aut a podobně. Na provizích si může delegát vydělat klidně i dvojnásobek svého platu. Prodej výletů a aut

pro mě byl motivační nejen kvůli zisku, ale i kvůli klientům, kterým jsem se snažila destinaci přiblížit a chtěla jsem, aby ji poznali.“

15. „Pro to, abych mohla kvalitně odvádět práci delegáta potřebuji hlavně oporu ze strany cestovní kanceláře a vytvoření příznivých pracovních podmínek. Jak už jsem zmiňovala, důležité je pro mě zázemí, místo, kde si po těžkém pracovní dni odpočinu. Delegáti mají často sdílené byty, v tomto případě je pro mě zásadní mít alespoň vlastní pokoj, kde mohu být po celém dni ve společnosti sama v klidu. Abych se cítila dobře, potřebuji vědět, že odvádím svou práci dobře a mít nějakou zpětnou vazbu. Potěší mě, když zaměstnavatel nebere mou práci jako samozřejmost a umí ocenit mé úspěchy. Mezi mé vlastnosti patří to, že ačkoliv jsem ve stresu a není mi dobře, nikdy to na sobě nenechám před klienty znát, vždy se snažím působit uvolněně a profesionálně. Nad motivací není v průběhu dne delegáta ani čas přemýšlet. Od rána do večera je v práci a není prostor na jiné myšlenky, kolikrát se ani nestihne během dne najíst. Práci zkrátka musí odvádět, protože je v destinaci jediný, kdo může klientům pomoci, nejde o to, zda se mu chce či nechce.“
16. „V práci je pro mě důležitý určitý respekt, a to nejen ze strany CK, ale i klientů. Často se mi zdá, že CK zkouší, co všechno jsou delegáti schopni vydržet a pokud se neozvou, že se jim něco nelíbí, je schopná mít na ně větší a větší požadavky. Zásadní je pro mě slušné chování klientů vůči mé osobě. Ne jednou se mi stalo, že na mě klienti byli vulgární a tykali mi. Klíčová je spolupráce kolektivu delegátů v destinaci jako týmu, který „drží za jeden provaz“. Pokud něco v týmu nefunguje, na mojí motivaci se to velmi odráží. Napadá mě příklad toho, kdy jeden z kolegů má více volného času než ten druhý nebo má méně náročné klienty a hotely s menším počtem klientů než ostatní delegáti. Říkám si pak, že není spravedlivé, abychom za stejný plat vykonávali úplně rozdílnou práci. Toto je velmi demotivující.“
17. „Práce delegáta je velmi nezávislá. Už jenom pro to, že ji vykonávají lidé bez jakýchkoliv závazků. Řekla bych, že je to až „svobodné povolání“. Delegát je závislý zejména sám na sobě a svém časovém harmonogramu, který si vytvoří. Samozřejmě CK mi stanovuje určité povinnosti, ale je na mě, jak si činnost rozvrhnu. Práce delegáta je hlavně o zodpovědnosti, nikdo nade mnou nestojí a nekontroluje, zda dělám věci správně. Takže bych mohla říct, že sebekontrola, sebekázeň a sebekritika spočívá v nezávislosti



delegáta. Je to pro mě velmi motivující, protože díky práci delegáta se učím být maximálně samostatná a zodpovědná.“

18. „Při školení v CK je delegátům výrazně zakázáno používat vulgární výrazy a chovat se neslušně. Když jsem se dostala do situace, kdy jsem musela jednat s vulgárními klienty, bylo velmi těžké udržet si profesionalitu. Proto bych řekla, že se mi odolávat sociálnímu tlaku ve většině případech nedaří. Ačkoliv si zachovám slušné jednání, uvnitř sebe mám vždy svíravý pocit, a ještě dlouho po konfliktu nad celou situací přemýšlím a není mi fyzicky ani psychicky dobře. Spíše mě to demotivuje, jelikož se bojím, že k takovému stavu dojde zase a budu se cítit opět stejně.“
19. „Jsem velmi sebekritická a pokud vím, že o mě druzí něco říkají, hodně se na to zaměřuji a přemýšlím, jak bych se mohla změnit. Jak už jsem říkala, nad vším až moc přemýšlím a pak trpím svíravými pocity na žaludku. Lepší je pro mě nevědět, co si o mně kdo povídá. Na motivaci to nemá vliv.“
20. „Při výkonu práce delegáta je pro mě hlavní udržet si zdravou mysl, jednat profesionálně a v krizových situacích si umět rychle poradit. Kdykoliv se mi naskytne příležitost se od práce oprostít nebo na chvíli „vypnout“ využiji ji. Chvilka klidu, nebo volný den, kdy na práci nemusím myslet mi pomáhá k udržení si pozitivní mysli. Domnívám se, že mé pozitivní rozpoložení se pak odráží i na mém jednání.“
21. „Mezi mé dobré vlastnosti patří to, že téměř se všemi dobře vycházím. Nemám problém se svými kolegy navázat ihned přátelský vztah. Dle mého názoru je důležité udržovat s kolegy mimopracovní vztahy a ze svých zkušeností mohu říct, že příjemné je kolegy poznat, prožít s nimi volný den třeba na pláži, nebo si občas zajít do restaurace či baru. Kolegové jsou moje taková náhradní rodina a jsou v destinaci jediní, kdo mi může pomoci. Pokud nefungují vztahy s kolegy, nefunguje práce delegáta. Já osobně jsem vždy měla skvělé vztahy a kolegy kamarády, ale z vyprávění kolegů z jiných destinací jsem slyšela, že museli destinaci opustit právě kvůli špatným vztahům s kolegy. Na motivaci k činnosti má pracovní kolektiv zřejmě největší vliv.“
22. „V životě se držím motto, že to, co činím já ostatním, činí i oni mě. Tak to platilo i v rámci mých vztahů na pracovišti. S kolegy jsme například společně slavili narozeniny a vytvářeli narozeninová překvapení. Co se týče klientů, tak u nich je samozřejmostí můj zájem o jejich blaho. N prvním místě pro mě vždy bylo to, aby klienti odjížděli z dovolené spokojení a s pocitem, že za své peníze zažili pěknou dovolenou a poznali

kus země, ve které byli. Ráda jsem klientům nezištně doporučovala tipy na výlety nebo pomáhala s kufry na letišti. Pamatuji si, kdy si jedna klienta zlomila na dovolené nohu. Donesla jsem jí na pokoj jídlo, na které jsem vystála frontu a přinesla jí své knížky, aby se nenudila. Vždy se mi zájem o klienty vrátil v podobě poděkování za pěknou dovolenou, občas dokonce i nějakým dárkem. Zájem klientů o mé blaho jsem zažila několikrát, většinou to bylo pozvání na drink s klienty, nebo když mi klienti zavolali, že za nimi nemusím jezdit na schůzku, že mě nechtějí obtěžovat a zařídí si vše sami. Vidět spokojenost druhých je pro mě velmi motivační.“

23. „Domnívám se, že empatie je jednou z mých předností. Dokážu se vcítit do situace ostatních a představuji si, co kdyby se něco takového stalo mě. Občas jsem ale empatická až moc, kdy mám až lítostivou náladu, pokud se ostatním děje něco špatného. Samozřejmě, že se ke mně také někteří lidé chovají empaticky. Ale neplatí to většinou u kolegů. Tuto práci vykonávají lidé, kteří jsou psychicky odolní a pokud by se zaměřovali až moc na problémy druhých, neměli by prostor na řešení ostatních problémů v destinaci. Když jsem třeba pomáhala klientům s různými problémy, kolegyně mi řekly, že by se na ně vykašlali, že nic takového není v popisu mé práce.
24. Už jsem zmiňovala, že pozitivní vztahy na pracovišti ovlivňují pracovní výkon a motivaci delegáta. Pokud mám v destinaci sehraný tým, který se navzájem podporuje a pomáhá, motivaci to jen zvyšuje.“

#### **Příloha č.4.**

##### *Rozhovor s respondentem č.3*

1. „Pozitivní, mám se ráda, občas ale s výhradami.“
2. „Ve svém věku snad už mohu říct, že se znám dost dobře.“
3. „Hledání sama sebe je proces celoživotní. Přemýšlím, kde by se dalo něco zlepšit na sobě samé, tzn. že vím o svých „nedostatecích“ a chybách (některé samozřejmě ani neodhalím), které občas udělám a štve mě, když jsem mohla být profesionálnější hlavně, pokud jde o věřený projev.“

4. „Z minulosti se člověk může poučit, takže i ty špatné vzpomínky mohou být k něčemu dobré. Vypořádání se s negativní stránkou minulosti nám pomáhá být silnější, ale i více empatictí vůči ostatním a vyvarovat se se špatným věcem.“
5. „Radost z dobře vykonané práce a pozitivní ohlas ze strany klientů.“
6. „Součástí mojí práce je i celoživotní vzdělávání, tj. různá školení a absolvování jazykových kurzů.“
7. „Více zkušeností větší obzor a jistota v oboru. Určitě je to velké plus, když člověk může využít své znalosti a zkušenosti v praxi na pozici delegáta.“
8. „Svůj potenciál tedy schopnosti zvládat náročné úkony během výkonu svojí profese mě naplňuje pocitem důležitosti, a hlavně dobře odvedené práce, což mě samozřejmě dále motivuje.“
9. „Ke změnám chování dochází hlavně při stresu a pod tlakem, což si uvědomuji a snažím se nepodléhat panice. Je důležité si práci dobře zorganizovat a vyhnout se pokud možno stresovým situacím. Zde platí přísloví - méně znamená více.“
10. „Smysluplný, jak to myslíte? Profesi delegáta jsem si vybrala dobrovolně, tady má pro mě tato práce smysl. Dokud budou lidé cestovat a to budou, bude pro mě smysl mojí práce zároveň i motivací.“
11. „Cílem je spokojený klient. Někdy tohoto cíle nelze dosáhnout, záleží na mnoha faktorech. Důležité je zachovat chladnou hlavu, jednat bez předsudků a pokud to lze, i v zájmu klienta. Motivace se zde někdy vytrácí.“
12. „Hierarchie kompetencí je dána pracovní pozicí. Dle mého názoru jsem v současné době zcela kompetentní k výkonu své práce. Otázkou je, zda jsou tyto kompetence také kvalitně ohodnocené? Komplexní využití profesních kompetencí je známkou kvalitně provedené práce a to je i motivační motor.“
13. „Přehled určitě mám, snažím se sama zapojovat do získávání informací. Občas toto může váznout ze strany zaměstnavatele. Důležité je sledovat novinky, zvláště v poslední době, kdy se pravidla cestování mění za pochodu ze dne na den z hodiny na hodinu. Kdo je připraven, není překvapen.“
14. „Příležitosti vidím zejména v cestování a poznávání cizích zemí a jejich kultury. Zejména ve volném čase, kterého je zpravidla málo, využívám možnosti prozkoumávat destinaci, navazovat kontakty s místními obyvateli, a hlavně aktivně odpočívat. Motivací je právě již zmíněné poznávání národních kultur zemí, ve kterých působím.“

15. „Duševní kondice občas strádá, zejména při dlouhodobém stresovém vypětí, ale i dlouhé období bez domova, rodiny a přátel. V tomto případě je nutné komunikovat prostřednictvím sociálních sítí, potřebuji tedy kvalitní internetové spojení, rovněž příjemné ubytování a hezké okolí místa přechodného působení. Toto mě pozitivně naplňuje a pomáhá překonávat i náročnější období v destinaci.“
16. „Důležitá je kvalita odvedené práce včetně dobrých pracovních vztahů, rychlost komunikace a zpětná vazba, profesionalita vystupování delegátů včetně zázemí kvalitního zázemí společnosti. Špičková cestovní kancelář dokáže motivovat své zaměstnance nejenom finančně.“
17. „Nezávislý může být delegát v případě, že disponuje veškerými pravomocemi určenými k výkonu své profese. Záleží na hierarchii pracovních pozic. Svoboda v rozhodování a možnost sebeurčení je důležitým motivačním faktorem. Vyžaduje to však velké znalosti, a hlavně zkušenosti v oboru.“
18. „Je důležité vyhodnotit národní kulturní zvyklosti a mentalitu dané země. Snažit se nepodlehnout bývá někdy obtížné, ale jsou i případy, kdy je to přímo vyžadováno. Opravdu je nutná znalost dané kultury. Pokládám se za odborníka ve znalosti arabské kultury a vidím v tom příležitost a rovněž mě toto prostředí motivuje.“
19. „To je problematické. Každý klient vyplňuje dotazníky a hodnotí práci delegáta. Určitě mě toto klientské hodnocení ovlivňuje. Přemýšlím, kde by se dalo přidat, co by se dalo zlepšit. Zároveň se u mě projevuje určitá otupělost vůči negativnímu hodnocení, zejména objeví – li se v nich vulgarita. Věčně nespokojení lidé jsou a budou. Pozitivní hodnocení je určitě motivující k další práci.“
20. „Racionálně myslet a jednat je jednou z klíčových dovedností delegáta. Jinak by tuto profesi ani nešlo vykonávat. Víím, že to dokážu, a to mě motivuje.“
21. „Důvěrná otázka. Snažím se s každým dobře vycházet. Vřelost ani přílišná důvěrnost asi úplně nepatří do pracovního prostředí. Zde je potřebná zejména kvalitní spolupráce, která je založená na asertivním chování a jednání. Kvalitní spolupráce je motivační.“
22. „Už jsem se o tom zmiňovala v předchozích odpovědích. Spokojený klient je cíl a posléze nejlepší výsledek mojí práce. Pozitivní hodnocení mojí odvedené práce ze strany klientů je super motivace.“

23. „Empatie a taktní vystupování delegáta je základ naší práce. Obráceně to ne vždy působí, ale zpravidla platí přísloví, jak se do lesa volá, tak se z lesa ozývá. Opět jsem u profesionálního chování. Vzájemná empatie je určitě motivační.“
24. „Doufám, že vzájemné dobré vztahy a spolupráce na pracovišti nejsou jenom plané fráze, ale je potřeba je pěstovat. Příjemné pracovní klima a vzájemnost jsou jedním z nejdůležitějších prvků v práci delegáta. Já osobně si nejvíce cením spolehlivosti u svých spolupracovníků. Ne vždy však vše funguje, jak by mělo. Kolegiální vztahy jsou pro mě velmi důležité a zároveň motivační k další práci.“

## **Příloha č.5**

### *Rozhovor s respondentem č. 4*

1. „Postoj k sobě samé mám řekla bych pozitivní. Řídím se svým tělem a svými potřebami. Když cítím, že je potřeba si odpočinout, dám si pauzu. Někdy zase jedu naplno svých sil.“
2. „Znám sebe v závislosti na tom, jak se chovám v různých situacích a vím, čemu je dobré se vyhnout nebo dopředu vím, jak budu reagovat. Znám své slabé i silné stránky, které se učím chápat a pracovat na nich.“
3. „Se svými dobrými stránkami jsem pochopitelně spokojená a přijímám je. Občas mi vadí, že jsem až moc pracovitá a nevydržím chvíli bez toho, aniž bych něco dělala. Jsem extrovert, což je v mnoha případech taky na škodu, občas reaguji dost impulsivně. Umím improvizovat, což je pro práci delegáta ideální a potřebné. Motivuje mě to, že při jednání s klienty neprezentuji CK, ale především sebe.“
4. „Ano, jsem srozuměna se svou minulostí a moc nepřemýšlím nad tím, co bylo. Jsem spíš zaměřená na přítomnost a budoucnost.“
5. „K práci delegáta mě motivuje kontakt s lidmi. Díky svému pracovnímu nasazení dokážu odvádět vysoký pracovní výkon, což mi přináší dobrý pocit ze sebe samotné. Jednám občas neuváženě a bez přemýšlení, proto vím, že si musím v situacích, kdy pracuji dávat pozor.“
6. „Jako delegát už jsem vyzkoušela práci v různých zemích. Pracovala jsem v Tunisku, Maroku, Bulharsku a na Mauriciu. Motivace pro mě je poznávat nové

země a její obyvatele. Až na problémy ohledně pracovní oblasti mě tento bezstarostný styl života baví a motivuje mě to k tomu, abych dělala profesi delegáta.“

7. „Jsem otevřená dalším novým zážitkům, které práce delegáta přináší. Jako delegát pracuji už 6 let, což je dost dlouhá doba na to, aby mě povýšili na pozici šéf delegáta. K té patří ale mnoho nových povinností a starostí, takže prozatím jsem ráda, že jsem tam, kde jsem. Do budoucna mě možná vidina šéf delegáta motivuje, ale ten většinou musí být pouze v jedné destinaci a já bych ráda ještě navštívila více míst.“
8. „Myslím, že z velké části ano, svůj potenciál jako delegát uplatňuji. Řekla bych, že právě díky práci delegátky jsem zjistila, jaký v sobě mám potenciál, a to hlavně v krizových situacích. Je to motivující, protože nejen že poznávám nová místa, ale poznávám i kus sebe.“
9. „Práce delegátky mi přinesla uvědomění si věcí, které jsou v životě opravdu důležité. Že práce není všechno a nejdůležitější je můj život a mé zdraví. Proto, jak jsem zmiňovala, si ve chvílích, kdy je toho na mně už moc, umím udělat pauzu a odpočinout si. Více nad věcmi přemýšlím. Než něco začnu řešit, prvně si v hlavě srovnám všechny souvislosti a pak teprve jedním. Na motivaci to asi vliv nemá.“
10. „Smysl života mi dávají věci, které mě baví a naplňují. Pro mě je to jednoznačně cestování, poznávání nových míst a přátelské vztahy s lidmi. Práce delegáta mi tohle všechno dává, proto je motivace k tomu jí dělat velká. Je to nejen moje zaměstnání, ale i můj koníček.“
11. „Jsem hodně pracovitá a vždy se snažím za den stihnout maximum věcí. Řekla bych, že občas si kladu vysoké cíle, co se týče celého pracovního dne. Naplánuji si hodně schůzek a pak jsem ve stresu, když nestíhám dorazit na čas. Je to zároveň nebezpečné, protože rychle řídím a většinu času u toho i telefonuji. Ale na konci dne mám pocit dobře odvedené práce. Není nic, co by mě k tomu vedlo, je to spíš jen takový můj denní cíl, který chci splnit, abych sama sobě v následujících dnech ulevila a neměla tolik práce. Motivuje mě den volna.“
12. „Určitě nejsem jako delegát plně kompetentní ve všem. CK mi jasně říká, co smím a nesmím dělat a říkat. Jako delegát jsem plně kompetentní zastupovat CK jejím jménem, vyřizovat s klienty reklamace, nakládat s penězi – takže mám i hmotnou

zodpovědnost. Občas bych byla radši, kdybych tolik oprávnění neměla, protože například s těmi penězi od klientů je to docela nepříjemné. Částky za výlety a auta musím počítat a uchovávat u sebe, vkládat do banky a tak dál. Stresuje mě, abych něco nespočetala špatně, nebo peníze neztratila.“

13. „Delegát musí mít maximální přehled o dění okolo, protože to je jeho práce. Kontroluje dění v destinaci a stará se, aby vše fungovalo. Zatím s tím problémem nemám. Záleží na sezoně, pokud je její začátek například duben a květen, je klientů v destinaci málo, a dokonce si pamatuji i jejich jména. V hlavní sezoně už je to trochu těžší, ale přehled mám stále, protože si vedu poznámky ke každému klientovi, kterého mám.“
14. „Jako delegát moc příležitostí nemám. Po čase se stane práce jednotvárnou a takovým stereotypem. Pro mě je příležitost každý rok vyzkoušet novou zemi, což vždy ráda uvítám. Motivací je pro mě objevování nových destinací ale také určité zviditelnění a pocit toho, že jsem v destinaci jediná, kdo tu pro klienty je. Naše Ck dělá každoročně i konkurzy pro zimní sezonu do exotických destinací, ale tuto příležitost vynechávám, protože v zimě nepracuji a užívám si volno.“
15. „V práci je pro mě důležitý kontakt s CK a vědomí, že mě v mém jednání podporuje a mám v ní maximální oporu. Taky je pro mě důležité, aby mi zajistila ubytování, auto a letenky. V práci bych potřebovala více volného času. Jsou týdny, kdy nemám ani půlku dne volnou. To je hodně náročné nejen tedy po fyzické stránce, ale i psychicky, protože jsem unavená a nemohu si odpočinout. Pro dobrou duševní kondici určitě potřebuji k ruce dobrý tým delegátů, se kterými si navzájem pomáhám a sdílím dění v destinaci.“
16. „Hodnota respektu a uznání. Nemám ráda, když někdo opovrhne mou prací a chová se stylem – my jsme si vás zaplatili. Takže určitě ještě pokora a slušné chování. Pokud se mnou nejedná klient slušně, vrátím mu to. Ve většině případů mám ale na klienty štěstí a s nespokojeností se setkávám zřídka kdy.“
17. „Jsem maximálně nezávislá. Mohu být kdekoliv na světě, protože nemám žádné závazky. Zatím mě tenhle styl života baví a naplňuje mě.“
18. „Mohu dělat vše, co mi výslovně moje pracovní smlouva nezakazuje. Ovšem, smlouva je rozsáhlá a výčet nepovolených věcí je široký. Na delegáty je obecně kladen vysoký tlak v průběhu hlavní sezony, kdy máme hodně klientů a je moc

práce. Často nestíháme a pracujeme v časovém presu. Myslí, že se mi docela daří pracovat pod tlakem, ale jak jsem říkala, potřebuji alespoň den volna, abych to mohla ventilovat. Práce pod tlakem k delegatuře patří a na mou motivaci dělat tuto práci to mělo vliv možná první rok, co jsem se zaměstnáním začala a nebyla jsem na to zvyklá. Chtěla jsem dokonce odjet zpět domů, ale vydržela jsem a teď už mi to tak hrozné nepříjde.“

19. „Moje fotka se jménem visí na všech nástěnkách na hotelech, co máme, takže je jasné, že se o mně lidé baví a koukají na mě. S tím nic nenadělám. Naopak, jsem ráda středem pozornosti. Je pro mě motivační. Zatím jsem se nesečkala s nějakým negativním komentářem přímo vůči mé osobě.“
20. „Dnem volna. Potřebuji volno, abych přišla na jiné myšlenky a odpočinula si. Sama vím, že když nemyslím na nic jiného než na pracovní povinnosti, tak se mi zdají i sny o práci. V jednání s lidmi si vždy říkám, že svým chováním reprezentuji spíše sebe než CK a o to více se snažím.“
21. „Každý rok se setkávám s novými kolegy. Někdy se snadno spřátelíme, někdy to bylo zase horší. Nejsem člověk, co by s ostatními kolegy řešil své soukromí, takže důvěrné vztahy jsem nikdy na pracovišti neměla. Na motivaci mají kolegové určitě vliv, protože musíte spolupracovat, když spolupráce vážne, je všechno o mnoho těžší. Spolupráce je potřeba i s animátory, průvodci, office administrátory a letištními asistenty. Zkrátka, každý musí komunikovat a reportovat svou práci ostatním, abychom měli o všem přehled. Hlavní je mít vždy zapnutý mobil. Když někdo nekomunikuje, je to velký problém, protože kolikrát jde o minuty.“
22. „Snažím se s nimi vycházet dobře, vím, co mají a nemají rádi a podle toho se k nim chovám. Moje starost o jejich blaho nesmí hraničit s mým blahem. Takže ano, ale jen do určité míry. Rozhodně nejsem typ, co by pro každého udělal první poslední, myslím především na sebe. Řekla bych, že je to vzájemné.“
23. „Chápu problémy ostatních. Jako delegát musím být empatická, abych dobře dělala svou práci. Nevyplatí se ani být příliš empatická, protože mám zkušenost s tím, že jakmile podám prst, ukousnou mi celou ruku. Při množství klientů, které mám, to ani není možné, věnovat se takto každému. Někteří klienti chápou, že mám hodně práce a třeba nestíhám – a jsou vůči mně empatičtí. A jiní si zase myslí, že jsou jediní, koho mám na starost.“



24. „Udržovat vztahy na pracovišti je důležité, to už jsem říkala. Na prvním místě je pro mě zásadní důvěra mezi kolegy a sebranost. Když někdo třeba onemocní, nebo toho má moc, tak musím být připravená, že za něj vezmu jeho klienty. Když je tým sehraný určitě se to projevuje i na motivaci a chuti pracovat.“

## Zadání bakalářské práce

**Autor:** Daniela Matušková

**Studium:** I1900511

**Studijní program:** B6208 Ekonomika a management

**Studijní obor:** Management cestovního ruchu

**Název bakalářské práce:** **Psychologie zaměstnanců ve službách cestovního ruchu se zaměřením na psychickou pohodu**

**Název bakalářské práce AJ:** Psychology of the Employees in Tourism with Focus on their Mental Well - Being

### **Cíl, metody, literatura, předpoklady:**

Cílem práce je popis a analýza psychické pohody v profesní oblasti člověka. Pozornost je směřována k zaměstnancům v cestovním ruchu. V rámci výzkumného šetření je cílem práce zjistit subjektivně vnímaný vztah duševní pohody a následné motivace k výkonu činnosti, včetně faktorů, které pozitivní duševní stav dotazovaných ovlivňují. Metodika zkoumání: Využito je kvalitativního výzkumného designu. Metodou sběru dat je polostrukturovaný rozhovor, data jsou analyzována za využití principů a elementů zakotvené teorie. Obsah: 1 Úvod 2 Cíl práce 3 Metodika 4 Cestovní ruch jako oblast setkávání kultur a lidí 4.1 Zaměstnanci ve sféře cestovního ruchu 5 Psychická pohoda jako součást výbavy pracovníka v odvětví cestovního ruchu 5.1 Psychická pohoda jako komponenta zdraví 5.2 Psychická pohoda na pracovišti 5.2.1 Kultura a organizace práce 5.2.2. Pracovní prostředí 5.2.3. Zaměstnancův přístup k práci 5.2.4. Příjmy a ohodnocení 5.3 Kontext psychické pohody a motivace k pracovnímu výkonu 5.3.1 Vybrané faktory psychické pohody - model Ryffové a Singera 6 Výzkumné šetření 6.1 Cíl výzkumu a jeho teoretická východiska 6.2 Volba výzkumného souboru a kritéria výběru respondentů do výzkumného vzorku 6.3 Výzkumný design 6.4 Výzkumné otázky 6.5 Etika výzkumu a průběh šetření 6.6 Analýza získaných dat 6.7 Diskuze výsledků 6.8 Závěr 7 Literatura a prameny

BLATNÝ, Marek a kol. *Psychologie osobnosti - Hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 9788024734347.

ORIEŠKA, Ján. *Metodika činnosti průvodce cestovního ruchu*. 7. české, přepracované a doplněné vydání. Přeložil Hana KRUISOVÁ, přeložil Jitka MÍŠKOVÁ. V Praze: Idea servis, 2019. ISBN 978-80-85970-95-1.

WYNNE, Richard a et. AL. *Podpora duševního zdraví na pracovišti: Pokyny k uplatňování komplexního přístupu*. Lucemburk: Evropská unie, 2017. ISBN 978-92-79-66307-9

ZELENKA, Josef a Martina PÁSKOVÁ. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Kompletně přeprac. a dopl. 2. vyd. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-880-2.

**Garantující pracoviště:** Katedra managementu,  
Fakulta informatiky a managementu

**Vedoucí práce:** Mgr. Gabriela Slaninová, Ph.D.

**Oponent:** Mgr. Dagmar Hrušová, Ph.D.

**Datum zadání závěrečné práce:** 12.1.2021