

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2011

Markéta Panská

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Studijní program: 6208 N Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodně podnikatelský obor – cestovní ruch

Využití koučování v managementu hotelových řetězců

Vedoucí diplomové práce

Ing. Eva Jaderná, Ph.D.

Autor

Markéta Panská

2011

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra obchodu a cestovního ruchu
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Markéta PANSKÁ**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Využití koučinku v managementu hotelových řetězců**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Provést analýzu využití nástrojů koučinku v managementu hotelů/hotelových řetězců.
Možné návrhy zavedení některých dalších nástrojů.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury
2. Sběr a analýza primárních a sekundárních dat
3. Závěr a návrh na opatření

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Cíle a metodika. 4. Analýza nástrojů koučinku v managementu hotelových řetězců. 5. Vyhodnocení zjištěných informací. 6. Další návrhy. 7. Závěr. 8. Použitá literatura a zdroje. 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- HESKOVÁ, M. a kol. *Cestovní ruch*. Praha: Fortuna, 2006.
HLADKÁ, J. *Technika cestovního ruchu*. Praha: Grada Publishing, 1997.
HOLÁTOVÁ, D. *Vzdělávání a rozvoj manažerů-cesta ke zvýšení kvality řízení*. In: Kol. autorů: *Manažerská etika III ...inspirace pro 21. století...* Praha: ECONOMIA a.s., 2002.
KUNEŠOVÁ, E., NEDVĚDOVÁ, A. *Technika cestovního ruchu*. Praha: Grada Publishing, 1992.
ORIEŠKA, J. *Technika služeb cestovního ruchu*. Praha: IDEA SERVIS, 1999.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Eva Fellegiová
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání diplomové práce: 15. února 2009
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2010



prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Budejovická 13 (26)
370 05 České Budějovice



Ing. Kamil Pícha, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 16. března 2009

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 1. dubna 2011

Markéta Panská

Poděkování

Děkuji za cenné rady, vstřícnost a odborné vedení Ing. Evě Jaderné, Ph.D., za inspiraci a vřelý přístup profesionální koučce Katarině Schapiro a za pracovní podporu i osobní oporu celému kolektivu Grand Hotelu Anthelia a Salomé na Kanárských ostrovech.

OBSAH

Úvod.....	8
1 Literární rešerše.....	10
Koučování	
1.1 Vznik a vývoj.....	10
1.2 Proces koučování.....	12
1.3 Vyhodnocení koučování.....	14
1.4 Vedoucí pracovník jako kouč.....	16
Cestovní ruch a jeho specifika	
1.5 Ubytovací zařízení.....	28
1.6 Hotelové řetězce.....	30
1.7 Management hotelů.....	31
1.8 Organizační struktura hotelu.....	35
2 Cíl a metodika.....	37
3 Studie managementu hotelového řetězce.....	41
3.1 Organizační struktura hotelu.....	44
3.2 Vedení pracovníků.....	49
3.2.1 Ředitel hotelu.....	49
3.2.2 Managerský tým.....	50
3.2.3 Vedoucí oddělení.....	51
3.2.4 Vedoucí sekce.....	52
3.2.5 Pracovníci.....	52
3.3 Cross-cultural management.....	53
3.3.1 Hofstede's dimensions.....	54
3.3.2 Multikulturní týmy.....	57
3.3.3 Jazyková bariéra a stereotypy.....	61
3.3.4 Kulturní etika.....	62

3.3.5	Cultural Sensitivity Training.....	63
3.4	Styly řízení.....	66
3.4.1	Nejvyšší management.....	66
3.4.2	Vedení oddělení.....	67
3.4.3	Motivace pracovníků.....	68
4	Aplikace metody koučování.....	69
	Závěr.....	79
	Summary.....	81
	Přehled použité literatury a zdrojů	83
	Seznam tabulek a obrázků.....	86
	Seznam příloh.....	87

ÚVOD

V dnešní době se stále více hovoří o propojování světa, mezinárodní spolupráci, prolínání kultur, o globalizaci společnosti. Tak jako se mění uspořádání a vztahy v osobní rovině, je zapotřebí hledat nové přístupy i v oblasti profesionální, uvnitř podniků. Svět ztrácí své hranice a nejenom v podnikání se stává běžnou praxí práce mezinárodních týmů, zaměstnanci pocházející z různých zemí a kultur, virtuální propojení a firmy expandující do všech koutů světa. Společnost objevila mimořádný potenciál multikulturních týmů, ale zároveň si uvědomuje jejich hrozbu při nesprávném přístupu a vedení.

Právě na managery a vedoucí pracovníky je vyvíjen stále větší tlak. Zvyšují se nároky a požadavky jak ze strany vlastních firem, je nutná flexibilita, samostatnost, odborné znalosti, schopnost efektivně jednat v krizových situacích, ale zároveň rostou i ctížádostivost a ambice samotných pracovníků. Podniky již vědí, že vhodně zvolené styly vedení směřují k plnění stanovených firemních cílů a dosažení osobního i profesionálního rozvoje zaměstnanců.

Koučování se stalo fenoménem 21. století. Představuje jednu z neúčinnějších metod osobního i firemního rozvoje, způsob komunikace a při zapojení do stylu řízení, posiluje odpovědnost, kreativitu, motivaci a dokáže překonávat vnitřní i vnější bariéry bránící zdokonalování pracovníka.

V této diplomové práci je zkoumána problematika koučování v managementu hotelových řetězců. Mizení hranic, volný trh a proces internacionalizace vytváří příznivé podmínky pro rozšiřování hotelových řetězců, najímání mezinárodní pracovní síly a v neposlední řadě příliv velkého množství jak domácích, tak zahraničních turistů. Může se zdát, že toto propojování zemí vede ke stírání kulturních rozdílů a aplikovatelnosti managementu jako univerzální vědy stejným způsobem po celém světě. Ale jednotlivé země mají své unikátní přístupy k řešení problémů a komunikaci a možná více než kdy dříve si každá z kultur touží zachovat nezávislost, kontrolu a vlastní styl práce managementu.

V rámci osmiměsíční pracovní stáže v jednom z nejvýznamnějších španělských hotelových řetězců Iberostar na Kanárských ostrovech, byl zkoumán přístup a styl řízení

na jednotlivých úrovních organizační struktury. Na základě pozorování, řízených rozhovorů a samotného zapojení se do práce manažerského týmu vznikla studie sloužící jako podklad pro výsledný návrh na uplatnění koučování v tomto konkrétním řetězci. Vzhledem k mezinárodnímu pracovnímu prostředí a multikulturním týmům, typickým právě pro odvětví cestovního ruchu, je rozebrána i otázka cross-culture managementu. Teoretickým základem se v této oblasti stalo předchozí studium koučování a mezikulturní komunikace na Johannes Kepler University v Linzi.

1 LITERÁRNÍ REŠERŠE

Koučování

- Koučování je vztah mezi dvěma rovnocennými partnery – koučem a koučovaným – založený na vzájemné důvěře, otevřenosti a upřímnosti.
- Je to specifická a dlouhodobá péče o člověka, o jeho úspěšnost a růst v profesním i osobním životě.
- Základní metodou kouče je kladení otázek s úmyslem dovést koučovaného k tomu, aby si sám odpověděl, poznal lépe sám sebe i své okolí, stanovil svou vizi budoucnosti, odvodil z ní své cíle a pak je začal krok za krokem uskutečňovat. (Suchý, Náhlovský, 2007)

Neznámý autor vystihl smysl koučování následujícím citátem: „Kouč je jako horský vůdce, který vám pomůže vylézt na Mont Blanc v časovém limitu a s přijatelným rizikem. V naléhavém případě vám může hodit lano, nikdy však neleze za vás. Bez kouče vám hrozí nebezpečí, že ztratíte motivaci, trpělivost, nakonec i sebedůvěru a vzdáte to.“ (Suchý, Náhlovský, 2007)

Koučování představuje pouze jeden ze způsobů vedení lidí. Hlavním cílem je zlepšení výkonu koučovaného pracovníka. (Daňková, 2008)

Podstata koučování spočívá ve zvýšení míry důvěry v nás samé a v druhé, uvědomění si našich cílů a odpovědnosti za to, co děláme. (Atkinson, Chois, 2009)

1.1 Vznik a vývoj

Slovo kouč (angl. coach) = „kočár“ je v angličtině doloženo od roku 1556 a pochází z maďarštiny. Obraz kočáru zprostředkuje podstatné jádro koučování: kočár je pomocný prostředek, prostředek dopravy, kterým se vydáme na cestu a dosahujeme jím cíle.

V roce 1848 se pak slovo coach objevuje poprvé jako označení soukromého opatrovníka pro univerzitní studenty a nejprve se rozšířilo hovorově mezi studenty. Ve sportovní oblasti se od roku 1885 mluví o koučování (coaching) v Anglii a v USA. Mezitím se v angličtině používá coaching v obecném smyslu poskytování poučení, rad a instruování. Ve sportu zastává koučování kompletní péči o vrcholové sportovce, která

daleko přesahuje čistě tělesnou výkonnost. Kouč pracuje pomocí psychologicky založených tréninkových metod.

V amerických podnicích popisuje koučování od sedmdesátých let styl vedení zaměřený na osobu a rozvoj, který měl spolupracovníky podněcovat k dalšímu osobnímu růstu a ke zlepšování jejich výkonnosti.

Tato myšlenka byla v Německu od začátku osmdesátých let rozvíjena pod označením vedoucí pracovník jako kouč. Požadavek, že by vedoucí pracovníci měli být aktivní také jako kouči svých spolupracovníků, se nejprve zavedl v odbytu a posléze rozšířil na všechny oblasti vedení. Paralelně k ideji vedoucího pracovníka jako kouče se v Německu od poloviny osmdesátých let prosadil pojem koučování jako profesionální, nejprve externí poradenství pro vedoucí pracovníky.

Dnes je koučování v mnoha podnicích přijímáno jako samozřejmé doplnění dalších opatření ve prospěch personálního rozvoje. V rámci diferencovaného a efektivního vývoje vedoucích pracovníků se pod koučováním chápou nejrůznější formy individuálně zaměřeného poradenství a péče. V důsledku restrukturalizace, strategických změn zaměření a fúzí je v podnicích zavedeno také jako koncept systematického rozvoje klíčových osob a celých vedoucích týmů. (Fischer-Epe, 2006)

Koučování je dovednost užitečná každému, kdo vyučuje nebo řídí. Nároky na schopnosti a dovednosti lidí se neustále zvyšují a v dohledné budoucnosti tomu nebude jinak, ať už v podnikání, ve službách, školství nebo sportu. (Whitmore, 2004)

Poptávka po zkušených koučích v nejbližších letech určitě poroste, na tom se shodují všichni autoři, ale Suchý a Náhlovský (2007) zmiňují i finanční stránku. „Individuální koučování je pro firmy drahá záležitost a sotva se v dohledné době více prosadí u jiných kategorií vedoucích, než jsou topmanažeři. Naproti tomu skupinové koučování nižšího a středního managementu je pro podniky efektivní a v přepočtu na koučovaného jedince nevyhází nijak draho.“ Výhodu spatřují ve spojení koučování ve skupině s individuálním přístupem a poukazují i na značnou úsporu nákladů. Ta vzniká podnikům tím, že koučování probíhá v těsné blízkosti pracoviště koučovaných, takže odpadají jejich cestovní výdaje a ztráta času.

1.2 Proces koučování

Nejčastěji se používají dva modely koučování:

- **Individuální koučování** – externí kouč koučuje jednotlivce: manažery s potenciálem dalšího růstu, manažery po nástupu do nové pozice, manažery s nějakým problémem, talentované zaměstnance, kteří se připravují na převzetí vedoucí pozice.
- **Skupinové koučování** – externí kouč koučuje vhodně sestavenou skupinu jednotlivců, například mistry nebo vyšší manažery; jde o kombinaci skupinového a individuálního koučování.

Pak existují ještě další dva, se kterými je méně zkušeností, ale jsou perspektivní a je účelné se o nich zmínit:

- **Vedoucí koučuje své spolupracovníky** – koučování je součástí jeho stylu vedení.
- **Člověk koučuje sám sebe.** (Suchý, Náhlovský, 2007)

Proces koučování se dá rozčlenit na tři fáze: ujasnění zakázky v rámci přípravy, rozhovory s koučem a vyhodnocení procesu.

Ujasnění zakázky

Ujasnění zakázky v rámci přípravy slouží prvnímú přezkoumání toho, zda lze vytyčených cílů přiměřeně dosáhnout v rámci koučování, případně jaké vymežující ujednání nebo jiná opatření je třeba ještě udělat.

Rozhovory s koučem

Po ujasnění zakázky začínají vlastní rozhovory s koučem. Proces poradenství nebo tréninku je vždy časově omezený a je po dohodnuté době vyhodnocován. V zásadě se rozhovory s koučem orientují na průběh ve čtyřech fázích. V první fázi je navázán *kontakt* a zjednává se *orientace*, ve druhé fázi se rozpracovává *situace* a *cíle*, třetí fáze slouží vývoji *řešení*, na závěr se zajišťuje jejich *přenesení* do praxe. (Fischer-Epe, 2006)

Každý kouč koučuje trochu jinak, osnova koučovacího rozhovoru může vypadat následovně:

1. Začátek rozhovoru
2. Cíl setkání
3. Popis situace
4. Rekapitulace koučem
5. Doplnování reality a rekapitulace celku
6. Priorita problémů a co budeme řešit
7. Možnosti řešení a výběr varianty
8. Akční plán (Daňková, 2008)

Otázky používané při koučování zaměřují pozornost na přesné odpovědi a vytvářejí opakovanou zpětnou vazbu.

- Když koučovaný skončí se svojí odpovědí a vy se ho zeptáte „Co ještě?“, dozvíte se více. Když budete mlčet a přemýšlet, často se dozvíte něco dalšího také.
- „Kdybyste znal odpověď, jaká by byla?“ není hloupá otázka, jak by se mohlo zdát, protože dává koučovanému šanci překonat bariéry blokující jeho uvažování.
- „Jaké důsledky by to mělo pro vás a pro druhé?“
- „Jaká kritéria používáte?“
- „Co je na tom pro vás nejobtížnější? Co pro vás představuje největší výzvu?“
- „Co byste poradil příteli, který by se ocitl ve stejné situaci?“
- „Přestavte si, že hovoříte s nejchytřejším člověkem, kterého znáte nebo jakého si dokážete představit. Co by vám asi řekl, že máte dělat?“
- „Nevím, co udělat (na koho se obrátit). Co byste udělal vy (na koho byste se obrátil vy)?“
- „Co byste získal/ztratil, když uděláte/řeknete toto?“
- „Kdyby vám někdo tohle řekl/udělal, jak byste se cítil, co byste si myslel, co byste udělal?“ (Whitmore, 2004)

1.3 Vyhodnocení koučování

Je-li koučování zprostředkováno nebo nabídnuto v rámci interního podnikového osobního rozvoje pracovníků, jde při vyhodnocení kromě konkrétního případu vždy také o profesionalizaci koučování jako doplňkového nástroje osobního rozvoje. Interní poradce nebo zprostředkovatel musí zjistit, který kouč by byl vhodný pro které klienty a tematická zadání, co vůbec koučování dokáže a kde leží hranice. Každý individuální vyhodnocovací rozhovor pomáhá budovat a pěstovat kompetentní síť možností poradenství. Existuje pět zajímavých aspektů, ohledně kterých by klient měl být dotázán:

Obsahová užitečnost koučování

- Kterých cílů bylo dosaženo?
- Objevil klient nové perspektivy a dostal podněty, které může uskutečňovat ve svém všedním pracovním dnu?
- Jak je klient při této realizaci úspěšný?
- Potřebuje ještě další formy podpory?

Spolupráce klient – kouč

- Našli oba společnou řeč?
- Vytvořila se důvěra?
- Měl kouč pro danou otázku dostatek odstupů a odborné kompetence?

Zapojení v kontextu vedení

- Proběhly předběžné a následné rozhovory s představenými?
- Podporoval představený koučování?
- Objevily se ve vlastní oblasti důsledky koučování nebo následné reakce?
- Bylo koučování ve vlastní oblasti známé?
- Podal klient o koučování zprávu? Pokud ano, jakou to mělo odezvu?

Přezkoumání nákladů

- Byly odhadované náklady překročeny, nebo v takovém rozsahu nebyly nutné? S jakým odůvodněním?

Podněty/doporučení pro kouče

- Objevila se doporučení pro kouče, která by mu chtěl sdělit klient nebo personalista?

Podněty/doporučení pro práci v personálním rozvoji

- Co se klientovi na celém postupu líbilo?
- Co by se v personálním rozvoji dalo dělat lépe? (Fischer-Epe, 2006)

Ohodnocení je naprosto zásadní a příliš často opomíjený prvek procesu koučování. Analýza obdržených výsledků a způsobu, jakým jich bylo dosaženo, je prostředkem k posouzení úrovně bystrosti pracovníka a stupně vzájemné důvěry. (Stacke, 2005)

Whitmore (2004) vyzdvihuje nutnost koučovaného poznat realitu a uvědomit si vlastní odpovědnost. „Aby mohl zodpovědět všechny otázky manažera, musí podřízený začít přemýšlet a zajímat se o problém. To mu pomůže naučit se hodnotit vlastní práci a stát se samostatnějším.“

Prakticky pro každého, kdo absolvuje ucelený cyklus individuálního nebo skupinového koučování v délce nejméně dvanácti měsíců, je tento proces přínosem. Hodně ovšem záleží na osobní aktivitě. Jsou vyzorovány čtyři stupně pokroku pozorovaného u koučovaných:

- **Velmi mírný pokrok** – koučování jsou stále stejní, v zásadě se nezmění, jen mají víc znalostí, lepší přehled a o něco málo lepší návyky. Koučování je pro ně forma uvolnění, ale ne podnětem k výraznější změně, k intenzivní práci na nich samých. Zlepšení je zhruba **5 – 10 %**.
- **Mírný pokrok** – koučování mají širší rozhled, povědomí o dovednostech a možných způsobech a zásadách jednání. Něco málo na svém jednání mění k lepšímu. Zlepšení je zhruba **10 – 20 %**.

- **Podstatný pokrok** – na koučovaných je patrná změna. Jsou vstřícní, mají pozitivnější postoje, širší rozhled, podstatně lepší způsoby jednání. Jejich zlepšení je zhruba **25 – 50 %**.
- **Výrazný pokrok** – koučovaný vzal koučování vážně a začal na sobě tvrdě pracovat. Uvědomil si svůj potenciál. Začíná dozrávat na posun do vyšší pozice. Jeho zlepšení dosahuje zhruba **+50 % i víc**. (Suchý, Náhlovský, 2007)

1.4 Vedoucí pracovník jako kouč

Vedení lidí není jednoduchá činnost. A nebude jednodušší ani v budoucnu. Souvisí to s tím, že **se zvyšuje úroveň pracovníků**. Rostou jejich znalosti, dovednosti, míra samostatnosti, jejich nároky na vedení, zcestovalost, mění se vztah k autoritě. Dříve se jednalo o vyváženější vztah, ve kterém vedoucí byl starší, zkušenější a měl přirozenou autoritu.

Dalším důležitým faktorem pro vedení lidí je, že **nároky na firmy jsou rok od roku vyšší**. O tom svědčí každoročně navýšené plány prodeje, výroby a produktivity práce. Je třeba se stejnými lidmi a za stejných podmínek dosahovat výrazně vyšších výkonů. (Daňková, 2008)

Robert L. Katz identifikoval tři druhy dovedností organizátorů. Lze je však doplnit ještě čtvrtou – schopností vytvářet podmínky:

1. **Technické dovednosti** představují znalosti a zručnost v činnostech, zahrnujících metody, procesy a postupy.
2. **Lidské dovednosti** představují schopnost pracovat s lidmi.
3. **Koncepční dovednosti** znamenají schopnost vidět „celkový obraz“, rozpoznat významné prvky dané situace a porozumět vzájemným vztahům mezi nimi.
4. **Projekční dovednosti** představují schopnost řešit problémy způsobem, který přináší firmě užitek. (Koontz, Weihrich, 1998)

Owen (2008) ve svém chápání úlohy a schopností manažera vyzdvihuje tzv. manažerský kvocient. Jeho základem je ovládnutí racionálního řízení, emocionálního řízení a politického řízení. „Manažerský kvocient se týká praxe řízení, nikoliv teorie řízení, může se využít jako jednoduchý rámec pro:

- posouzení svého vlastního manažerského potenciálu,

- posouzení členů týmu a jak jim pomoci při rozpoznávání toho, jak se mohou zlepšit,
- rozpoznání a zformování potřebných klíčových dovedností,
- rozpoznání pravidel přežití a úspěšnosti v organizaci.“

Styly řízení

Ke konkrétní úrovni pracovníka patří i **adekvátní styl řízení**.

Styl příkazový

Stylem příkazovým jsou řízeni ti pracovníci, kteří **neumějí a nechtějí**. U těchto pracovníků nic jiného než příkazový styl řízení není účinný. Když člověk neví a nechce, pak je **koučování obtížné**. Nehledě na to, že tito lidé poslouchají většinou pouze tvrdé příkazy, zvýšený hlas, ostřejší slovo. Pracují často pod tlakem a koučování by považovali za výraz slabosti.

Styl konzultativní

Sem se řadí pracovníci, kteří nemají ještě znalosti a dovednosti, které jsou pro práci nutné, ale jsou motivováni. Může se také jednat o **nováčky**. Pokud bychom u těchto pracovníků volili direktivní způsob, znalosti a dovednosti jim tím nezvýšíme a naopak oslabíme jejich motivaci pro práci. Musíme si dát pozor na to, abychom rozpoznali, zda daní pracovníci mají na to, aby mohli odborně dorůst. Když lidé mají zájem, předpokládáme, že budou umět. **Samotný zájem nezaručuje výsledek. Koučování u těchto osob je vhodné**. Pravděpodobně pracovník sám nebude schopen vymyslet řešení problému, ale můžeme ho pomocí **koučovacích otázek** posilovat v získávání potřebných dovedností, ocenit ho za snahu, zájem a pomalu vést k odpovědnosti. Zde budeme působit jako kouči-mentoři.

Styl participační

Tento styl je určen pro ty pracovníky, kteří svoji práci dobře znají, umějí vše potřebné, ale ne vždy jsou motivováni. Jedná se často o schopné odborníky. Jsou neformálními autoritami v týmu, které se mohou postavit proti vedoucímu, když je bude

tlačit do něčeho, co nechtějí. Tato kategorie lidí je pro nás cenná. Představují schopné a samostatné pracovníky. Buď se nám podaří tyto osoby motivovat a strhnout pro sebe, nebo jejich potenciál nevyužijeme a naopak se mohou obrátit proti nám. **Koučování je zde na místě. Nebude jednoduché, ale může být efektivní.**

Delegační styl

Do této kategorie patří pracovníci, které bychom ve svém týmu viděli nejradyji. Umí, znají, chtějí, přebírají odpovědnost. Tato skupina je pro nás z hlediska priorit klíčová. Vykonávají velkou část práce týmu. Formují tým. Chceme, aby tito lidé u nás zůstali a neodcházeli jinam. U těchto pracovníků **jen koučujeme**. Většinou dostávají maximálně dosažitelný plat, výhody, a pokud chceme, aby zůstali, musejí mít důvod. A tím důvodem může být i to, jak s nimi komunikujeme. **Koučování jako motivace** u těchto pracovníků funguje. (Daňková, 2008) Tento styl přináší nemalé výhody i pro manažera. Umožňuje mu úsporu času, který může věnovat strategickým otázkám řízení podniku, snáze si udržuje přehled o jednotlivých činnostech a získává nadhled a inspiraci pro vedení. (Kamp, 2000)

Na jedné straně je od představených stále více požadován partnerský styl vedení a poradensky intenzivní instruování a podpora spolupracovníků, na druhé straně roste tlak na výkon a výsledky. Zda se podaří tyto nároky splnit, závisí na více podmínkách:

- Na chápání úkolů a rolí
- Na zastávaných hodnotách a obraze člověka
- Na odborné a vedoucí kompetenci
- Na rámcových podmínkách v podniku
- Na jasnosti rolí a komunikativní kompetenci (Fischer-Epe, 2006)

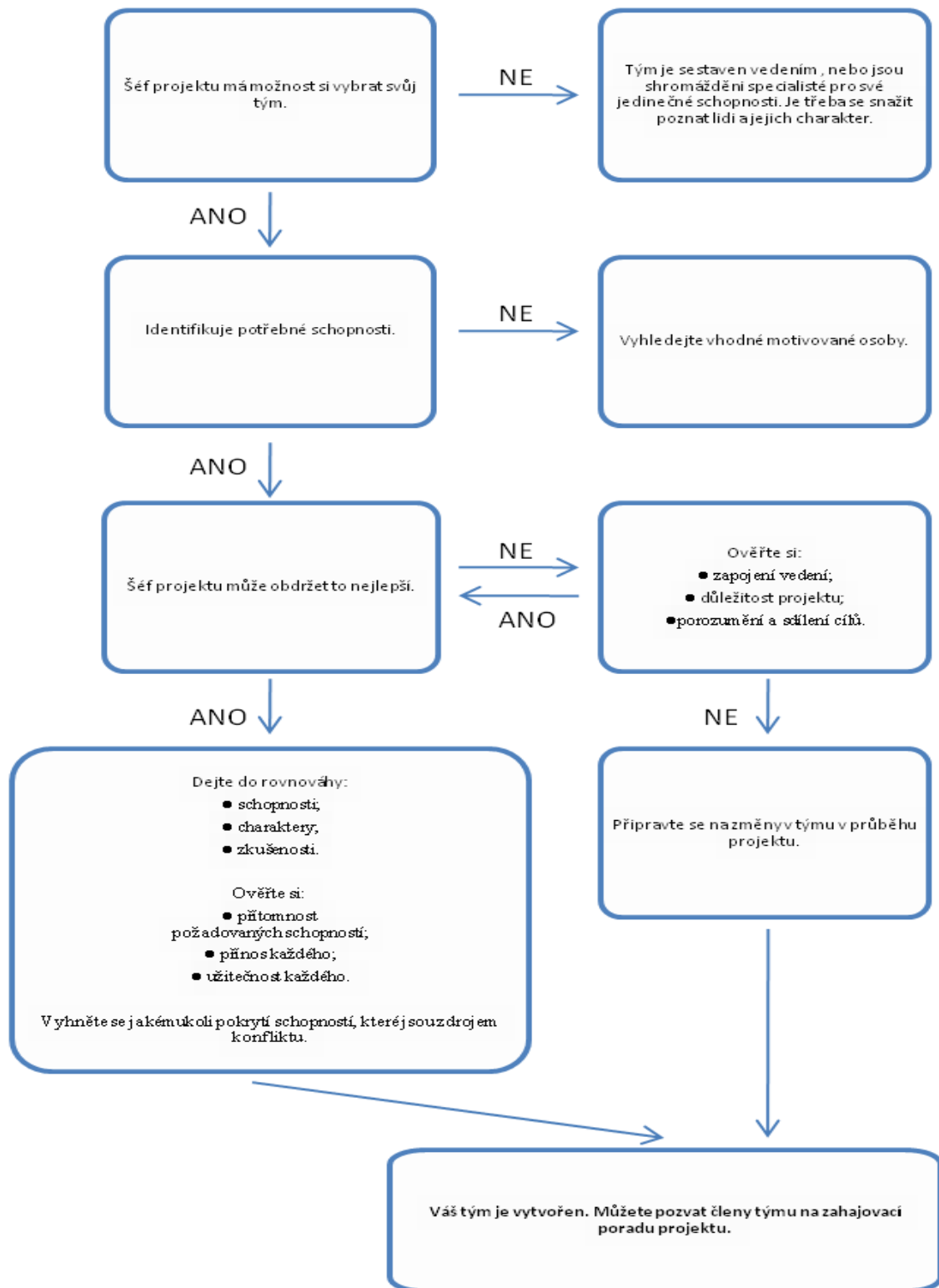
Stacke (2005) definuje dva typy manažerů, se kterými se ve firmách setkáváme nejčastěji. Jsou to **intuitivní manažeři**, kteří pracují instinktivně, jsou často citoví a mají více či méně jasnou strukturu, jednají pocitově, trénují své týmy, ale mají problémy s organizací a institucemi. Druhý typ představují **racionální manažeři** preferující jasnou organizaci aktivit a zároveň vyhýbající se kontaktům a neformálním

diskusím. Starají se, aby svým pracovníkům dobře objasnili cíle a velmi dbají na výsledky. Ale přílišná racionalita nebo obava z budoucnosti jim často zabraňuje, aby se zajímali o své pracovníky jako o osobnosti a o jejich chuť se zapojit a vyvíjet se. Při překročení limitů obou uvedených manažerských postojů se může zrodit třetí typ manažera, **manažer-trenér**. Jedná se vlastně o posílení kvalit, které jsou vlastní intuitivním a racionálním manažerům. Aby manažer-trenér přiměl spolupracovníky k určitému postupu, musí spojit správnou metodu se svým talentem animátora, s nasloucháním rozdílným postojům, s kapacitou vzbudit důvěru a s nadšením a inteligencí kolektivní dynamiky.

Ve vnitřní organizaci firem se v současné době prosazuje kooperace a týmová spolupráce pracovníků před samostatnou činností jednotlivců. K posílení týmu mohou pomoci dva typy dobrovolných a doplňujících aktivit ve formě team-buildingu a koučování týmu. Komunikace v týmu je důležitá, ale šéf projektu je trenérem svého týmu, proto musí:

- vždy vědět o tom, co každý dělá;
- komunikovat se členy týmu a stimulovat je k dosažení cíle;
- udržovat dynamiku každého člena týmu tím, že mu ukáže, jak je jeho příspěvek důležitý;
- vytvořit atmosféru oproštěnou od jakýchkoli výčitek, ve které je přípustné podělit se o své těžkosti, požádat o pomoc nebo přiznat, že jsme v koncích;
- povzbuzovat členy týmu, aby za ním přišli, pokud potřebují pomoc. (Stacke, 2005)

Obrázek 1 Jak sestavit tým



Zdroj: Stacke, 2005

Koučování je způsob, jak můžeme pracovat s druhými lidmi. Koučovat může profesionální kouč. Profesionální kouč je buď zvenku, nebo je to zaměstnanec firmy. Ve firmě může koučovat manažer jako pracovník, který přichází do kontaktu s lidmi. Oproti externímu kouči je v určitých ohledech v těžší situaci. Zároveň má ale možnosti, které externí kouč nemá. Koučování z jeho strany bude působit přirozeně, druhé lidi zná, ví, jak pracují, jaké mají problémy, s čím jim může pomoci. (Daňková, 2008)

Fischer-Epe (2006) upozorňuje na to, že pokud manažer bude využívat koučování ve svém stylu řízení, může se navíc opírat o svou odbornou a tematickou znalost, blízkost praxi, přirozený rozhovor, na druhé straně hrozí, že se oproti externě najatému kouči dostane do osobního střetu se zaměstnancem, vyhroť se konflikt a chybí mu kompetence k rozhovoru.

Vlastnosti kouče

Dobrý kouč by měl být:

- trpělivý
- objektivní, nezaujatý, nestranný
- schopen podpořit druhé
- zaujatý pro věc
- umět naslouchat
- vnímavý
- schopen vnímat realitu
- znát sám sebe
- pozorný
- mít dobrou paměť (Whitmore, 2004)

Jako **klíčové rysy a dovednosti** vedoucího pracovníka jsou ve firmě nejčastěji uváděny:

- Rozdělení práce
- Mluvit s lidmi a motivovat je
- Spolehnout se na lidi

- Delegovat
- Nebát se kontrolovat a nahlas hodnotit
- Zajistit dostatek informací a mít koncepci
- Zapojit lidi do řešení problémů
- Umět rozhodovat, nést následky
- Poznat výrobu, seznámit se s provozem
- Zajímat se i o soukromé problémy pracovníků, stmelovat kolektiv mimo pracovní dobu
- Získat důvěru kolektivu tím, že budu řešit reálné problémy a dotáhnu je do konce
- Jasně lidem sdělit svoji představu, co chci dokázat
- Mít úctu a dobrý vztah k lidem (Daňková, 2008)

Ideou vedoucího pracovníka jako kouče se od poloviny osmdesátých let podchycuje americké chápání koučování jako partnerského a na vývoj orientovaného stylu vedení. Základní myšlenkou koučování je pomoci lidem vhodnou podporou k vlastní organizaci jejich sil a kompetencí a k osobnímu úspěchu. Aby se tato myšlenka dala zdárně uskutečnit v realitě podnikání, musí představení spojit různé s rolí spjaté nároky:

- jako **zástupci** oprávněných **zájmů podniku** musí vyžadovat a posuzovat výkony spolupracovníků. Měli by rozhodovat o jejich možnostech vývoje a kariéry.
- Jako odborní **expertí** musí umět spolupracovníky instruovat při nácviu nových schopností nebo se postarat o to, aby to zajistili jiní experti.
- Jako **koučové** musí podněcovat celý tým i jednotlivé spolupracovníky ke zlepšování jejich výkonnosti a přitom být schopni poradit. (Fischer-Epe, 2006)

Etika v koučování

Koučování je užitečným nástrojem pro poradce různých profesních skupin při práci s mnoha tématy. Osobní umístění těžiště služby silně závisí na daném zaměření a profesní zkušenosti. Přesto existují **kritéria kvality**, která by měla platit vždy:

- Zásadní diskrétnost o tématech a obsahu individuálních rozhovorů a jasné dohody o tom, kdo, kdy, kde, koho a o čem informuje.
- Reflektované a zodpovědné zacházení s rolemi a zakázkami.
- Pravidelné bilancování a přezkoumání spolupráce.
- Reflektované a zodpovědné zacházení s psychologickými intervencemi, prohloubením tématu a konfrontací.
- Propojení koučování s doplňujícími oblastmi kompetencí a nositeli kompetencí.
- Pravidelné další vzdělávání a kolegiální supervize.

Kromě těchto nezbytných kritérií kvality existuje v koučování množství volných prostorů pro individuální a kreativní práci – a to je mimo jiné důvod, proč se tolik trenérů, pracovníků v oblasti osobního rozvoje a podnikových poradců na jedné straně a také terapeutů a pedagogů na druhé straně o koučování zajímá. Jaké rámcové podmínky si člověk zvolí, jaké metody nebo techniky používá, jestli a jak si proces koučování dokumentuje, jak často a jak dlouho trvají setkání nebo telefonáty – to všechno se dá pojímat individuálně, protože **koučování nemůže být standardizovanou službou**. (Fischer-Epe, 2006)

Stacke (2005) vymezuje **čtyři pravidla koučování**:

1. Ujistit se o vůli a svobodném rozhodnutí koučované osoby pustit se do předloženého postupu.
2. Tato osoba bude mít svobodnou volbu kdykoli postup přerušit, aniž by musela udávat důvody v případě, že se setká s úrovněmi osobní reality, kterým není připravena čelit, nebo jí nevyhovují metody, styl kouče či okolní podmínky.
3. Dohoda musí mít hned od začátku definovány cíle, počet a způsob rozhovorů, minimální informace o používaných metodách a finančních podmínkách.
4. Kouč se zaváže k respektování pravidla tajemství týkajícího se informací, ke kterým má přístup.

Whitmore (2004) v rámci etiky koučování poukazuje na **bariéry**, se kterými se kouč a koučovaný setkávají. Mezi vnější bariéry patří kultura společnosti, nedůvěra lidí v nové přístupy, neochota ke změnám, časová náročnost, očekávání příkazů místo spolupráce, vyhýbání se vlastní odpovědnosti nebo obava ze ztráty autority. K vnitřním bariérám se řadí neochota připustit si problém, nejistota, nedůvěra v sebe sama a své

schopnosti, nejisté výsledky, neuvědomění si potřeby změny nebo otázka motivace lidí. Při koučování se často pohybujeme na tenkém ledě a dotýkáme se i osobních problémů klienta, právě proto autoři kladou na etiku velký důraz.

Cestovní ruch a jeho specifika

Cestovní ruch jako takový je specifickou oblastí národního hospodářství. Světová organizace cestovního ruchu UNWTO v roce 1991 sjednotila názory na definování předmětu cestovního ruchu a všeobecně uznávané vymezení chápe cestovní ruch jako „činnost osoby cestující na přechodnou dobu do místa ležícího mimo její běžné prostředí (místo bydliště), a to na dobu kratší než je stanovená, přičemž hlavní účel cesty je jiný než výkon výdělečné činnosti v navštíveném místě“.

Stanovenou dobou se v mezinárodním cestovním ruchu rozumí jeden rok, v domácím cestovním ruchu šest měsíců. Výdělečná činnost není v navštíveném místě založená na trvalém nebo přechodném pracovním poměru, ale to nevylučuje služební, obchodní a podobné cesty s pracovní motivací hrazené z titulu pracovního poměru u zaměstnavatele v místě bydliště anebo firmy. Vymezení UNWTO vylučuje z cestovního ruchu cestování v rámci místa trvalého bydliště, pravidelné cesty do zahraničí, dočasné přestěhování se za prací a dlouhodobou migraci. (Hesková, 2006)

Orieška (1999) ve své publikaci spojuje pojetí cestovního ruchu více s uspokojováním potřeb člověka a dále přesněji specifikuje účel cesty. Říká, že cestovním ruchem se rozumí „soubor činností zaměřených na uspokojování potřeb souvisejících s cestou a pobytem osob mimo místo trvalého bydliště, zpravidla ve volném čase, za účelem zotavení, poznání, společenského kontaktu, kulturního a sportovního vyžití, lázeňského léčení a pracovních cest. Značnou část těchto potřeb lze uspokojit i mimo rámec cestovního ruchu, ale právě účast na cestovním ruchu představuje vyšší stupeň jejich uspokojení.“

S tímto názorem se do značné míry ztotožňují i další autorky. „Cestovním ruchem rozumíme způsob uspokojování potřeb lidí v oblasti rekreace, turistiky, lázeňské léčby a kultury, pokud k němu dochází mimo běžné prostředí ve volném čase obyvatelstva. Je to přemístění osob z místa trvalého bydliště do místa cestovního ruchu a čerpání služeb spojených s pobytem v tomto místě za jiným účelem než výdělečným.“ Dále se ale ještě zaměřují na hromadnost a pravidelnost cestovního ruchu. „Cestování a pobyt jsou znakem cestovního ruchu ovšem jen v případě, že se jedná o jev hromadný. Místem cestovního ruchu se stává oblast teprve tehdy, když je navštěvovaná pravidelně velkým

počtem lidí. Cestovní ruch je určitou specifickou formou osobní potřeby.“ (Kunešová, Nedvědová, 1992)

Hladká (1997) charakterizuje cestovní ruch pohyby obyvatel: opuštěním místa trvalého bydliště, dočasným charakterem pobytu mimo místo trvalého bydliště nebo výkonem určitých činností, ale i pasivním odpočinkem. Na uspokojování potřeb účastníků cestovního ruchu se přímo nebo nepřímo podílejí rozličné ekonomické a mimoekonomické činnosti. Ty jsou navzájem spojeny a tvoří ucelený systém – cestovní ruch.

Jedním z nejdůležitějších specifíků cestovního ruchu je sama **podstata služeb**. Služby jsou vázány na:

- **místo** s výskytem předpokladů cestovního ruchu a spotřebitel jde za těmito atraktivitami,
- **časovost**, neboť jejich tvorba, realizace i spotřeba je místně i časově spojena,
- **pomíjivost**, která je dána tím, že pokud nejsou služby spotřebovány v době, kdy jsou k dispozici, jejich výkon je ztracen,
- **osobní charakter**, neboť slouží k bezprostřednímu uspokojování potřeb účastníků cestovního ruchu a jsou službou lidí pro lidi,
- **výslednici společné činnosti** mnoha odvětví, která se podílejí na zabezpečení fungování systému cestovního ruchu. (Beránek, Kotek, 2007)

Hesková (2006) dále upozorňuje na nemateriálnost služeb související s vysokou spotřebou živé práce, začlenění vnějšího faktoru do procesu poskytování služeb, soulad poskytování služeb s jejich spotřebou (simultánnost) a speciálně u služeb cestovního ruchu na časovou a místní vázanost služby na primární nabídku cestovního ruchu, komplexnost a komplementaritu, zastupitelnost služeb, mnohooborový charakter, proces zprostředkování (akontace), dynamiku poptávky po službách cestovního ruchu (sezónnost), nevyhnutelnost informací a jejich kvalitu a na neanonymitu zákazníka.

Z výše uvedených důvodů musíme brát v úvahu zejména následující faktory:

1. Nelze podnikat kdekoli

Chceme-li úspěšně využít ubytovací zařízení pro podnikání v cestovním ruchu, mělo by se nacházet v místě, oblasti, která vyvolává nebo může podnítit poptávku účastníků cestovního ruchu.

2. Znalost okolního prostředí

Cestovní ruch znamená zhodnocení přírodních, kulturních, společenských a ostatních vlastností rekreačního potenciálu toho kterého místa a je konkrétním prostředím výrazně ovlivněn.

3. Působení vnějších vlivů

Podnikání v cestovním ruchu je silně závislé nejen na přírodních podmínkách, ale i na hospodářských, politických a společenských jevech, které především ovlivňují poptávku.

4. Respektovat sezónnost a nerovnoměrnost poptávky

V průběhu roku dochází ke značným výkyvům poptávky po službách v cestovním ruchu, což je dáno především klimatickými vlivy, ale také rozsahem volného času, prázdninami, svátky, víkendy atp. To vyžaduje vysokou pohotovost podnikatelů a zároveň schopnost zvládnout koncentrovanou poptávku ve vrcholných sezónních obdobích. Na druhé straně nesmíme zapomínat ani na místní občany, zejména v mimosezónním období.

5. Komplexnost poptávky

Účastníci cestovního ruchu vyžadují pro zajištění své cesty nebo pobytu celý komplex služeb, zahrnujících dopravu, ubytování, stravování, programové služby atd. Z tohoto pohledu je třeba si uvědomit, že budeme součástí celého řetězce na sebe závislých podnikatelů, kteří služby cestovního ruchu v daném místě poskytují.

6. Turisté vyhledávají nové dojmy, zážitky a podmínky seberealizace

Cestovní ruch je oblast spotřeby založená na využívání volného času. Je třeba tedy respektovat, že každý jej chce prožít co možná nejzajímavěji, nejpestřeji. Tomu musí odpovídat i naše nabídka. Účastník cestovního ruchu nevyhledává pouze služby, ale též zážitky. (Beránek, Kotek, 2007)

1.5 Ubytovací zařízení

Z hlediska uspokojování potřeb rozlišujeme **základní a doplňkové služby** cestovního ruchu. Základní služby uspokojují obvykle primární potřeby účastníků cestovního ruchu. Umožňují přemístění účastníků z míst jejich trvalého bydliště do cílových míst a zpět (dopravní služby) a pobyt v cílovém místě (ubytovací, stravovací služby). Ubytovací zařízení poskytují hostům vedle služeb přechodného ubytování řadu dalších, doplňkových služeb. Rozsah a kvalita služeb je pak vyjádřena standardem služeb. (Hesková, 2006)

Vedle živnostenského zákona je jediným obecným právním předpisem upravujícím povinnosti provozovatelů ubytovacích zařízení v České republice **Vyhláška Ministerstva pro místní rozvoj ČR č. 137/1998 Sb., o obecných technických požadavcích na výstavbu** s účinností od 1. července 1998. Vyhláška stanoví základní požadavky na územně-technické řešení staveb a na účelové a stavebně-technické řešení staveb, které náleží do působnosti obecných stavebních úřadů a orgánů obcí, vymezuje stavbu ubytovacího zařízení jako stavbu nebo její část, kde je veřejnosti poskytováno přechodné ubytování a služby s tím spojené. Ubytovacím zařízením není bytový a rodinný dům a stavba pro individuální rekreaci. Ubytovací zařízení zařazuje Vyhláška podle druhů do kategorií a podle požadavku na plochy a vybavení do tříd, které se označují obvykle hvězdičkami, vymezuje následující kategorie ubytovacích zařízení:

Hotel je ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty, vybavené pro poskytování přechodného ubytování a služby s tím spojené (zejména stravovací); hotely se člení **do pěti tříd**; **hotel garni** má vybavení jen pro omezený rozsah stravování (nejméně snídaně) a člení se do **čtyř tříd**.

Motel je ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty, poskytující přechodné ubytování a služby s tím spojené pro motoristy, a člení se do **čtyř tříd**.

Penzion je ubytovací zařízení s nejméně pěti pokoji, s omezeným rozsahem společenských a doplňkových služeb, avšak s ubytovacími službami srovnatelnými s hotelem, a člení se do **čtyř tříd**.

Do poslední skupiny patří ostatní ubytovací zařízení – **turistické ubytovny, kempy a skupiny chat** (bungalovů), popřípadě kulturní nebo památkové objekty využívané pro přechodné ubytování. (Hesková, 2006)

Sdružení podnikatelů v pohostinství a cestovním ruchu HO.RE.KA ČR a Národní federace hotelů a restaurací NFHR ČR, za podpory Ministerstva pro místní rozvoj ČR a České centrály cestovního ruchu – Czech Tourism sestavily v roce 2003 **Oficiální jednotnou klasifikaci ubytovacích zařízení České republiky** pro kategorii hotel, hotel garni, pension a motel. Jednotná klasifikace je platná od roku 2004 a je **založena na dobrovolnosti**. Ubytovací zařízení jsou rozdělena na hromadná a individuální.

Mezi hromadná ubytovací zařízení patří:

- hotel 5*
- hotel, motel, hotel 1 – 4*
- hotel garni 1 – 4*
- pension 1 – 4*
- kemp 1 – 4
- chatová osada 1 – 3*
- turistická ubytovna 1 – 2*
- ostatní (např. léčebné lázně, rekreační zařízení podniků)

Mezi individuální ubytování patří:

- samostatné pokoje
- celý byt
- ostatní (např. rodinná farma)

(<http://www.cestovni-ruch.cz/kategorizace/klasifikace2003.htm>)

Asociace hotelů a restaurací České republiky AHR ČR, Sdružení podnikatelů v pohostinství, stravovacích a ubytovacích službách UNIHOST, Ministerstvo pro místní rozvoj ČR a Česká centrála cestovního ruchu – Czech Tourism pak Oficiální jednotnou klasifikaci ubytovacích zařízení České republiky aktualizovaly pro **období 2010 – 2012**. Nově v ní zavádí kategorii Superior, představující jakýsi mezistupeň mezi jednotlivými hvězdami. „Superior označuje vynikající hotely, které dosahují i bodových hodnocení vysoce předstihujících počtu bodů předepsaných pro jejich třídy, a u nichž celkový dojem převyšuje standard očekávaný v jejich třídě.“

(<http://www.ahrcr.cz/novinky-v-oblasti-certifikace/hotelstars-union-historicky-prvni-mezinarodni-klasifikace-v-evrope-3/>)

V roce 2003 vytvořila technická komise Evropského výboru pro normalizaci CEN evropskou normu EN 13809:2003 Tourism services – Travel agencies and tour operators – Terminology. Česká republika přijala tuto normu v roce 2004 jako **Českou technickou normu ČSN EN 13809 Služby cestovního ruchu – Cestovní agentury a cestovní kanceláře (touroperátoři) – Terminologie**. Norma obsahuje definice termínů obvykle užívaných v cestovním ruchu.

Dalším dokumentem, který vytvořila v roce 2003 technická komise Evropského výboru pro normalizaci CEN a která se dotýká cestovního ruchu, je evropská norma EN ISO 18513:2003 Hotels and other types of tourism accommodation – Terminology. Česká republika přijala tuto normu v roce 2004 jako **Českou technickou normu ČSN EN 18513 Hotely a ostatní typy ubytovacích zařízení**. Norma vymezuje termíny užívané v cestovním ruchu ve vztahu k různým typům ubytování a souvisejícím službám. (Hesková, 2006)

1.6 Hotelové řetězce

Hotel jako samostatné zařízení poskytující ubytovací služby veřejnosti se objevil na přelomu 18. a 19. století (název pochází z francouzštiny, kde vznikl ze středověkého latinského pojmenování hostince).

Rozvoj hotelnictví v Evropě je patrný v zemích s příznivými podmínkami pro rozvoj obchodu a cestovního ruchu (např. ve Francii, Velké Británii, Švýcarsku a Německu). Velké luxusní hotely vznikly na přelomu 19. a 20. století, kdy proces koncentrace hotelů dosáhl vrcholu po 2. světové válce. Vývoj hotelů v České republice sledoval obecné evropské tendence. Do roku 1990 byly u nás největší hotely, které sloužily především zahraničnímu cestovnímu ruchu, provozovány podnikem Interhotely. Po roce 1989 se většina hotelových zařízení vrátila původním majitelům. Restrukturalizace trhu byla dokončena v roce 1995. První proniknutí mezinárodní hotelové společnosti na ještě značně uzavřený československý trh cestovního ruchu bylo realizováno v roce 1967. (Hesková, 2006)

Ve světě působí velké množství hotelových řetězců, které se neustále rozrůstají. Každý rok je zveřejňován seznam tří set největších hotelových řetězců světa, a to podle počtu nabízených pokojů. Přičemž vedoucí desítka společností disponuje 3,9 miliony

pokojů. Podle zprávy z července 2007 se na prvním místě stále drží InterContinental Hotel Group s celkovým počtem 556 246 pokojů, na druhém místě je to Wyndham Hotel Group s 543 234 pokoji a na třetím Marriott International s 513 842 pokoji. Čtvrté místo obsadila Hilton Hotels Corporation s 501 478 pokoji a první pětku uzavírá Accor Hotels s 486 512 pokoji. (Goeldner, Ritchie, 2009)

1.7 Management hotelů

Management

Definice managementu je možné rozdělit do třech základních skupin, jež zdůrazňují

1. vedení lidí („management je vykonávání věcí prostřednictvím ostatních lidí“ Daleova definice),
2. specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky („management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností, zaměřených na dosažení organizačních cílů“ – Chungova definice),
3. předmět studia a jeho účel („management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cílů organizace“ – definice Robinse). (Vavrečka, Lednický, 2006)

Koontz a Weihrich (1998) popisují management jako proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. Tuto základní definici ale rozšiřují o to:

1. Jak manažeři uskutečňují funkce řízení a to plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování.
2. Jak je management aplikován v různých druzích organizací.
3. Jak je management aplikován manažery na různých řídicích úrovních.
4. Že cíl všech manažerů je stejný: vytvářet přebytek (zisk).
5. Že řízení je spojeno s produktivitou. To zahrnuje též efektivnost a účinnost.

Podle Trunečka (2004) představuje management uspořádaný soubor poznatků, podle určitých hledisek, většinou odpozorovaných z praxe, které jsou zpracovány formou návodů pro jednání nebo jako principy. Opírá se o poznatky z oblasti více vědních

disciplín, které aplikuje a rozvíjí na podmínky řízení. Úlohu těchto samostatných věd tímto posláním ani nepřebírá, ani nenahrazuje. Management není exaktní, jako jiné vědní obory, i když vývoj postupuje rychle kupředu. Věda a umění v managementu se nemohou nahradit, ale vzájemně se doplňují. Malá přesnost a obecnost vědy, podepírající management, je způsobena zejména tím, že při řízení podniku je mnoho proměnných a mimořádně složitá situace.

Pitra (2007) vychází z označení managementu jako procesu, který umožňuje plánovat a organizovat lidské činnosti, vést lidi k jejich účelnému a efektivnímu provádění, kontrolovat výkon těchto činností a řídit chování lidí a způsoby využívání jim přidělených prostředků v zájmu dosažení organizací sledovaných cílů.

Mnoho vědců a manažerů zjistilo, že analýzy managementu jsou snadnější, pokud vycházejí z vhodné struktury užitečných a jasných znalostí. Při studování managementu je proto výhodné ho dezintegrovat do pěti funkcí řízení – plánování, organizování, personalistiky, vedení a kontrolování – okolo nichž mohou být seskupeny znalosti, které jsou těmto funkcím podřízeny. Tak jsou pojmy, principy, teorie a techniky managementu seskupeny v rámci pěti funkcí. Přestože je kladen důraz hlavně na manažerské úkoly, které se týkají vnitřního prostředí organizace a jeho výkonnosti, není nikdy možné přehlédnout to, že manažeři musí operovat i ve vnějším prostředí. – prvky ekonomické, technologické, sociální, politické a etické. (Koontz, Weihrich, 1998)

Specifika managementu hotelů

Základní strategií hotelového managementu je vytvoření a udržování konkurenční výhody. V sektoru služeb je tento úkol mnohem těžší vzhledem k tomu, že služby nelze bez problémů chránit patenty, a proto je možné je kopírovat a napodobovat. Za další faktor ztěžující udržování konkurenční výhody lze vzhledem k náročnosti tohoto odvětví na spíše lidský kapitál považovat relativní finanční nenáročnost některých druhů služeb.

Hotelové podnikání není náročné pouze na lidský kapitál, kterým rozumíme veškerý personál včetně vedení hotelu, ale je na rozdíl od jiných druhů služeb i velmi náročné na

vybavení. I přes to, že hoteloví hosté mají velké množství kontaktu s personálem, je třeba si uvědomit, že většinu času tráví host v kontaktu se zařízením hotelu, proto je nutné vytvořit co nejlepší dojem ve velmi krátkém čase. (Beránek, Kotek, 2007)

Kooperace podniků cestovního ruchu

Kooperaci podniků cestovního ruchu je možné rozdělit na **horizontální** a **vertikální**. Systémy vertikálních kooperací jsou nejvíce uplatňovány v hotelových řetězcích zpravidla franchisového typu. Dalšími formami kooperací jsou dobrovolné řetězce, management destinací, strategické aliance apod. (Hesková, 2006)

Neméně důležitá je z národního hlediska i spolupráce na úrovni komunikace s ministerstvy, kraji, případně obcemi, z pohledu mezinárodního pak s organizací Czech Tourism (www.czechtourism.cz) a s profesními organizacemi typu Asociace hotelů a restaurací ČR (www.ahrcr.cz).

Trendem hotelového podnikání se v posledních letech stává směřování od individuálního vlastnictví k vytváření řetězců a franchisové spolupráci. Vzniklé řetězce mohou efektivněji využívat vzdělávací programy, školení zaměstnanců, společný marketing, nástroje marketingové komunikace, technologie apod. Navíc to, co se osvědčí při vedení jednoho hotelu, může být snáze implementováno na řízení dalších subjektů. Jedním z důvodů vysoké popularity spolupráce je možnost získání marketingových výhod i pro hotely, které se do spolupráce zapojí bez toho, aby se vzdaly své vlastní nezávislosti. (Goeldner, Ritchie, 2009)

Hesková (2006) řadí mezi pozitiva hotelových skupin:

- finanční výhody,
- marketingové výhody,
- všeobecnou důvěru,
- výhody v oblasti nákupu,
- manažerské výhody,
- technické výhody.

Na druhé straně, ale také poukazuje na problémy hotelových skupin:

- v oblasti komunikace,
- v oblasti kontroly,

- v oblasti nákladů.

Manažerské funkce a úkoly

Existuje mnoho modelů popisujících práci manažera v hotelu. Podle jednoho z nich se práce manažera dělí na menší části podle oblastí, které musí řídit. Jsou to především oblast externího prostředí, oblast lidských zdrojů, technická infrastruktura a informační systém. Některé studie rozšiřují tyto čtyři oblasti o samostatné doplňkové disciplíny – finance a marketing. (Beránek, Kotek, 2007)

Za zakladatele koncepce manažerských funkcí je považován Francouz Henri Fayol, který již v roce 1916 definoval **pět funkcí státní správy**. Jsou to:

- **plánování** (planning), čímž je myšleno stanovení budoucích cílů a postupů, jak těchto cílů dosáhnout,
- **organizování** (organizing) – zabezpečování potřebných zdrojů a vytvoření podmínek pro uskutečňování naplánovaných činností,
- **přikazování** (directing) podřízeným pracovníkům,
- **koordinace** (coordinating) – sladování činností prováděných spolupracovníky i podřízenými,
- **kontrola** (controlling) – ověření, zda je skutečnost v souladu s plánem a přijetí příslušných závěrů.

Američan Luther Gulick ve třicátých letech uspořádal manažerské funkce do tzv. **systému POSDCORB**, který vychází z počátečních písmen názvu jednotlivých manažerských funkcí: planning (plánování), organizing (organizování), staffing (personální zajištění), directing (přikazování), coordinating (koordinace), reporting (evidence a podávání zpráv) a budgeting (rozpočtování).

Na vyjádření konceptů manažerského myšlení a jednání pomocí manažerských funkcí se zaměřují i někteří autoři poslední doby. Hlavní činnosti manažera **v pojetí P. F. Druckera** jsou: stanovení cílů a způsob jejich dosažení, organizování, motivace a komunikace, měření (vyhodnocení) dosažených výsledků a profesní a kvalifikační rozvoj kolektivu a sebe. Manažerské funkce podle **H. Koontze a H. Weihricha** zahrnují: plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí

a kontrolu. Manažerské funkce podle **R. C. Applebyho** jsou: plánování, organizování, příkazování a kontrola. (Truneček, 2004)

Autoři Beránek a Kotek (2007), kteří se zaměřují přímo na řízení hotelového provozu, z celé široké škály činností, které vyplývají z vedoucího postavení, vyčleňují **základní funkce manažera:**

- **výkonná** – řídí činnost skupiny a odpovídá za všechny fáze řízení (plánování, rozhodování, motivování, kontrola, organizování),
- **společenská** – její realizace závisí na společenských úkolech, stavu skupiny a úrovni vedoucího (zejména zvyšování kvalifikace a kultury jednání),
- **reprezentativní** – zastupuje skupinu navenek,
- **odborná** – teoretická a praktická pomoc členům skupiny při řešení úkolů,
- **hodnotící** – posuzování výsledků jednotlivců a skupiny,
- **výchovná** – navozování dobrých vztahů ve skupině, řešení konfliktů, manažer by měl být vzorem pro ostatní členy skupiny (má mít snahu o sebevzdělávání, rozvíjení vlastností a dovedností, které vyžaduje u členů skupiny při hodnocení).

Shrneme-li výše uvedené funkce vedoucího, úspěšnost jeho výkonu je obsažena především v řídicí činnosti a práci se spolupracovníky, méně již ve vlastní produkci odborných úkolů.

1.8 Organizační struktura hotelu

Pod pojmem organizační struktura rozumíme soubor úkolů a formálních pracovních vztahů vytvořených k využití předností specializace. Je to vlastně systém vertikální a horizontální koordinace navržený tak, aby sjednotil specializované části. **V každé organizační struktuře jsou základní dimenze a prvky, které ji charakterizují:**

- dělba práce,
- mechanismy koordinace,
- distribuce rozhodovacích pravomocí,
- organizační hranice,
- neformální organizace,
- základní legitimacy vztahů nadřízenosti a podřízenosti.

Podle míry a rozměru těchto prvků rozlišujeme několik druhů organizačních struktur. Výběr vhodné organizační struktury posiluje efektivitu a výkonnost podniku. Organizační struktura hotelu vychází z objemu a náplně hotelového provozu. Za vhodné modely lze považovat funkcionální organizační strukturu (pro menší hotely) a divizní organizační strukturu pro velké hotely a hotelové akciové společnosti. (Beránek, Kotek, 2007)

Manažeři hotelů při svých rozhodnutích vychází z řady průzkumů, které jim slouží jako podklad pro analýzy a usnadňují rozhodování. Jedná se o nejnovější vývojové trendy v oblasti trhu, dopravy, stravovacích služeb, marketingové komunikace, manažerských metod, lidských zdrojů, školení, vzdělávání zaměstnanců, elektronické výměny dat a informačních technologií. (Goeldner, Ritchie, 2009)

Oblast hotelnictví se vyznačuje i vznikem stále větších hotelových řetězců, které ve své obchodní politice jako jeden z prostředků expanze využívají a značně se spoléhají na manažerské smlouvy v kombinaci se seskupováním podílů v nezávislých hotelích a řetězcích. Stále častěji také dochází k fúzím společností. (Hesková, 2006)

2 CÍL A METODIKA

Hlavní cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je provedení analýzy využití nástrojů koučování v managementu hotelového řetězce.

Vedlejší cíle práce

Vypracovaná studie prostředí následně poslouží jako základ pro zjištění celkového přístupu daného řetězce k samotnému koučování a vytvoření návrhu na aktivní zapojení koučování do stylu vedení pracovníků, popř. dalších nástrojů. Praktická část se věnuje i problematice cross-culture managementu jako nezanedbatelné metody sledující vedení multikulturních týmů s cílem zhodnotit výhody, nevýhody, potenciál a možná rizika mezikulturní komunikace a práce heterogenních týmů, charakteristických právě pro hotelové řetězce působící v mezinárodním cestovním ruchu.

Metodika

V teoretické části práce je s využitím odborné knižní literatury a elektronických zdrojů popsáno jednak koučování, jeho vznik, vývoj, celkový proces, vyhodnocení, zapojení do stylu vedení a práce managementu. Dále pak oblast cestovního ruchu se zaměřením na ubytovací zařízení, konkrétně na hotelové řetězce a specifika jejich řízení.

Organizační struktura hotelu se stala podkladem pro rozbor stylů řízení a vedení pracovníků jednotlivých linií. Následující kapitola zabývající se cross-culture managementem, mezikulturní komunikací a spoluprací heterogenních týmů vycházela z teoretických studií (Hofstede's dimensions, Adlerův graf efektivity homogenních a heterogenních týmů, model interkulturní citlivosti DMIS) a zároveň výsledků řízených rozhovorů mezi místními pracovníky hotelu i zaměstnanci pocházejícími z odlišných zemí a kultur. „Vybraní respondenti dotazovaní musí odpovídat cíli a záměrům výzkumu. Osobní styk je založen na přímé komunikaci s respondentem. Jeho hlavní výhodou je existence zpětné vazby. Dotazovaného je možné motivovat k odpovědím a upřesnit výklad otázky.“ (Kozel, 2006)

Autoři Nový a Surynek (2002) rozlišují rozhovor (interview) na nestandardizovaný, standardizovaný a polostandardizovaný a pokládané otázky, které jsou základním prvkem úspěšného dotazování, na otevřené, uzavřené a polootevřené. *Nestandardizovaný rozhovor* nemá stanovenou přesnou formulaci otázek ani jejich závazné pořadí. Rozvíjejícím činitelem rozhovoru je tazatel i respondent. V takových rozhovorech je možné podle aktuální potřeby rozebírat jednotlivé otázky do větší hloubky, a naopak v případě, že některá oblast je respondentu vzdálená či cizí, ji rychle přejít, resp. vynechat. Tento typ rozhovoru je užíván častěji v kvalitativních výzkumech, při výzkumech dosud málo známého, nezmapovaného problému, nebo v případě, kdy jsou dotazované osoby v některé oblasti odborníky a je od nich očekáváno, že o věci řeknou víc, než co by bylo možné předem vtěsnat do otázek a alternativ odpovědí. Výsledky nestandardizovaných rozhovorů však není možné považovat za hromadné jevy, a tudíž je ani nelze zpracovávat statistickými postupy.

Standardizovaný rozhovor se rozvíjí na základě pevně stanovených otázek a formální podobou se blíží dotazníku. Rozvíjejícím činitelem u formalizovaného standardizovaného rozhovoru je tazatel, ale tento postup je už zakotven ve scénáři rozhovoru a tazatel do něj nesmí vkládat svůj osobní zájem, přesvědčení atd. Musí zaujímat nestranný postoj, působit neutrálně a výroky respondenta nesmí v žádném případě hodnotit a komentovat. Výhodou je možnost získání údajů o jevech hromadného charakteru, které jsou dobře zpracovatelné prostřednictvím statického aparátu.

Polostandardizovaný rozhovor zpravidla postrádá některou z charakteristik standardizovaného rozhovoru. Má využívat výhod jak standardizovaného, tak i nestandardizovaného rozhovoru, ale zároveň je postižen i nevýhodami obou předchozích. Mezi nevýhody patří velká náročnost na tazatele, obtížná statistická zpracovatelnost výsledků, případně to, že téma rozhovoru je předem dáno bez ohledu na zájem respondenta.

Při rozhovorech s pracovníky hotelu se ve většině případů přiklonilo k nestandardizovanému typu, především díky jeho schopnosti přizpůsobovat strukturu a otázky dané situaci a objektivně reagovat na případné nové podněty. Pro získání

základních údajů a všeobecných dat posloužilo dotazování standardizované, či jeho kombinace s rozhovorem polostandardizovaným.

Hlavním podkladem pro sběr údajů a poznatků pro analytickou část se stala v první řadě osmiměsíční pracovní stáž na pozici manažera hotelu a s tím spojené pozorování práce zaměstnanců na všech úrovních organizační struktury. „Pozorování zpravidla probíhá bez přímého kontaktu mezi pozorovatelem a pozorovaným, bez aktivní účasti pozorovaného a bez aktivního zasahování pozorovatele do pozorovaných skutečností. Při pozorování nepokládáme otázky, ale sledujeme, jak se lidé chovají, jaké mají pocity aj. Výhodou pozorování je, že není závislé na ochotě pozorovaného spolupracovat nebo odpovídat na otázky. Pokud navíc pozorovaný neví, že je pozorován, nemůže sám záměrně změnit své chování a tím zkreslit sledované zkušenosti. Bývá časově náročné, vhodné pro sledování pravidelně se opakujících jevů. Často je používáno v kombinaci s osobním dotazováním. Bývá nejlevnější a nejpřesnější metodou.“ (Kozel, 2006)

Syntetická část diplomové práce (Aplikace metody koučování) opět zaměřuje pozornost na všechny linie organizační struktury, tentokrát však s návrhem na využití služeb externího kouče nebo uplatnění prvků koučování ve stylu práce managerů. Zjištěné výsledky a doporučení jsou následně zpracovány v přehledných tabulkách.

Pracovní hypotézy

Hlavní výzkumná otázka sleduje celkový přístup hotelového řetězce k problematice koučování a využití nástrojů koučování ve stylu řízení a vedení pracovníků. Lze tedy stanovit základní pracovní hypotézu:

- Koučování rozvíjí osobní i profesionální stránky koučovaného pracovníka a jako nový způsob vedení umožňuje efektivně řešit dlouhodobě zakořeněné problémy v komunikaci.

Studium multikulturálního pracovního prostředí se pak snaží potvrdit či vyvrátit tyto hypotézy a otázky:

- Jsou kulturní odlišnosti příčinou většího množství nedorozumění nebo dochází k podobným konfliktům jako v homogenním kulturním prostředí?

- Multikulturní týmy v sobě skrývají mimořádný potenciál a při správném přístupu a vhodném stylu vedení dosahují vyšších výsledků než týmy heterogenní.
- Podceňování kulturních odlišností a pravidel mezikulturní komunikace může zapříčinit selhání práce celého týmu, ale i ztrátu hotelových hostů.

3 STUDIE MANAGEMENTU HOTELOVÉHO ŘETĚZCE

Iberostar

"Our most valuable resource is our firm commitment to quality and our customers' satisfaction"



Miguel Fluxà Rosselló
Executive Chairman of GRUPO IBEROSTAR

Španělská značka Iberostar si za svou dlouholetou historii vybudovala pevné místo na předních příčkách žebříčku nejúspěšnějších národních i mezinárodních podniků cestovního ruchu. V současné době všechny tři obchodní divize – IBEROSTAR Hotels & Resorts, IBEROSTATE věnující se výstavbě residencí uvnitř hotelových komplexů Iberostar a přijímající cestovní kanceláře IBEROSERVICE, působí v devatenácti zemích světa: Brazílie, Bulharsko, Černá Hora, Dominikánská republika, Chorvatsko, Itálie, Jamajka, Kapverdy, Kostarika, Kuba, Kypr, Maroko, Mexiko, Portugalsko, Řecko, Španělsko, Tunisko, Turecko a Venezuela.

Historie skupiny Iberostar je stará více než 120 let a její počátky jsou spjaty s obuvnickými značkami Camper a Lotusse. V roce 1877 se Antonio Fluxá, švec a obuvník, vydal do Anglie studovat průmyslovou výrobu obuvi. Po svém návratu na Malorku využil získané zkušenosti při založení první obuvnické firmy na Baleárských ostrovech. Tento inovativní podnikatelský duch byl v budoucnu předáván z generace na generaci spolu s tradičními hodnotami – láskou k profesi, poctivostí, pracovitostí a smyslem pro kvalitu.

O několik let později přebírá řízení firmy Antoniův syn Lorenzo Fluxá Figuerola, který v roce 1956 kupuje malou cestovní kancelář s šesti pobočkami a čtyřiceti zaměstnanci. Později přechází vedení na Miguela Fluxá, jehož jméno se stává synonymem expanze v cestovním ruchu.

V 70. a 80. letech cestovní kancelář Viajes Iberia odráží přirozený vývoj ve Španělsku a zaměřuje se na příjezdový cestovní ruch. Miguel Fluxá následuje Antoniovu myšlenku – být mezinárodním – a v roce 1973 zakládá cestovní kancelář

Iberojet specializující se jak na příjezdový tak i výjezdový cestovní ruch. O šest let později otvírá nové pobočky v Londýně, Manchesteru, Miami a Orlandu.

V roce 1986 využívá Miguel Fluxá silného a prestižního postavení značky společnosti a vstupuje do hotelového průmyslu. Zakládá první IBEROSTAR Hotels & Resorts na Malorce a Kanárských ostrovech. V následujících letech expanze pokračuje, v roce 1993 je otevřen první hotel v Dominikánské republice a řetězec se dále rozšiřuje do oblasti Karibiku a celé Latinské Ameriky. Tato cesta by nevedla k úspěchu nebýt neustálého reinvestování zisku do renovací a výstavby nových hotelů, schopnosti získat a vážit si důvěry stálých i nových hostů a profesionalitě a nasazení pracovního týmu.

V roce 1998, v souvislosti s pokračující expanzí řetězce, vznikl Iberworld, letecká společnost zaměřená na charterové lety, se základnami v Palma de Mallorca, Madridu a na Tenerife. A o tři roky později Iberojet Cruceros specializující se na námořní plavby a španělskou klientelu.

Roku 2006 skupina Iberostar prodává cestovní kanceláře Iberojet, cestovní agentury Viajes Iberia, leteckou společnost Iberworld a Iberojet Cruceros s cílem plně se specializovat na rozvoj hotelového řetězce. Strategie této expanze vychází z priority vyváženosti kvality a ceny poskytovaných služeb, ohleduplnosti a podpory místních kultur, inovace a trvale udržitelného rozvoje. Tento krok rovněž vedl k vytvoření nové kategorie hotelů, The Grand Collection, nabízející luxusní ubytování té nejnáročnější klientele.

V roce 2008 skupina Iberostar vydělala 1 067 mil. Euro, provozovala 100 hotelů se 67 500 lůžky, zaměstnávala 23 000 pracovníků a původních 6 cestovních kanceláří se rozrostlo na více než 500. Společně s hotely Barceló, Sol Meliá a RIU Hotels tvoří největší skupinu hotelových řetězců na Baleárských ostrovech. Se stejnou filozofií a uznávanými hodnotami byla v roce 2004 založena Fundación Iberostar, nadace podporující kulturní rozvoj, vzdělávání, zlepšování životních podmínek a začleňování zdravotně postižených dětí do společnosti působící především ve Španělsku a Latinské Americe. (<http://www.grupoiberostar.com>)

Hotel Anthelia a Grand Hotel Salomé

Hotelový komplex Anthelia a Grand Hotel Salomé se nachází na jihu Tenerife, největšího ze sedmi kanárských ostrovů. Soustava bazénů se slanou vodou rozlohou téměř 2 000 m² propojuje jedny z nejkrásnějších pláží pobřeží Costa Adeje, černou písčnou pláž „Fañabe“ a zlatavou „El. Duque“. Při své inauguraci v roce 1999 obdržel první cenu za nejpůsobivější architekturu mezi hotely své kategorie. Po celkové rekonstrukci v roce 2007 se stává jedním z nejluxusnějších pětihvězdrových hotelů řetězce Iberostar na Kanárských ostrovech.

Hotel Anthelia nabízí ubytování celkem v 365 pokojích rozmístěných v pěti samostatných budovách obklopených soustavou bazénů a rozlehlých zahrad - 322 pokojů je dvoulůžkových, 28 executive, 61 propojených rodinných pokojů a 15 dvouposchod'ových duplex v horních patrech s panoramatickými výhledy.

Uvnitř komplexu se nachází **Grand Hotel Salomé**, butik hotel s 23 suites, vlastním vyhříváním bazénem, exkluzivním servisem, službou assistant managera a majordoma, vyhrazený pro dospělou klientelu. Všechny pokoje mají přímý výhled na oceán a v horním patře se rozprostírá na 85 m² prezidentské apartmá.

Oba hotely jsou vyhlášené svou výtečnou kuchyní. Snídaně a večere bufetového typu jsou servírovány v restauraci Zeus s kapacitou 645 míst, během dne je otevřena restaurace Barbacoa, několik barů, kavárna, večer pak italská restaurace Portofino a gourmet restaurace Poseidón. Mezinárodní tým kuchařů zde spojuje tradici kanárské kuchyně s novými moderními přístupy.

Pro pořádání kongresů a konferencí jsou k dispozici sály, které dokážou pojmout až 550 osob. Během celého roku se rovněž organizují soukromé i veřejné společenské akce a svatby.

Součástí komplexu je i Thai Zen Space, relaxační zóna s lázněmi, prostorem pro meditace, jógu, tai-chi a luxusními Thai Suites, kde terapeutky, speciálně školené v Templo Po v Bankoku, nechají tělu i mysli odpočinout při masáží a řadě terapií.

(<http://www.iberostar.com/minisites/anthelia/>)

3.1 Organizační struktura hotelu

Při řízení hotelu je využita funkcionální organizační struktura (viz příloha 1). Existuje zde jeden odpovědný vedoucí – ředitel hotelu, podpořený týmem managerů. Jsou vytyčeny jednoznačné vazby mezi nadřízenými a podřízenými a přesně vymezená odpovědnost a kompetence jednotlivých úrovní. Vedoucí oddělení jsou zkušenými odborníky. Tento způsob umožňuje rychlé, efektivní řízení a flexibilitu řešení problémů. Na druhou stranu jsou patrné časté kompetenční konflikty *mezi vedoucími jednotlivých oddělení* a problémy při *přiřazování odpovědnosti*.



Ředitel hotelu

Ředitel hotelu je přímým nadřízeným manažerského týmu (Subdirección) a čtyř samostatných oblastí, kterými jsou ostraha hotelu, sklad, obchodně marketingové oddělení a personální oddělení. Z nichž dvě poslední zmíněné jsou společné pro všech pět hotelů řetězce v jižní části ostrova.

V rámci obchodní divize IBEROSTATE Hotels & Resorts působí na Tenerife společně s hotelem Anthelia a Salomé dalších pět hotelů. V oblasti celých Kanárských ostrovů je to celkem šestnáct hotelů, z nichž všechny jsou třídy 5 nebo 4*. Nadřízenými ředitelů jednotlivých hotelů je *provozní ředitel* (Director de Operaciones – viz příloha 2) a *ředitelé centrálních útvarů* (Directores Departamentos Centrales – viz příloha 3) – útvaru finančního, on-line prodeje, obchodního, marketingového, reformy a inovace a lidských zdrojů. Ředitelem obou dvou oblastí je potom *generální ředitel* (Director General) pro oblast Evropy, který se spolu s generálním ředitelem oblasti Latinské Ameriky zodpovídá přímo majiteli celého řetězce rodině Fluxá a představenstvu.



Food & Beverage a ubytování (alojamiento)

Management hotelu se dělí na dvě základní oblasti – oblast Food & Beverage a oblast ubytování. Food & Beverage zahrnuje vše, co se týká gastronomie, stravování, obsluhy,

hygienických a technických norem a produkčních analýz. Řadíme sem kuchyň (cocina) a restaurace a bary (bares y restaurantes).

Do ubytování spadají veškeré operace související s pobytem hostů. Pokoje a společné prostory hotelu (pisos), technické služby (SSTT), animační program (animación) a všechny činnosti spojené s rezervacemi, příjmem klientů a public relations (recepción).



Managerský tým (Subdirección)

Jak již bylo zmíněno, dva z managerů jsou odpovědní za oblast Food & Beverage, další dva za oblast ubytování.

Specifikem tohoto hotelu je využití managerských pozic k jakémusi formování managerů. Hotel Anthelia a Grand Hotel Salomé mají v řetězci Iberostar zvláštní postavení. Salomé je typem butik hotelu uvnitř pětihvězdičkového hotelu Anthelia. V rámci celého řetězce existuje celkem sedm Grand Hotelů stejného typu jako Grand Hotel Salomé. Jedná se o luxusní hotely třídy 5* plus navržené pro náročnou klientelu zvyklou na osobní servis, nadstandardní úroveň poskytovaných služeb, vyhledávající převážně odpočinek a relaxaci, proto je i vstup do Grand Hotelu omezen věkem 14 let. Dva z kolekce Grand Hotelů se nachází v Evropě, a to na Tenerife, zbylých pět pak v Latinské Americe – v Brazílii, Dominikánské Republice, Mexiku, na Jamajce a Kubě.

Celý hotelový řetězec Iberostar má v rámci Evropy 56 hotelů, na Kanárských ostrovech 16 a v Latinské Americe 31 hotelů. Úroveň ubytování se rovněž liší geografickou polohou. Hotely umístěné ve Středomoří jsou sice v naprosté většině 4 nebo 5*, ale směrem k Latinské Americe se kvalita ubytování a poskytovaných služeb znatelně zvyšuje. Hotely v Karibiku a Brazílii jsou rozlehlé luxusní komplexy čítající dvakrát až třikrát více pokojů než standardní „evropský“ hotel. Je možné si je představit jako samostatné komplexy, jejichž izolace podněcuje k nabídce kompletního servisu služeb. Hotel Anthelia a Grand Hotel Salomé jsou pak určitým mezistupněm mezi „evropskými“ hotely a hotely „Latinské Ameriky“. Anthelia je nadstandardně velký typ hotelu – skládající se ze šesti samostatných budov, poskytující všechny typy služeb

a jako v jediném se Grand Hotel nachází uvnitř jiného hotelu. To umožňuje propojení služeb a servisu obou dvou typů hotelů a zároveň unikátní příležitost pro získání zkušeností a vytváření nových vizí působících managerů, před jejich další cestou většinou právě do Karibiku.



Manager - pracovní stáž

V rámci osmiměsíční pracovní stáže jsem byla zaměstnána na pozici managera oblasti ubytování (alojamiento) zodpovídajícího za oddělení úklidu, technického servisu, animace a recepce a zároveň za vedení Grand Hotelu Salomé.

Odlišnost Grand Hotelu Salomé spočívá v osobním přístupu ke každému z hostů. Působí zde assistant manager a majordomus, kteří jsou k dispozici klientům po celou dobu jejich pobytu, vyřizují osobní check-in i check-out, program aktivit, exkurzí, rezervace restaurací, lázeňských procedur a masáží, donášku denního tisku, drobné nákupy a další přání hostů.

Managerský tým zároveň zastává funkci prostředníka mezi klienty hotelu a hotelem samotným. Řeší tedy zvláštní požadavky hostů, případné stížnosti, stará se o VIP klientelu a věrnostní program.

Pracovní den managera začíná v půl deváté ráno. Nejprve vyřídí korespondenci, projde agendu, zjistí aktuální údaje ohledně obsazenosti hotelu, denní příjezdy (počet příjezdů, stálí klienti, VIP hosté, případné event-akce) a provede revizi celého hotelového komplexu. V hotelu se klade velký důraz na *osobní přístup k hostům*. Od půl osmé do půl jedenácté ráno je otevřena bufetová restaurace. Pokaždé je zde od devíti hodin až do skončení snídaně přítomen někdo z vedení hotelu, aby upevňoval vztah s klienty, řešil jejich dotazy, případné stížnosti. Během dne pak probíhají schůze, jak s ředitelem hotelu, tak s vedoucími oddělení. Plánování, organizování a kontrola zadaných úkolů. Dále s ohledem na příjezdy a odjezdy klientů, osobní check-in a check-out významných hostů. Pokud se zrovna koná některá z event-akcí, koordinace a dohled nad správným průběhem. Od jedné hodiny do čtvrté využívá většina klientů restaurace Barbacoa k odpolednímu posezení a management ke konverzaci s hosty či pracovnímu

obědu. V odpoledních hodinách se vyřizují administrativní záležitosti a činnosti spojené s provozem hotelu (v průběhu stáže jsem měla na příklad na starost revizi dokumentace bezpečnosti práce, interní audit a přípravu na externí audit, problematiku životního prostředí, tvorbu technických norem, plánů renovace pokojů, lázní a hotelových zahrad, pořádání FAM tripů, prezentaci hotelu zástupcům tisku a TV, organizování vánočního programu a oslav konce roku). Od půl sedmé do půl desáté večer se podává večeře, jak v restauraci bufetového typu, tak v restauracích á la carta. Opět je vyžadována přítomnost alespoň jednoho z managerů. Práci potom zakončuje aktualizací denních dat, z toho vyplývajícím plánováním dnů příštích (např. nájem externího personálu podle obsazenosti hotelu) a v rámci časových možností je přítomen u večerního programu animačního týmu.



Vedoucí oddělení (Jefes de departamentos)

Jak bylo výše uvedeno, hotel je typický vysokou fluktuací managerů. Tato skutečnost se velmi zjevně odráží na silném postavení vedoucích jednotlivých oddělení. Ve všech případech se jedná o dlouholeté pracovníky hotelu, kteří zde mnohdy působí již od samotného otevření hotelu, tedy více než deset let.

Do oblasti Food & Beverage spadá oddělení kuchyně (cocina) v čele s šéfkuchařem (jefe de cocina) a oddělení restaurací a barů, za které zodpovídá maitre. Ubytování (alojamiento) zahrnuje úklid pokojů a společných prostor hotelu, které má na starost hlavní pokojská (gobernanta). Vedoucí technických služeb (jefe de SSTT) řídí veškeré činnosti spojené s údržbou hotelu, opravy, reformy, informační servis, kontrolu a dodržování technických norem. Animační tým vede jefe de animación, který úzce spolupracuje s ředitelem animace sestavující zábavný program pro všechny hotely řetězce nacházející se na Kanárských ostrovech. Hlavní recepční (jefe de recepción) pak koordinuje jak recepci, tak rezervace a club house, neboli public relations.



Vedoucí sekci

Vedoucí sekci mají velmi podobné postavení jako vedoucí jednotlivých oddělení. Ve dnech volna, při dovolených a odborných školení zastupují hlavní vedoucí, jejich náplň práce a zodpovědnost je tedy relativně srovnatelná. Mezi tři největší oddělení, co se počtu zaměstnanců týče, patří kuchyň (cocina – 60 zaměstnanců), restaurace a bary (bares y restaurantes – 70 zaměstnanců) a úklid pokojů a hotelu (pisos – 50 zaměstnanců). Proto také každé z těchto oddělení má čtyři vedoucí sekci. Každý pak zodpovídá za jednu z restaurací, bary, přípravu event-akcí nebo úklid jednotlivých budov. Technické služby (SSTT) a recepce (recepción) pak mají po jednom zástupci (2^o jefe). Vesměs se jedná o mladé, celkem ambiciózní a velmi schopné zaměstnance, pocházející z různých zemí a mající pracovní zkušenosti i z jiných oddělení hotelu.



Pracovníci

Do páté linie spadají pracovníci, rozdělení podle pracovních pozic s příslušným hierarchickým uspořádáním uvnitř jednotlivých oddělení. V kuchyni tedy kuchaři, pomocníci a pracovníci úklidu. Servírky, číšníci, barmani a room service v oddělení barů a restaurací. Podřízenými hlavní pokojské a jejich zástupkyň (gubernanta a subgubernanta) jsou pokojské starající se o hotelové pokoje i úklid společných prostor. Do úseku technických služeb se řadí jak opraváři, údržbáři, malíři, truhlář, tak i IT technik, údržbář bazénu a zahradníci. Poslední dvě oddělení – tým animátorů a pracovníci recepce (recepční, pracovníci rezervace, portýři a club house) se vyznačuje mezinárodní různorodostí zaměstnanců.

Hotel využívá jak vlastní personál, tak i externí pracovní sílu (ETT) najímanou podle aktuální obsazenosti. Má uzavřenou výlučnou smlouvu s personální agenturou, která může ihned reagovat na požadavky hotelu. Hotel tak nahlásí s předstihem jednoho až dvou dnů potřebný personál a agentura pak ve stanovený den vyšle objednané

pracovníky. Této služby hotel využívá především v oddělení barů a restaurací (servírky, číšníci) a úklidu hotelu (pokojské).

3.2 Vedení pracovníků

3.2.1 Ředitel hotelu

Hlavní náplní práce ředitele hotelu je *koordinace činností jednotlivých oddělení*, ke které využívá tým managerů (Subdirección). Pravidelně každý čtvrtek se koná *schůze vedení*, jíž se účastní ředitel hotelu, manažeři a vedoucí jednotlivých oddělení. Dochází zde ke zhodnocení aktuální situace, detailnímu plánování očekávaných akcí a událostí dle programu a obsazenosti hotelu zasahujícímu napříč všechna oddělení. Schůzi vede ředitel hotelu a každý vedoucí má možnost vyjádřit se k aktuálnímu dění, sdělit své příspěvky a připomínky, a to v pořadí odpovídajícímu jeho postavení uvnitř hierarchie společnosti. Pokud se v projednávaných termínech plánuje uskutečnit některá z event-akcí (kongres, konference, svatba, společenská událost...), je na konci schůze přizvána zástupkyně z obchodně-marketingového oddělení a společně se prodiskutuje harmonogram a program. Z každé schůze je pořizována písemná zpráva rozesílána jak vedení, tak zástupcům všech oddělení.

Ředitel vystupuje jako mezičlánek mezi hotelem a provozním ředitelem (Director de Operaciones) a ředitelem centrálních útvarů (Directores Departamentos Centrales). Zároveň se účastní schůzí pořádaných mezi jednotlivými řediteli všech čtyř hotelů nacházejících se v jižní části ostrova. Tak se dá operativně reagovat na případný over-booking jednoho z hotelů, výpomoc při event-akcích a koordinaci činností společných dodavatelů. Navíc ředitelé a manažeři často určitý čas působili i v ostatních hotelech, tudíž dobře znají situaci a prostředí každého z hotelů řetězce v této oblasti.

Jako všichni vedoucí pracovníci, zodpovídá ředitel za plánování, přikazování, organizování a kontrolu činností, v tomto případě spolu s managementem na nejvyšší pozici v hotelu, vedoucí pak za svá oddělení a další linie za jednotlivé sekce.

V hotelu se koučování aktivně nevyužívá, ačkoli jak ředitel hotelu, tak především managereký tým se o problematiku koučování a jeho možnosti zapojení do vedení pracovníků otevřeně zajímají. Právě ve stylu řízení ředitele hotelu se nejvíce objevují prvky koučovacího procesu. (viz kapitola 3.4 Styly řízení)

3.2.2 Managerský tým (Subdirección)

Managerský tým se vyznačuje především *velkou rozmanitostí a odlišností* jeho členů. Ta je způsobena nejenom různým původem managerů (Galicie, Malorka, Holandsko, Česká Republika, Německo – Itálie), ale i vzděláním, zkušenostmi, motivací a lišícími se styly vedení. Tři členové jsou muži, dva ženy. Jedná se o velmi *dynamický tým*, kdy dle mého názoru, právě rozdílnost charakterů a osobností jednotlivých členů vede k sehrané týmové spolupráci a úspěšnému dosahování stanovených cílů. Na čemž se shodují, jak samotní členové, tak i nadřízený – ředitel hotelu.

Významným faktorem je věk managerů, který se pohybuje v rozmezí 22 – 30 let. Je naprosto patrná *ctižádostivost a soutěživost* mezi spolupracovníky. Ta je ale podpořena loajalitou ke společnosti a nevede k soupeření či vytlačování členů z týmu, ale naopak k upevňování vztahu mezi sebou. Na celý managerský tým je vyvíjen značný tlak, jak z délky pracovní doby (pohybující se kolem 10 – 12 hodin denně), tak z vysoké odpovědnosti a náplně práce. Spolu s týmem šéfkuchařů kuchyně (cocina) vystupuje jako *nejsehranější a nejstabilnější kolektiv* hotelu. V rámci časových možností se využívá i teambuildingových aktivit.

Sehranost a možnost spolehnout se na práci kolegů umožňuje efektivně naplňovat managerské funkce. *Výkonná funkce* (řízení činností a odpovědnost za jednotlivé fáze – plánování, rozhodování, motivování, kontrolu a organizování) je rozdělena na tři oblasti, dva z managerů odpovídají za Food & Beverage, dva za ubytování (alojamiento). Z těchto dvou pak jeden ještě za provoz Grand Hotelu Salomé. Toto rozdělení ale nevyklučuje provázanost činností mezi jednotlivými oblastmi, právě naopak, provoz hotelu a oblast služeb se vyznačuje *skupinovou (týmovou) prací*. A to od pracovníků nejnižší linie, až po ředitele hotelu. Jakmile jeden z článků nepracuje dostatečně, či mu chybí motivace, bezprostředně se to odrazí na chodu celého hotelu a úrovni nabízené služby. Objevují se tu specifika služeb cestovního ruchu, především poskytnutí a zároveň spotřeba služby s okamžitou zpětnou vazbou.

Ředitel zastupuje hotel navenek, managerský tým pak plní *společenskou a reprezentativní úlohu* uvnitř hotelu, tj. mezi hotelem a hosty. Na osobní přístup, věrností program, zvláštní pozornost pro VIP hosty a stálou klientelu se klade značný důraz. Společenská funkce je jednou z nejdůležitějších a nejodpovědnějších činností

v rámci práce manažerského týmu. Přibližně každých deset dní mají pracovníci hotelu zpětnou vazbu formou *nezávislého dotazníkového šetření*. Pořádaného pravidelně externě najatou firmou, která v průběhu večere oslovuje hosty a nechá je anonymně (či s uvedením čísla pokoje) písemně vyplnit dotazník s uzavřeným typem otázek a následnou možností komentáře. Vedení hotelu klade na výsledky dotazníkového šetření velký důraz. Tento průzkum umožní odhalit jak nedostatky uvnitř provozu hotelu, tak srovnání s konkurencí, jelikož probíhá nejenom v hotelech patřících k řetězci, ale i v ostatních hotelech oblasti.

Odborné vzdělání, praxe v oboru, zkušenosti z rozdílných kulturních a jazykových prostředí, schopnost efektivně hodnotit jak vlastní pracovní přínos, tak práci týmu a podřízených a sebekontrola, uznání a respekt k práci kolegů na všech úrovních hierarchie společnosti naplňuje *odbornou, hodnotící a výchovnou funkci* managerů.

3.2.3 Vedoucí oddělení (*Jefes de departamentos*)

Jak již bylo dříve zmíněno, řetězec využívá hotel k formování managerů. V předešlé kapitole jsem se zaměřila na konkrétní popis náplně práce managera. Široké spektrum nabídky služeb hotelu, nepřetržitý servis, reprezentativní postavení hotelu, jak mezi konkurenčními hotely, tak v rámci samotného řetězce, na jedné straně otevřenost inovačnímu myšlení, kreativité, dynamičnost práce, tak na straně druhé mimořádný tlak vyvíjený na manažerský tým, časová i pracovní náročnost, spolehlivost a odpovědnost nabízí managerům jedinečnou možnost vlastního formování. Tento systém ale následně staví do konfliktu právě postavení managerů a pozice hlavních vedoucích oddělení.

Vedení hotelu se střídá v nepravidelných intervalech v průměru po půl roce. Manažeři odchází do jiných hotelů řetězce, na vyšší pozice nebo do hotelů nacházející se na ostrově a pokračují v úzké spolupráci s Anthelii. Naproti tomu vedoucí oddělení jsou mnohaletými zaměstnanci hotelu, zkušenými profesionály, ale také pracovníky, kteří lpí na vlastních hodnotách, zaběhnutém systému a jsou viditelně méně otevření změnám, inovacím a jakémukoli narušení navyklého řádu. Pevně vybudovaná autorita a zkušenost se pak střetává s ambicemi, inovačním přístupem a mládím manažerského týmu.

3.2.4 Vedoucí sekci

Vedoucí oddělení organizují a kontrolují práci svých oddělení dle pokynů managementu. Vedoucí sekci jsou ti, kteří v konečné fázi jednají s pracovníky. Jak bylo výše uvedeno, jedná se o zodpovědné a samostatné pracovníky schopné v době nepřítomnosti vedoucích oddělení plně zastoupit jejich funkci. Tím docílili respektu jak u svých přímých nadřízených, tak u vedení hotelu.

Jednotliví vedoucí úseku jsou tedy na jedné straně schopni zastoupit své nadřízené, na druhé straně je každý z nich zodpovědný za vlastní úsek. V oddělení kuchyně jsou to kuchyně čtyř restaurací a dále jeden z šéfkuchařů má na starost pořádání event-akcí. Návazně za každou z restaurací odpovídá jeden z maitre. Zástupkyně hlavní pokojské (subgubernanta) pak dohlíží na úklid každé z budov hotelu (celkem šest). Vedoucí sekci technického servisu a recepce pak nejsou zaměřeni na jednu z oblastí, ale v době nepřítomnosti svých nadřízených, přebírají plnění všech činností.

3.2.5 Pracovníci

Přirozeně se pracovníci sdružují podle oddělení, ve kterých pracují. V rámci mého výzkumu jsem nezaznamenala žádné vyloženě negativní vztahy mezi nimi, spíše naopak. Práce v cestovním ruchu se vyznačuje sestavováním týmu zaměstnanců s různými jazykovými znalostmi, tedy pocházejících z odlišných kulturních prostředí. A samotná geografická poloha ostrova také zapříčiňuje, že pracovníci jsou původem ze všech koutů světa. Této problematice bude věnována samostatná kapitola.

Na jedné straně je patrná snaha a chuť zaměstnanců odvádět dobře svou práci, být loajální k podniku, na straně druhé tomu brání současná španělská legislativa a vysoká nezaměstnanost na Kanárských ostrovech. Stávající zákony nepodporují uzavírání smluv na dobu neurčitou, naopak značně zvýhodňují krátkodobé pracovní poměry. Velmi častým jevem je pak jakási cirkulace zaměstnanců mezi jednotlivými hotely, která vede k soustavné nejistotě a ztrátě motivace i velmi schopných pracovníků. V konečném důsledku celá situace již vyvolala několik protivládních stávek.

3.3 Cross-culture management

Práce v cestovním ruchu se vyznačuje střetáváním různých kulturních a jazykových prostředí. Ting Toomey (1999) definuje kulturu jako soubor tradic, víry, hodnot, norem, symbolů a smýšlení společných určité skupině osob. Hofstede (1984) ji označil za hromadné programování lidské mysli.

Další autoři Triandis (1994), Useem & Useem (1963), Lederach (1995) a Linton (1945) spatřují smysl kultury ve sdílení a předávání hodnot a vzorců chování uvnitř společnosti. Žádná z kultur nepřevyšuje svým významem ostatní, nejedná se o konkrétní chování jednotlivce, je možné ji studovat, naučit se ji, ale jak uvádí Parsons (1949) a Schein (1985), je předávána z generace na generaci formou duchovního dědictví, nikoli geneticky.

Cross-culture management jako vědní disciplína pak zkoumá, jak lidé z odlišných kulturních prostředí komunikují mezi sebou a jak s okolím. V hotelovém managementu se setkáváme s mezikulturní komunikací mezi zaměstnanci pocházejícími z různých států a mezi pracovníky a hosty hotelu.

Následující text popisuje problematiku cross-culture managementu přímo ve zkoumaném hotelovém řetězci, vychází jak z teoretického základu, tak z výsledků provedeného průzkumu. Je rozebráno všech pět Hofstede's dimensions, sestavování multikulturních týmů, výhody a nevýhody takovéto spolupráce a vytvořen návrh na vedení a efektivní využití potenciálu heterogenních týmů, ať již za pomoci koučování či jiných metod. Detailně studuje způsob kooperace členů heterogenních týmů a zároveň přináší odpovědi na některé z pracovních hypotéz:

- Jsou kulturní odlišnosti příčinou většího množství nedorozumění nebo dochází k podobným konfliktům jako v homogenním kulturním prostředí?
- Multikulturní týmy v sobě skrývají mimořádný potenciál a při správném přístupu a vhodném stylu vedení dosahují vyšších výsledků než týmy heterogenní.
- Podceňování kulturních odlišností a pravidel mezikulturní komunikace může zapříčinit selhání práce celého týmu, ale i ztrátu hotelových hostů.

3.3.1 Hofstede's dimensions

Kultura má nezastupitelné místo v životě každého jedince. Ať chceme nebo ne, ovlivňuje naše jednání, vnímání a rozhodování. V dnešním globalizovaném světě plném technologií a vysokorychlostních způsobů komunikace se může zdát, že se kulturní rozdíly stírají a management se stává univerzální vědou aplikovatelnou stejnou formou po celém světě. Ale rozdílné země mají své unikátní přístupy k řešení problémů a komunikaci a možná více než kdy dříve, si chce každá kultura zachovat svou nezávislost, kontrolu a vlastní styl práce managementu.

Hofstede vytvořil nejrozšířenější model popisující kulturní odlišnosti, kdy ve své studii vycházel z předpokladu, že rozdílné kultury by měly být srovnávány podle hodnot, které samy považují za nejvýznamnější. Rozlišuje tak čtyři základní dimenze, později rozšířené o pátou.

První dimenzi označil jako **Power Distance** studující rozdělení moci ve společnosti (postavení a pravomoci nadřízených a podřízených pracovníků). Druhá dimenze **Uncertainty Avoidance** popisuje přístup k rozhodování při různých mírách rizika a nejistoty. Třetí dimenze **Individualism and Collectivism** řeší otázku upřednostňování zájmů společnosti nad zájmy jednotlivce a naopak. Čtvrtá dimenze nazvaná **Masculinity and Femininity** rozlišuje mezi asertivitou a nečinností, hmotným vlastnictvím a kvalitou života, hodnotami jako peníze, dosažení osobních cílů a oproti tomu důrazem na sociální vztahy a blahobyt všech. Ze svých poznatků následně vyvodil ještě pátou dimenzi **Long-term vs. Short-term Orientation** (zaměření se na tradice, obecně uznávané hodnoty vs. orientace na budoucí výsledky, pracovitost, hospodárnost).

Tabulka 1 Hofstede's Dimensions

Cultural Dimensions	Scale Anchors	
<i>Power Distance:</i> Beliefs about the appropriate distribution of power in society.	Low power distance: Belief that effective leaders do not need to have substantial amounts of power compared to their subordinates. Examples: Austria, Israel, Denmark, Ireland, Norway, Sweden.	High power distance: Belief that people in positions of authority should have considerable power compared to their subordinates. Examples: Malaysia, Mexico, Saudi Arabia.
<i>Uncertainty Avoidance:</i> Degree of uncertainty that can be tolerated and its impact on rule making.	Low uncertainty avoidance: Tolerance for ambiguity; little need for rules to constrain uncertainty. Examples: Singapore, Jamaica, Denmark, Sweden, UK.	High uncertainty avoidance: Intolerance for ambiguity; need for many rules to constrain uncertainty. Examples: Greece, Portugal, Uruguay, Japan, France, Spain.
<i>Individualism-Collectivism:</i> Relative importance of individual vs. group interests.	Collectivism: Group interests generally take precedence over individual interests. Examples: Japan, Korea, Indonesia, Pakistan, Latin America.	Individualism: Individual interests generally take precedence over group interests. Examples: US, Australia, UK, Netherlands, Italy, Scandinavia.
<i>Masculinity-Femininity:</i> Assertiveness vs. passivity; material possessions vs. quality of life.	Masculinity: Values material possessions, money, and the pursuit of personal goals. Examples: Japan, Austria, Italy, Switzerland, Mexico.	Femininity: Values strong social relevance, quality of life, and the welfare of others. Examples: Sweden, Norway, Netherlands, Costa Rica.
<i>Long-term vs. Short-term Orientation:</i> Outlook on work, life, and relationships.	Short-term orientation: Past and present orientation. Values traditions and social obligations. Examples: Pakistan, Nigeria, Philippines, Russia.	Long-term orientation: Future orientation. Values dedication, hard work, and thrift. Examples: China, Korea, Japan, Brazil.

Zdroj: Hofstede, 2001

Provedený průzkum ve vedení hotelu ukázal následující skutečnosti:

- **High Power Distance** – jsou jednoznačně vymezeny hranice mezi jednotlivými liniemi organizační struktury s příslušnými pravomocemi, zodpovědností a postavením vedoucích pracovníků
 - jako příklad lze uvést způsob řízení porad vedoucích pracovníků, kdy jsou přítomni vždy zástupci všech oddělení, oslovení pokaždé ve stejném pořadí, i když jsou patrné úzké sociální vazby mezi pracovníky,

během formálních porad, rozhovorů i mimopracovních setkání je uznávána autorita a respekt nadřízených, privilegia, společenské postavení a finanční ohodnocení podle jednotlivých linií jsou vnímána jako samozřejmost a stejně tak odstupňovaná pravomoc, odpovědnost a spolehlivost, každý pracovník má přidělenou svoji roli a přesné místo v hierarchii společnosti, rozsah poskytovaných informací je spjat s pracovní pozicí v organizační struktuře hotelu

- **High Uncertainty Avoidance** – netolerance k riziku, upřednostňování rozhodování za jistoty
 - Každé rozhodnutí je podloženo analýzami a rozbory, jsou přesně dodržovány směrnice vysílané centrálou, časté kontroly ze strany provozního ředitele, ředitelů centrálních útvarů a generálního ředitele, jednou z nejoceňovanějších vlastností zaměstnanců je loajalita, převažuje orientace na dosahování cílů, výsledky (velký důraz je kladen na dotazníkové šetření spokojenosti hostů se službami hotelu prováděné nezávislou agenturou třikrát měsíčně, centrálou jsou stanoveny přesné kvóty a požadavky na dosažené výsledky)
- **Collectivism** – prioritou jsou zájmy společnosti nad cílem jednotlivce
 - Charakteristickým rysem pracovníků je přirozené uznávání autority nadřízených, což vyplývá z typického znaku této kultury, který klade velký důraz na kladné mezilidské vztahy, zaměstnanci jsou zvyklí na práci v týmu, vyhledávají pevné vedení, spolehlivého vedoucího schopného zajistit harmonické pracovní podmínky a dodávajícího pocit jistoty a spolehlivosti, na oplátku si velmi váží jak práce, tak svých nadřízených a na práci pohlíží mnohem více z osobních hledisek než pouze jako zdroj obživy
- **Femininity** – silný důraz na mezilidské vztahy, kvalitu života, úcta a respekt jsou základem komunikace
 - Více než na vyšší finanční ohodnocení je kladen důraz na příjemné pracovní prostředí, důvěru, optimismus, vyzdvihování osobních kvalit a úspěchů je přijímáno velmi negativně, jednotlivá oddělení představují

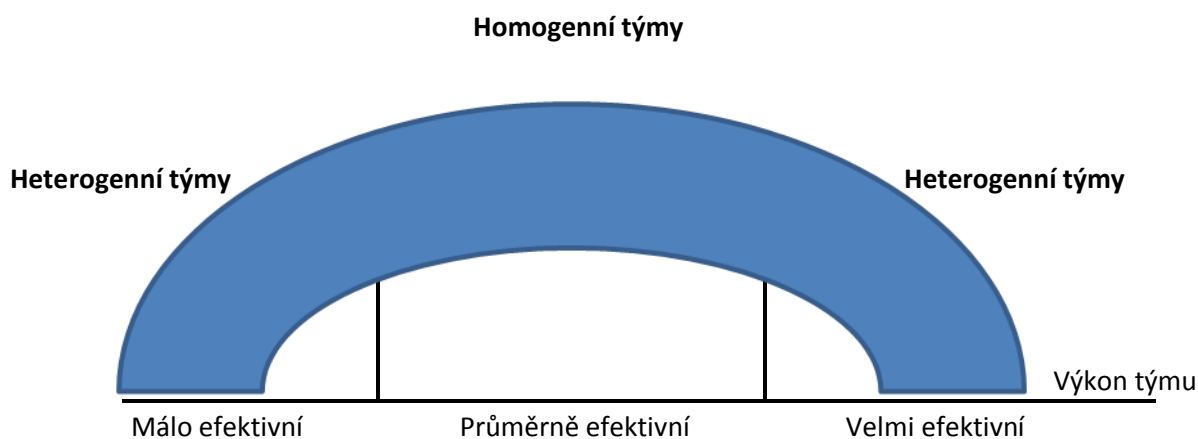
pevnou skupinu pracovníků vystupující jako tým, velmi častá jsou mimopracovní setkávání těchto pracovníků, jakékoli nevhodné chování či přestupek jednotlivce vůči etickým normám hotelu je považován za přečin vůči celému kolektivu

- **Short-term Orientation** – uznávání tradic, vycházení z hodnot minulosti
 - Způsob chování a jednání je podložen nepsanými normami, silný důraz je kladen na etiku, úctu a respekt, je upřednostňována stabilita, jistota před riskantními a nejistými rozhodnutími, přesně je dodržován protokol a společenská pravidla, např. při návštěvě majitelů hotelového řetězce

3.3.2 Multikulturní týmy

Následující část průzkumu zkoumala organizační strukturu hotelu z pohledu kulturních rozdílů. Ani jeden z pracovních týmů není homogenní. Pokud budeme vycházet z Adlerova schématu, zjistíme, že heterogenní týmy v sobě skrývají mimořádný potenciál, avšak při nesprávném vedení značnou hrozbu.

Obrázek 2 Efektivita homogenních a heterogenních týmů



Zdroj: Adler, 2008

Jak popisuje obrázek 2, heterogenní týmy při správném přístupu vedení mohou dosahovat podstatně vyšších výsledků než týmy homogenní. Problematikou cross-

culture managementu a konkrétně pak komunikací multikulturních týmů se na svých přednáškách zabývaly Mag.^a Sonja Holm M.Sc., Mag.^a Alma Šehić a Dr Gillian Martin (2010). V čem lze spatřovat hlavní výhody takto sestavených týmů?

- Větší kreativita
- Rozdílné úhly pohledů na řešenou problematiku
- Vyvarování se zaběhnutých postupů řešení, není zde omezení místními zvyklostmi, uznávanými metodami, technikami, nespoutanost společenskými normami jedné strany (kultury) vytváří příznivé prostředí pro prezentování vlastních návrhů, které by se jinak setkaly s negativní odezvou z důvodu odmítavého přístupu ke změnám a inovacím
- Je patrný širší rozhled, lidé pocházejí z různých států, jsou zvyklí cestovat, měnit styl života, zemi, setkávat se s novými lidmi, proto se ani v pracovních otázkách nebojí nových návrhů, změn, nebrání se inovativnímu myšlení
- Nevytváří se kritické prostředí, lidé jsou zvyklí otevřeně komunikovat, sdělovat své poznatky a názory a očekávají objektivní reakce, jsou připraveni diskutovat, shodnou se na kompromisech

Potíže při práci s heterogenními týmy mohou nastat především v následujících oblastech:

- Roztěkanost, odklonění se od řešené problematiky, od směřování k jasnému řešení
- Jiné pracovní i morální návyky, přístup k práci (etika, respekt, uznávání autorit, odlišný přístup k time managementu, jazyková bariéra)
- Rozdílný styl řešení problémů, situací, vyhodnocování informací

Pro úspěšné vedení těchto týmů, efektivní komunikaci, předcházení a vyvarování se vyhroceným situacím a směřování k účinné kooperaci je dobré mít zmapováno:

- Charakteristiku, specifické znaky týmu
- Cíl, kterého chceme dosáhnout
- Proces, postup řešení

- Případné možné odlišnosti, které by mohly vést ke konfliktu či nedorozumění
- Samotnou efektivitu práce takto složeného týmu

Základem je důkladné zhodnocení situace, předpokladů, ze kterých vycházíme, zdrojů, které máme k dispozici a cílů, kam směřujeme a to jak z pohledu naší kultury, tak i z perspektivy druhé strany. Následně rozpoznání kulturních odlišností a míst, kde se překrývají s naší kulturou. Nabízející se kreativní řešení pak spojují návrhy pocházející z obou kulturních prostředí. V poslední fázi je nutné objektivně zhodnotit, které z návrhů je možné realizovat a splní naše požadavky a stanovený cíl.

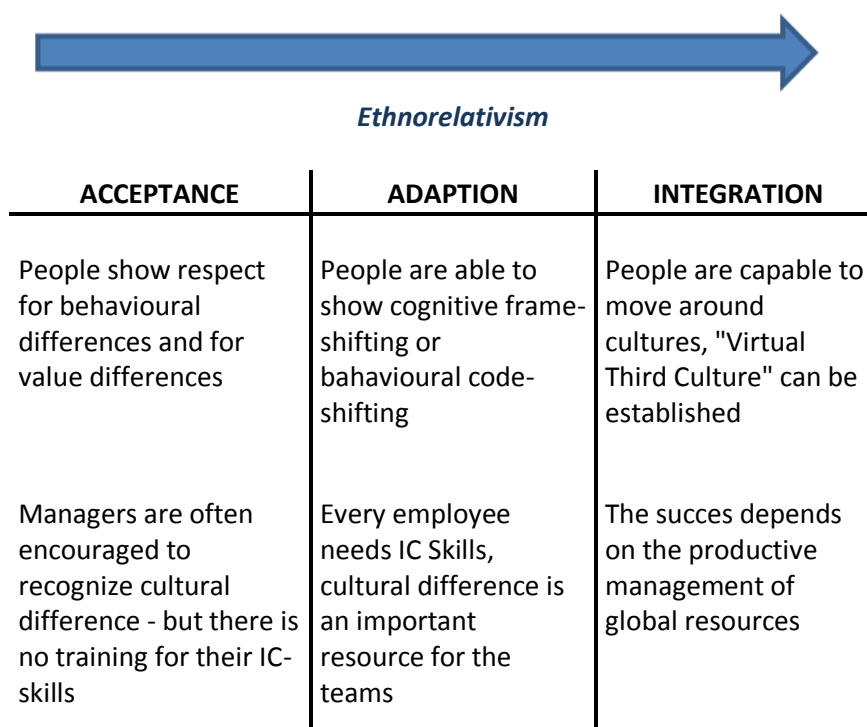
Potenciál heterogenních týmů

Byly provedeny řízené rozhovory mezi zaměstnanci působícími na různých pracovních postech uvnitř hierarchie společnosti. Dotazováni byli jak místní obyvatelé, tak cizinci žijící a pracující na ostrově různě dlouhou dobu. Zkoumána byla následující problematika:

- Charakter, osobnost jedince a způsob komunikace
- Rozličnost přístupu k práci
- Plánování, časový rámeček (dodržování pracovní doby, přesčasy, přesnost, dochvilnost, siesta...)
- Hodnota odvedené práce, přínos, výsledky
- Jsou pozorovány kulturní odlišnosti nebo ke konfliktům dochází i uvnitř homogenního kulturního prostředí?
- Přímá x nepřímá konfrontace (jazyk jako bariéra komunikace)
- Pravidla, zásady řešení problémů, rozhodování
- Rychlost, načasování, tempo práce
- Pracovní kodex, etika práce, respekt, hierarchie
- Stereotypy, předsudky
- A to při kooperaci členů heterogenních týmů

Pracovní prostředí hotelu je možné označit, co se kulturních odlišností týče, za vysoce tolerantní, harmonické a vstřícné. Ani v jenom případě nebyl zmíněn ze strany místních obyvatel nebo pracujících cizinců pocit nepřátelství či odmítání. Naopak. Otevřenost a pohostinnost vychází i ze skutečnosti, že značnou část populace ostrova tvoří lidé odlišných národností žijící zde často již několik generací. Hlavním zdrojem příjmů je cestovní ruch spojený s neustálými příjezdy a odjezdy jak turistů, tak i pracovníků. V porovnání s ostatními oblastmi, je zde velmi patrný pozitivní přístup k učení se novým věcem, přijímání odborníků (často právě z ciziny), předávání zkušeností a silné sociální vazby mezi pracovníky. Lidé jsou již od počátku vedeni k mezikulturní a týmové spolupráci, kdy pravidla a zásady cross-culture managementu používají *nevědomě a intuitivně*. Averzí vůči cizincům nezapříčinila ani vysoká nezaměstnanost místního obyvatelstva.

Obrázek 3 *The Developmental Model of Intercultural Sensitivity (DMIS)*



Zdroj: Milton, 2004

Management hotelu má tak k dispozici překvapivě velký potenciál odborníků bez vynakládání vlastních prostředků na hledání specialistů z různých zemí. Je tedy na jeho odpovědnosti, aby vhodným stylem vedení a koučováním směřoval tyto pracovníky k dosahování stanovených cílů. Nevědomé a intuitivní jednání je vhodné podložit efektivními a účinnými metodami cross-culture komunikace. Na modelu DMIS (interkulturní citlivosti – viz obrázek 3, příloha 4) se pak s velkou pravděpodobností posuneme ze současného stádia Acceptance (přijetí rozdílu) k fázi Adaption (s využitím „kulturních“ znalostí) a následně Integration (efektivní zapojení do stylu práce).

3.3.3 Jazyková bariéra a stereotypy

Výsledky řízených rozhovorů dále poukázaly na dvě oblasti, které si vyžadují zvláštní pozornost. A to jak ve spolupráci uvnitř pracovních týmů, tak v multikulturní komunikaci s hosty hotelu.

Jazyk je základním, nikoli však jediným prostředkem komunikace. V rozhovorech s krátce i dlouze pobývajícími pracovníky pocházejícími z odlišného jazykového prostředí se objevují shodné situace, které museli řešit. Na jedné straně je to velmi vstřícný a nápomocný přístup rodilých mluvčích v prvních měsících pobytu a učení se nové řeči. Na druhé straně, je popisována známá skutečnost, že jedinec, který už mluví téměř dokonale cizí řečí a stále ještě vinou jazykové nevědomosti se nepřesně vyjádří, či použije nevhodné fráze, je často považován za nezdvěřilého a hrubého. Najednou je již na něho pohlíženo jako na rodilého mluvčího a nic se nepromíjí. Jak bylo řečeno, jazyk je hlavním nástrojem komunikace, ale stále ještě zde podstatnou úlohu zastává non-verbální komunikace a znalost kulturních odlišností a zvyků daných zemí. Proto vedení při hledání personálu na pozice věnující se komunikaci s hosty hotelu jako základní požadavek uvádí shodnou národnost s hlavními skupinami klientů (jsou zde tedy zastoupeni rodilí mluvčí z Německa, Holandska, Ruska, Francie, Velké Británie a samozřejmě ze Španělska). V neposlední řadě je nutno zmínit základní myšlenku, neplynulost a obtížnější vyjadřování se v cizí řeči neznamena nižší interkulturní či inteligenční kvocient.

Stereotypy nám pomáhají orientovat se v pro nás neznámém prostředí. Často je na ně pohlíženo jako na negativní jednání a při nevhodném přístupu se tak skutečně snadno

může stát. Existuje velmi tenká hranice mezi nevědomým, odsuzujícím, nepřesným, příliš zevšeobecnujícím a nepružným tvořením stereotypů a vědomým, popisným, názorným a přesným postojem. Každý z nás používá stereotypů. Je to přirozený proces (stejně jako kategorizace) pro zjednodušení a možnost rychlého a efektivního řešení vzniklých situací.

V hotelovém provozu (především v oblasti public relations a recepce) se jedná, při vhodném použití, o účinný nástroj. Každá země a kultura má svá vlastní specifika a vzhledem k časově mnohdy velmi omezenému kontaktu mezi pracovníkem a hostem, pomáhá k rychlé orientaci a odpovídajícímu osobnímu přístupu. V žádném případě se ale nesmí zevšeobecnovat a paušalizovat.

3.3.4 Kulturní etika

Tak jak byla v první části diplomové práce rozebrána problematika etiky v koučování, je třeba zmínit i pravidla etiky v mezikulturní komunikaci. Základní otázkou zůstává, kdo je vůbec oprávněn rozhodnout o tom, jaké chování je etické a jaké ne. Kde leží hranice mezi odpovědností jednotlivce, podniku, společnosti či globálního prostředí.

Obchodní a mezikulturní etika je relativně mladou disciplínou, vědecky začala být zkoumána teprve před čtyřiceti lety. Jak uvádí profesionální kouč Prof. Gerhard P. Krejčí, PhD (2010) specializující se především právě na komunikaci mezi rozdílnými kulturními prostředími, mezikulturní komunikace je ještě často podniky a společnostmi vnímána jako okrajová záležitost. Pokud dojde, a v dnešním globalizovaném světě se tak děje velmi často, ke střetu dvou a více rozdílných kulturních prostředí, lidé se chovají intuitivně, bez přípravy a často jsou pak překvapeni vzniklými následky. Naprosto přesně připravené obchodní jednání pak zkrachuje na neznalosti etiky a pravidel komunikace té které země.

Každý jedinec pochází z určitého kulturního prostředí, jedná se o společenský, ekonomický, politický, jazykový systém (zvyky, tradice, jazyk) společný určité skupině osob – objektivní kulturu. Subjektivní kultura pak odráží náš způsob myšlení, chování, hierarchii hodnot a je východiskem pro získání cross-culture competence. Při správném osvojení si tří základních principů této kompetence (mindset – uvědomění si vlastní identity, hranic mezi kulturami; skillset – rozpoznání rozdílů, odlišných přístupů,

možných nedorozumění; sensitivity – citlivost, schopnost přecházení z jedné kultury do druhé, vytvoření tzv. třetí virtuální kultury) je možné připravit pevnou základnu pro úspěšnou mezikulturní komunikaci, jak mezi pracovníky, tak mezi klienty hotelu. Na schématu DMIS (viz příloha 4) se posouváme do konečného stádia Integration.

Pro porozumění přístupu k etice zkoumaného hotelového řetězce nám také pomohou Hofstede's dimensions popsané v úvodu kapitoly. V zemích s High Power Distance jsou vedoucí pracovníci vnímáni jako přirozené autority a vzory. Přesně vymezené hranice mezi jednotlivými úrovněmi organizační struktury dávají pracovníkům pocit jistoty a při vytváření vlastní hierarchie hodnot a etických pravidel vycházejí z podnikových norem a kodexů. Rovněž High Uncertainty Avoidance směřuje k důslednému dodržování stanovených předpisů a nevybočování ze zavedených a ověřených postupů. Podnikové normy jsou návodem pro sestavení vlastního žebříčku hodnot v osobním životě. A to i proto, že úcta a respekt k autoritám není vynucená, ale postavena na tradici a úctě. Cílem je samozřejmě podnikatelský úspěch, ale zároveň se klade velký důraz na mezilidské vztahy a kvalitu života (Collectivism, Femininity). Jak management, tak zaměstnanci jsou si vědomi toho, že důvěra a etika jsou prvním krokem ke zdárnému jednání.

3.3.5 Cultural Sensitivity Training

Tato kapitola ukázala důležitost a smysl cross-culture komunikace. Provedený průzkum skutečně odkryl nevšední potenciál heterogenních týmů a zkušené odborníky z různých zemí, které má management k dispozici. I když při své práci využívají metod cross-culture komunikace nevědomě a intuitivně, dosahují vyšších výsledků a kreativnějších přístupů než týmy homogenní. Zároveň se zde vytváří dynamické a flexibilní pracovní prostředí s harmonickými společenskými vztahy. Potvrdila se nám tak pracovní hypotéza, že *multikulturní týmy v sobě skrývají mimořádný potenciál a při správném přístupu a vhodném stylu vedení dosahují vyšších výsledků než týmy heterogenní.*

Z uvedeného zhodnocení situace jak v celém řetězci, tak přímo v hotelu dále vyplývá, že vedení i zaměstnanci jsou denně vystavováni mezikulturním střetům. Léta zkušeností a profesionální přístup jim umožňuje efektivně reagovat. Ředitel hotelu, managerský tým a oslovený vedoucí oddělení recepce se ale shodli na tom, že je

žádoucí toto intuitivní jednání doplnit o metody cross-culture managementu. Tím se potvrzuje i následující z hypotéz, jelikož *podceňování kulturních odlišností a pravidel mezikulturní komunikace může zapříčinit selhání práce celého týmu, ale i ztrátu hotelových hostů.*

Interkulturní komunikace je velice citlivé téma, často balancující na hraně mezi profesionálním a osobním přístupem. Proto bylo doporučeno využít služeb externího kouče specializujícího se na cross-culture komunikaci, absolvování culture sensitivity training vybranými skupinami pracovníků a dále zvolena následující opatření:

- **Profesionální externí kouč** zabývající se danou problematikou pro *managerský tým* (Subdirección) – pochopení a rozvoj interkulturní kompetence, následné zapojení získaných poznatků do stylu vedení
- Manažeři plní úlohu spíše poradců a koordinátorů než příkazců, řídí diskuze, vytváří příznivé prostředí pro komunikaci (pokud má některý spolupracovník problém s jazykovou bariérou), mají konečné slovo (při nepřekonatelné kulturní rozlišnosti), citlivě reagují na jednotlivá témata (není možné vinit odlišné kulturní prostředí za všechny potíže a nedorozumění)

Hlavním úkolem externě najatého kouče je docílit pochopení a schopnosti pracovat v multikulturním týmu a následné směřování k převzetí odpovědnosti managerů za účinné a smysluplné vedení a využití potenciálu heterogenních týmů. Bude na jejich odpovědnosti, pokud se znovu vrátíme k výchozímu obrázku 2, aby se výkon týmu nacházel ve fázi vysoké efektivity.

Jak ukázal uskutečněný průzkum (stanovení Hofstede's dimensions, řízené rozhovory se zaměstnanci, pozorování pracovního prostředí, stylů práce a vedení), hlavní výhody takto sestavených týmů lze spatřovat ve vzdělání, zkušenostech, pozitivním přístupu, kreativitě, ochotě učit se novým věcem a předávat vlastní poznatky, přizpůsobivosti a zároveň respektu k autoritám a vytvořeném tolerantním, vstřícném a přívětivém prostředí na pracovišti.

Je tedy zapotřebí najít odborníka zaměřujícího se na problematiku koučování v multikulturním prostředí schopného efektivně pracovat s potenciálem heterogenních týmů. Zároveň tento způsob koučování poslouží jako součást formování managerů

(které bývá i cílem jejich působení v Anthelii), upozorní na jinak mnohdy podceňovanou problematiku kulturních odlišností a zajistí tak prvotní podnět k uplatňování a předávání nově vžitého přístupu k práci s heterogenními týmy nejenom v tomto hotelu, ale případně v dalších hotelech řetězce, kam tito manažeři v budoucnu přesídlí.

- **Culture sensitivity training pro pracovníky recepce a public relations**, jelikož cross-culture komunikace je hlavní náplní jejich práce a intuitivní přístup často lehce zamění formální komunikaci s hosty hotelu za neformální (viz tabulka 2)

Tabulka 2 Srovnání kulturních preferencí v rámci dvou zemí

Informal	Formal/Informal
<ul style="list-style-type: none"> ▪ As an informal communicator ▪ You want to feel comfortable and relaxed in business situations. ▪ You consider credibility and sincerity to be tied to a friendly and casual style. ▪ You tend to value the free and uncensored flow of opinions and thoughts. ▪ You emphasize flexibility, spontaneity and an appearance of basic equality in a business relationship. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Your preference sharply contrasts with the dominant pattern in <i>Country X</i>: ▪ <i>People from Country X</i> often display a formal orientation to communication in both their oral and written language. ▪ <i>People from Country X</i> tend to consistently select the appropriate form depending on the relative status of the person with whom they are speaking.
Potential Conflict	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Your preference may make some people very uncomfortable. You may: ▪ Be perceived as rude, unpolished and disrespectful. ▪ Overstep relationship boundaries (e.g., speak to someone as if he/she were a close friend rather than a business acquaintance). 	
Resolution	
<p>It is critical that you bridge this gap and adopt a style that is more considerate of the needs of formal communicators:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Understand the usefulness and significance of formal behaviour in business situations. <p>Familiarize yourself with the rules of etiquette and protocol, particularly those of your counterpart(s).</p>	

Zdroj: Krejčí, Clement, 2008

Culture Sensitivity Training představuje interaktivní způsob cvičení mající za úkol docílit uvědomění si existence kulturních odlišností, respektování rozdílů, používání stereotypů, vyrovnání se s jazykovou bariérou, způsoby chování, uznávanými hodnotami, styly komunikace, vnímáním etiky a na konkrétních příkladech učí efektivní spolupráci, zvládání nedorozumění a řešení krizových situací.

3.4 Styly řízení

Cílem kapitoly je popsat a zhodnotit styly vedení, motivaci a přístup k práci zaměstnanců na všech úrovních organizační struktury hotelu. Z provedeného průzkumu vyplývá, že hotel koučování aktivně nevyužívá. Přesto se ve stylu řízení na nejvyšší pozici prvky koučování objevují. Tento rozbor následně poslouží jako podklad pro výsledný návrh na zapojení koučování do systému práce.

3.4.1 Nejvyšší management

Pro hotelový management je typická *týmová spolupráce*. Shodný okamžik poskytnutí a zároveň spotřeby nabízené služby přináší bezprostřední odezvu a zhodnocení ze strany klientů. Služby nelze produkovat do zásoby, samotný proces není možné opakovat a odstranit tak případné chyby nebo začít znovu. Proto je přístup k práci každého člena týmu velmi důležitý. Vyžaduje se flexibilita, přizpůsobivost, zastupitelnost a pozitivní myšlení. Selhání jednoho pracovníka ovlivní výsledek činnosti celého týmu. Úkolem vedení je tedy motivovat pracovníky k týmové práci, ale zároveň vhodně stimulovat jejich osobní rozvoj a formovat tak budoucí profesionály ve svých oborech.

Většinu z dotazovaných managerů je možné označit za intuitivní managery. Jedná se o vysokoškolsky vzdělané osobnosti, s teoretickým základem, ale velmi mladý věk a mnohdy i první pracovní zkušenost přinášející s sebou značnou zodpovědnost, vedou k nejasným představám a hledání vlastního stylu řízení. Pracují instinktivně, sice preferují jasnou organizaci činností s přesně stanovenými cíly, ale na druhou stranu se ztrácí v nadměrném plánování. Jak bylo dříve popsáno, dostávají se tak do střetu (nikoli však vždy do negativního konfliktu) s linií vedoucích oddělení. Je dosti pravděpodobné, že se jedná o přístup, který právě při vhodném využití koučování, může v budoucnu inklinovat k typu manažera – trenéra a spojit tak zkušenost a osvědčený systém s novátorským myšlením a vzděláním.

Z prostudovaného stylu řízení každého z členů vedení je možné dojít k následujícím závěrům:

- u ředitele hotelu jsou patrné koncepční a projekční dovednosti, schopnost objektivně zhodnotit situaci, vidět souvislosti a mít jasnou představu, jak dojít ke stanovenému cíli

- ředitel hotelu jako jediný, s velkou pravděpodobností i nevědomě, využívá ve svém stylu práce prvky koučování, což bylo patrné jak ze způsobu řízení schůzí vedení, tak ze samotného přístupu k jednotlivým zaměstnancům na všech úrovních organizační struktury
- ředitel hotelu musí a je schopen efektivně komunikovat s pracovníky všech linií, při práci s manažerským týmem využívá delegační a konzultativní styl, u vedoucích oddělení styl participační, a pokud je zapotřebí jednat přímo i s pracovníky páté linie (jedná se často o sankce či přestupky) je to většinou styl příkazový
- prvků koučování využívá při práci s motivovanými pracovníky (v rámci konzultativního a delegačního stylu), při řízení schůzí vedení převažuje styl participační, kdy ředitel hotelu zdánlivě nechává průběh schůze bez pevného vedení, ale ve skutečnosti kladením vhodně formovaných otázek, směřuje managery a vedoucí oddělení, aby sami docílili vhodného řešení problému
- manažerský tým představuje pro ředitele hotelu teoretickou základnu, schopnou efektivně naplnit vytvořenou vizi s využitím potřebných metod, procesů a postupů
- manager 1 – jako jediný zatím úspěšně dokončil etapu „formování“ a je připraven na další profesionální postup, při řízení umí použít adekvátní styl dle pracovního přístupu dotyčného zaměstnance
- ostatní členové manažerského týmu jsou motivovanými pracovníky (při jejich řízení se využívá především konzultativního stylu), často jim ale ještě chybí zkušenost pro zvolení patřičného stylu vedení pracovníků, kdy by následně mohli navázat prvky koučování a zefektivnit celý postup (do zjevného konfliktu se dostávají s vedoucími oddělení, kdy nejsou schopni vhodné motivace, a tím jejich potenciál obrací proti sobě samým)

3.4.2 Vedení oddělení

Uskutečněný průzkum jasně ukázal na dvě značně rozdílné skupiny vedoucích oddělení. Na jedné straně stojí dlouholetí pracovníci, schopní samostatné práce, kteří vyžadují autoritu od svých podřízených a očekávají respekt nadřízených. Úspěšně zvládají řešit

krizové situace, plánování, organizování a kontrolu činností. Avšak z jejich stylu práce je patrná určitá strnulost a nepřístupnost ke změnám. Při komunikaci s podřízenými využívají v naprosté většině příkazového stylu. Ze strany managementu jsou uznáváni jako odborníci svých oborů a vedeni stylem participačním.

Druhou skupinu potom tvoří jejich zástupci (vedoucí sekce). Na první pohled je zde viditelná odlišnost jak ve stylu řízení, tak v motivaci a přístupu k práci. Jsou zodpovědní, ctizádostiví, cílevědomí, umí, znají a chtějí pracovat, uznávají autoritu svých nadřízených a pracovními výsledky a lidským přístupem si získali respekt podřízených. Patrný je i značný věkový rozdíl vedoucích oddělení (v průměru 50 let) a vedoucích sekcí (kolem 30 let). Vedení využívá při jejich koordinaci konzultativní či delegační styl.

3.4.3 Motivace pracovníků

V předchozích kapitolách již byl popsán přístup k práci zaměstnanců a obtížnost jejich motivace. Tato nelehká situace může při neopatrném vedení zapříčinit ztrátu zkušených a schopných pracovníků. Do konfrontace se tu dostává snaha o loajalitu zaměstnanců a státní legislativa.

Každé čtvrtletí provádí hotel vnitropodnikové hodnocení pracovníků. (viz příloha 5) Vychází z předem sestaveného dotazníku upraveného podle jednotlivých oddělení a pracovních pozic zaměstnanců. V první části se zaměřuje na plnění zadaných úkolů (např. u šéfkuchaře – spolupráce s ostatními odděleními, plánování počtu potřebných zaměstnanců, hodnocení práce, plnění příkazů, návrhy na zlepšení, způsob práce, kontrola, dodržování norem, sledování nákladů, spotřeby, údržba), ve druhé sleduje celkový přínos pro hotel a řídicí schopnosti (dosahování ekonomických výsledků, dodržování ISO norem, směřování ke stanoveným cílům, osobní růst, řešení krizových situací, rozhodnost, flexibilita, kreativita, inovační myšlení, schopnost práce s odlišnými charakterly pracovníků, komunikace, organizování, plánování). Každá položka je pak hodnocena na stupnici od nuly do šesti. Další částí průzkumu je popsání silných a slabých stránek zaměstnance. Takto provedeného hodnocení je pak podkladem pro zvolení vhodného způsobu motivace, stylu řízení a koordinace činností daného pracovníka.

4 APLIKACE METODY KOUČOVÁNÍ

V předchozích částech diplomové práce byla teoreticky a poté i na konkrétním příkladu rozebrána specifika managementu hotelového řetězce. Na základě provedeného výzkumu byla popsána organizační struktura hotelu, náplň práce zaměstnanců jednotlivých úrovní, styly vedení, motivace pracovníků a zapojení koučování do stylu řízení. V samostatné kapitole pak specifika cross-culture managementu objasňující problematiku mezikulturního pracovního prostředí.

Cílem této kapitoly je použít takto zpracovaný rozbor k vytvoření návrhu na možnost aktivního koučování v rámci stylu práce na jednotlivých úrovních organizační struktury. Pozornost bude znovu zaměřena na všechny linie, tentokrát však s konkrétním doporučením na využití buď služeb externího kouče, nebo uplatnění prvků koučování ve stylu práce managerů.



Ředitel hotelu

Konečnému návrhu na zapojení koučování do stylu práce předcházel rozhovor s ředitelem hotelu, z něhož vyplynula plná podpora a jak profesní, tak osobní zájem. Zároveň byla navržena možnost následné realizace projektu. Sám hotelový řetězec totiž v letošním roce plánoval vyhrazení větší finanční částky právě na formování a školení zaměstnanců.

Koučování je stylem řízení, který představuje protipól prikazování a kontroly, vychází z odborné a tematické znalosti, blízkosti praxi, motivace zaměstnanců, jedná se o přirozený rozhovor podložený i osobními vlastnostmi kouče jako trpělivostí, objektivním přístupem, uměním naslouchat, objektivitou a sledováním společného cíle. (Whitmore, 2004)

Tento potenciál je vhodné rozvíjet za pomoci *externího individuálního kouče*. Jak bylo zjištěno, ředitel hotelu jako jediný ve svém stylu práce prvky koučování nevědomě využívá. Celkově tak tedy dosáhneme rozvoje a ujasnění si jak osobních, tak pracovních cílů, především:

- překonání vnitřních i vnějších bariér (např. i kulturních)
- uvažování o lidech z hlediska jejich potenciálu, ne na základě výkonu
- zlepšení vnímání reality, posilování odpovědnosti a sebedůvěry prostřednictvím zpětné vazby
- zajištění dosažení podnikových cílů (z časového i finančního hlediska) a zároveň profesionální růst
- koučování podporuje aktivní, cílevědomé myšlení, soustředěnost, pozornost a pozorování
- sebeúcta, sebedůvěra a výkon v konečné fázi splývají v jedno
- koučování nabízí osobní kontrolu, její nedostatek je hlavním zdrojem stresu na pracovišti

Odbornou přípravou následně minimalizujeme možnost, že se při zapojení koučování do stylu řízení vyhroť konflikt se zaměstnanci a dojde tak k osobnímu střetu. Cílem totiž je následné uplatnění poznatků při *koučování spolupracovníků*. Využije se tak výhody znalosti prostředí, lidí, jejich problémů a potenciálu.



Managerský tým (Subdirección)

Managerský tým vytváří jedinečnou základnu právě pro profesionální koučování. Vydeme-li ze samotného předpokladu využití této pozice pro formování mladých, ambiciózních pracovníků, jejich velmi odlišných stylů vedení, původu i osobností, je doporučeno *individuální koučování externím koučem*. Jedná se o talentované, teoreticky velmi dobře připravené pracovníky, kterým osobní přístup kouče pomůže utřídit myšlenky, stanovit priority a cesty k dosažení osobních i profesionálních cílů, zvolení patřičných stylů řízení se zapojením prvků koučování a přípravu na budoucí převzetí vedoucích pozic.

Tento kolektiv se vyznačuje dynamičností, soutěživostí, ctižádostivostí, ale také nebývalou sehraností a stabilitou. Vzhledem k velmi dlouhé pracovní době, často i prvním pracovním zkušenostem, pobytem v cizině, náročností práce, zodpovědností

a charakterem prostředí (Collectivism, Femininity) se vytvořily nejenom silné pracovní, ale i osobní vazby. Právě i proto byl zvolen *individuální přístup* ke každému z členů.

I když týmová spolupráce vykazuje skvělé výsledky, je patrné, že každý z managerů pochází z různého kulturního prostředí, byl formován značně odlišným způsobem na rozdíl třeba od pracovníků na pozici vedoucích oddělení či sekcí. Tento předpoklad je třeba vnímat jako potenciál, který právě při vhodném přístupu v prvotní fázi, před osvojením si vlastního stylu práce, může zefektivnit celý proces a směřovat od intuitivního managera k vytvoření typu managera-trénera.



Vedoucí oddělení (Jefes de departamentos)

K nejdůležitějším problémům, zjištěným při průzkumu hotelového řetězce, patří komunikace mezi úrovní managerského týmu a vedoucích oddělení. Ne vždy se jedná o konflikt negativní, ale v protikladu zde stojí novátorské myšlení, ambice, kreativita a autorita stálých pracovníků, zkušenost a neochota ke změnám. Podstatnou úlohu zde hraje i značný věkový rozdíl.

Managerský tým je veden konzultativním stylem řízení postaveným na silné motivaci a kladnému vztahu k práci. Koučování u těchto osob je doporučováno, směřuje k přípravě pracovníka na posun do vyšší pozice a při plném využití potenciálu se může projevit pokrok až 50 %.

Naproti tomu u vedoucích oddělení je uplatňován styl participační. Svoji práci dobře znají, jsou uznávanými odborníky, ale občas jim chybí motivace. Představují cenné, schopné a samostatné pracovníky, jejichž koučování ale nebývá jednoduché. Zcela jistě se tu objeví jak vnější bariéry jako kultura společnosti, nedůvěra v nové přístupy, neochota ke změnám, časová náročnost, odmítání přímých příkazů, vyhýbání se odpovědnosti, *obava ze ztráty autority*, tak i vnitřní bariéry, kam se řadí neochota spolupracovat, nejistota, nedůvěra, neuvědomění si potřeby změny a *strach z odhalení osobních problémů*.

Přímá konfrontace se jeví jako kontraproduktivní. Proto je navrženo individuální koučování externím koučem pro ředitele hotelu a managerský tým a následné zapojení

prvků koučování do jejich stylu vedení. Tím se docílí nenásilného, postupného a ze strany vedoucích oddělení vlastně i nevědomého uplatnění pravidel koučování s cílem zlepšit a zefektivnit komunikaci těchto dvou klíčových linií.



Vedoucí sekci

V rámci jednotlivých oddělení vystupuje velmi zajímavá skupina vedoucích sekcí. Na jedné straně jsou to pracovníci dosahující mimořádných pracovních výsledků, schopni kvalitně zastoupit své nadřízené, na druhé straně jim v porovnání se svými vedoucími nechybí motivace, jsou cílevědomí, ambiciózní a uznávají autority. Často jsou to mladí pracovníci, profesionálové ve svém oboru, ale ještě hledají vlastní styl vedení. Tím do určité míry čelí stejným nejistotám a pochybnostem jako mladý manažerský tým. U této linie je důležitý pozitivní přístup k práci a zájem o osobní i pracovní růst. Tato skupina je pro nás z hlediska priorit klíčová. Chceme, aby tito lidé u nás zůstali a neodcházeli jinam, na druhé straně musí mít důvod a očekávají patřičné ohodnocení.

Při spolupráci s vedoucími sekcí se využívá konzultativní či delegační styl. Logicky se jedná, co do počtu zaměstnanců, o skupinu širší než je manažerský tým. Hovoříme zde o všeobecných rysech a samozřejmě se najdou i jedinci, kteří této charakteristice zcela neodpovídají a o změny či nové metody řízení nemají zájem. Proto a dále i z finančního hlediska bylo pro tuto linii zvoleno *skupinové koučování* na bázi dobrovolnosti. Celý systém koučování je postaven na *principu dobrovolnosti* a je nutná pozitivní odezva druhé strany, jelikož se velmi často dotýká i osobních témat. Nucený kurz by se mohl dostat do střetu s povahou samotného koučovaného a vzhledem k pracovní náročnosti i do časové tísně, což v konečné fázi přinese přesně opačný efekt, než požadujeme. Právě dobrovolnost skupinového koučování tak sama vybere ty pracovníky, kteří mají skutečný zájem a pomůže tak formovat možná i budoucí nástupce svých vedoucích.



Pracovníci

Vyjdeme-li z výsledků provedeného průzkumu uvnitř hotelového řetězce, máme před sebou schopné, zkušené, pracovitě zaměstnance ztrácející motivaci vlivem současné legislativy podporující krátkodobé pracovní poměry. Po celou dobu pracovní stáže bylo pozorováno prostředí a pracovní podmínky a často vedeny rozhovory se samotnými zaměstnanci z různých oddělení. Shodují se na tom, že právě vlivem vysoké fluktuace poznali řadu zaměstnavatelů a kolektivů a pracovní prostředí Anthelie považují za nejharmoničtější a nejpříjemnější. V období osmi měsíců nebyl zaznamenán ani jeden případ, kdy by zaměstnanec chtěl dobrovolně opustit hotel, na čemž má ale i podíl vysoká nezaměstnanost na ostrově.

Je zajímavé znovu zmínit i mezikulturní rozmanitost jednotlivých týmů skýtající mimořádný potenciál, ale i nebezpečí při nesprávném vedení. Dostáváme se tak znovu k vedoucím pracovníkům, kteří jsou za efektivní činnost a dosahování stanovených cílů svých podřízených zodpovědní.

Jako podklad pro zvolení adekvátního stylu řízení slouží vnitropodnikové hodnocení pracovníků popsané v předchozí kapitole. Vzhledem ke krátkodobým pracovním poměrům, časové a finanční náročnosti se jeví samostatné kurzy koučování pro pracovníky jako neproduktivní. Nehledě na to, že je často volen příkazový styl vedení a koučování může být z jejich strany považováno za projev slabosti.

Vedoucí pracovníci tak mají dostatek podkladů (hodnocení zaměstnanců, vlastní koučování) pro zapojení prvků koučování do svého stylu práce. Což by v konečné fázi mělo být cílem celého procesu. Najatí individuální osobní kouči rozvinou osobní i profesní stránky managerů, skupinové koučování vedoucích sekcí s následným zapojením prvků koučování do stylů řízení a rozšíření tak celé filozofie do všech linií organizační struktury hotelu. Následující tabulky přehledně zpracovávají výsledný návrh na koučování ve zkoumaném hotelovém řetězci.

Tabulka 3 Výsledný návrh na zapojení koučování – ředitel hotelu

<p>CHARAKTERISTIKA STYLU PRÁCE</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ koordinace činností jednotlivých oddělení, řízení pravidelných schůzí vedení, reprezentace hotelu ◆ koncepční a projekční dovednosti, schopnost objektivně zhodnotit situaci, vidění souvislostí, jasná představa, jak dojít k cíli ◆ efektivní komunikace s pracovníky všech linií ◆ při práci s manažerským týmem využíván delegační a konzultativní styl, u vedoucích oddělení styl participační, u pracovníků páté linie styl příkazový (často se jedná o řešení přestupků či sankcí) ◆ využívání prvků koučování při práci s motivovanými pracovníky (v rámci konzultativního a delegačního stylu) a při řízení schůzí (převládá styl participační, schopnost kladení vhodně formovaných otázek, zaměření se na podporu aktivního, cílevědomého myšlení pracovníků a zpětnou vazbu)
<p>POŽADOVANÝ CÍL</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ rozvoj a ujasnění si osobních i pracovních cílů ◆ účinné zapojení prvků koučování do stylu řízení, při koučování využití výhod znalosti prostředí, lidí, jejich problémů a potenciálu ◆ odborná příprava minimalizuje možnost, že při zapojení koučování do stylu práce dojde k vyhocení konfliktu se zaměstnanci a následnému osobnímu střetu
<p>NÁVRH NA ZAPOJENÍ KOUČOVÁNÍ</p> <p>Externí individuální kouč</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ následné zapojení prvků koučování do vlastního stylu práce, koučování spolupracovníků

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4 Výsledný návrh na zapojení koučování – manažerský tým

<p>CHARAKTERISTIKA STYLU PRÁCE</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ reprezentativní vystupování, prostředník mezi hotelovými hosty, jednotlivými odděleními a vedením hotelu ◆ ambiciózní, mladí manažeři, rozdílnost nejenom v původu, ale i v charakteru, vzdělání, motivaci, stylech vedení ◆ multikulturní, dynamický tým, talentovaní pracovníci ◆ loajalita, nejsehranější a nejstabilnější kolektiv hotelu, na profesionální i osobní úrovni, teambuildingové aktivity ◆ značné nároky vyplývající z délky pracovní doby (10 - 12 h denně), vysoké odpovědnosti a náplně práce ◆ pro ředitele hotelu představuje teoretickou základnu, schopnou efektivně naplnit vytvořenou vizi s využitím potřebných metod, procesů a postupů ◆ většinou intuitivní manažeři, hledání vlastního stylu řízení (mladý věk, první pracovní zkušenosti, značná zodpovědnost)
<p>POŽADOVANÝ CÍL</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ "formování" managerů ◆ spojení zkušeností a osvědčených systémů s novátorským myšlením a vzděláním (směřování k vytvoření typu manažera - trenéra) ◆ konstruktivní řešení komunikačních problémů, zamezení střetů s dlouholetými vedoucími oddělení (vhodná motivace, využití jejich potenciálu) ◆ schopnost efektivního vedení multikulturních týmů
<p>NÁVRH NA ZAPOJENÍ KOUČOVÁNÍ</p> <p><i>Individuální koučování externím koutem</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ osobní přístup kouče pomůže utřídit myšlenky, stanovit priority a cesty k dosažení osobních i profesionálních cílů, zvolení patřičných stylů řízení se zapojením prvků koučování a příprava na budoucí převzetí vedoucích pozic <p><i>Profesionální externí kouč</i> zabývající se problematikou <i>cross-culture komunikace</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ pochopení a rozvoj interkulturní kompetence, následné zapojení získaných poznatků do stylu vedení

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5 Výsledný návrh na zapojení koučování – vedoucí oddělení

CHARAKTERISTIKA STYLU PRÁCE
<ul style="list-style-type: none"> ◆ silné postavení v hierarchii hotelu, dlouholetí, zkušení, respektovaní pracovníci ◆ je vyžadována autorita od podřízených a očekáván respekt nadřízených ◆ lpění na zaběhnutém systému, nepřístupnost ke změnám, strnulost ◆ schopnost samostatné práce, plánování, organizování, kontroly činností, úspěšné zvládnutí krizových situací ◆ při komunikaci s podřízenými v naprosté většině využíván příkazový styl ◆ ze strany managementu uznávání jako odborníci a vedení stylem participačním
POŽADOVANÝ CÍL
<ul style="list-style-type: none"> ◆ zlepšení komunikace s managérským týmem a podřízenými pracovníky ◆ nalezení efektivního způsobu motivace mnohaletých zaměstnanců ◆ překonání bariéry mezi zkušeností, autoritou, navyklym řádem a novátorským myšlením, kreativitou a inovacemi
NÁVRH NA ZAPOJENÍ KOUČOVÁNÍ
<p>Individuální koučování externím koučem pro ředitele hotelu a managérský tým a následné <i>zapojení prvků koučování do stylu řízení vedoucích oddělení</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ tím se docílí nenásilného, postupného a vlastně i nevědomého uplatnění koučování s cílem zlepšit a zefektivnit komunikaci těchto dvou klíčových linií ◆ přímá konfrontace se jeví jako kontraproduktivní, vnější i vnitřní bariéry ze strany vedoucích (kultura společnosti, nedůvěra v nové přístupy, neochota ke změnám, časová náročnost, odmítání přímých příkazů, vyhýbání se odpovědnosti, obava ze ztráty autority, neochota spolupracovat, nejistota, neuvědomění si potřeby změny, strach z odhalení osobních problémů)

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6 Výsledný návrh na zapojení koučování – vedoucí sekci

CHARAKTERISTIKA STYLU PRÁCE
<ul style="list-style-type: none"> ◆ zodpovědní, samostatní, dokážou plně zastoupit své vedoucí ◆ mladí, ctižádostiví, ambiciózní, velmi schopní zaměstnanci, pocházející z různých zemí, mající pracovní zkušenosti i z jiných oddělení hotelu ◆ v konečné fázi nejvíce komunikují s pracovníky páté linie ◆ umí, znají a chtějí pracovat, uznávají autoritu svých nadřízených ◆ pracovními výsledky a lidským přístupem docílili přirozeného respektu u podřízených, vedoucích oddělení i u vedení hotelu ◆ při jejich koordinaci využíván konzultativní či delegační styl
POŽADOVANÝ CÍL
<ul style="list-style-type: none"> ◆ ujasnění si vlastního stylu vedení ◆ odstranění nejistoty, pochybností ◆ využití pozitivního přístupu k práci, zájmu o osobní i pracovní růst k upevňování loajality ke společnosti a k přípravě na budoucí převzetí vedoucí pozice
NÁVRH NA ZAPOJENÍ KOUČOVÁNÍ
<p><i>Skupinové koučování na bázi dobrovolnosti</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ dobrovolnost sama vybere ty pracovníky, kteří mají o koučování zájem a chtějí se dále rozvíjet ◆ nucený kurz se může dostat do střetu s povahou samotného koučovaného, vzhledem k pracovní náročnosti na této pozici i do časové tísně, vyvolat negativní postoj a přinést opačný efekt ◆ finančně přijatelné

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7 Výsledný návrh na zapojení koučování – pracovníci

CHARAKTERISTIKA STYLU PRÁCE
<ul style="list-style-type: none"> ◆ heterogenní týmy, pracovníci pocházející z různých zemí světa ◆ vysoce tolerantní, harmonické, vstřícné prostředí ◆ patrná snaha a chuť zaměstnanců odvádět dobře svou práci, být loajální k podniku, na druhé straně demotivace vysokou nezaměstnaností a současnou španělskou legislativou ústící v časté střídání pracovních pozic a cirkulaci zaměstnanců mezi jednotlivými hotely ◆ nejistota, ztráta motivace i velmi schopných pracovníků ◆ pracovní disciplína, respektování autorit, důraz na kladné mezilidské vztahy (High Power Distance, High Uncertainty Avoidance, Collectivism, Femininity, Short-term Orientation) ◆ pozitivní přístup k učení se novým věcem, přijímání odborníků (často ze zahraničí), předávání zkušeností, silné sociální vazby mezi pracovníky ◆ vedení k mezikulturní a týmové spolupráci ◆ často řízení příkazovým stylem
POŽADOVANÝ CÍL
<ul style="list-style-type: none"> ◆ plné využití potenciálu heterogenních týmů ◆ motivace pracovníků ◆ podporování sehrané týmové spolupráce, respektování etického kodexu a autorit, udržení myšlenky, že "host je vždy na prvním místě"
NÁVRH NA ZAPOJENÍ KOUČOVÁNÍ
<ul style="list-style-type: none"> ◆ vzhledem ke krátkodobým pracovním poměrům, časové a finanční náročnosti se jeví samostatné kurzy koučování jako neproduktivní ◆ při využívaném příkazovém stylu vedení může být navíc koučování považováno za projev slabosti ◆ vnitropodnikové hodnocení pracovníků slouží nadřazeným ke zvolení adekvátního stylu řízení ◆ najatí individuální osobní kouči rozvinou osobní i profesní stránky managerů a skupinové koučování vedoucích sekcí s následným zapojením prvků koučování do stylů řízení povede k rozšíření celé filozofie do všech linií organizační struktury hotelu <p>Culture sensitivity training pro pracovníky recepce a public relations (cross-culture komunikace jako hlavní náplň jejich pracovní činnosti, respektování rozdílů, různá kulturní prostředí, specifika zemí, jazyková bariéra, způsoby chování, uznávané hodnoty, vnímání etiky, efektivní používání stereotypů, zvládání nedorozumění a krizových situací)</p>

Zdroj: vlastní zpracování

ZÁVĚR

Diplomová práce sledovala celkový přístup hotelového řetězce k řízení zaměstnanců, rozvoji jejich profesionálních i osobních stránek a jednomu z nejúspěšnějších a pro někoho stále ještě trochu záhadnému stylu vedení – koučování. Byla provedena analýza stylu práce a řízení každé linie organizační struktury hotelu. Na jejím základě a následném návrhu na zařazení prvků koučování do způsobu vedení pracovníků došlo k potvrzení hlavní pracovní hypotézy tvrdící, že koučování umožňuje rozvoj pracovníků a lze jej využít jako efektivní nástroj k řešení komunikačních problémů.

Zkoumaným hotelem se stal pětihvězdičkový komplex nacházející se na Tenerife, a to především ze dvou důvodů. V průběhu osmiměsíční pracovní stáže v managementu bylo možné detailně poznat styl práce nejenom nejvyššího vedení, ale všech linií organizační struktury. A za druhé, Grand Hotel Anthelia a Salomé zaujímá v rámci hotelového řetězce Iberostar zvláštní postavení a slouží k tzv. formování managerů.

Mladý, dynamický a po teoretické stránce velmi dobře připravený tým managerů tak představuje jedinečný potenciál pro individuální koučování. Umožní se rozvoj a ujasnění si jak osobních, tak i pracovních cílů, spojení zkušeností a osvědčených systémů s novátorským myšlením a vzděláním a v neposlední řadě povede k řešení komunikačních problémů a zamezení střetů s dlouholetými vedoucími oddělení. Ze strany managerů je patrný kladný a otevřený vztah k celému tématu koučování. Uvědomují si, že při vhodném přístupu se jedná o vysoce účinný nástroj vedení, který jim může pomoci při vlastním formování a osobním i profesionálním rozvoji.

Externě najatí individuální kouči pro nejvyšší vedení, následné osvojení si principů koučování, jejich zapojení do stylů řízení a dobrovolné skupinové koučování vytvoří základnu k rozšíření filozofie do všech linií organizační struktury hotelu. Cílem je vyřešit dlouhodobě zakořeněný problém v komunikaci, především mezi managery a vedoucími oddělení, nalezení efektivního způsobu motivace mnohaletých pracovníků, překonání bariéry mezi zkušeností, autoritou, navyklými postupy a novátorským myšlením, kreativitou a inovacemi, odstranění nejistoty, pochybností a upevňování loajality ke společnosti.

Práce v cestovním ruchu se vyznačuje střetáváním kultur a prostředí. Ať už se jedná o komunikaci s hotelovými hosty, partnery nebo pracovníky. V celé organizační struktuře hotelu není ani jedna linie, která by byla kulturně homogenní. Heterogenními týmy, mezikulturní komunikací a spoluprací se zabývala kapitola věnovaná cross-culture managementu. Hofstede's dimensions určily jako typické znaky pracovního prostředí hotelu High Power Distance, High Uncertainty Avoidance, Collectivism, Femininity a Short-term Orientation. Tato vymezení pomohou pochopit přístup zaměstnanců k podnikové etice, normám, předpisům, ostatním kolegům a samotné práci. Bylo zjištěno, že pravidla a zásady cross-culture managementu jsou používána nevědomě a intuitivně. Vzhledem k tomu, že interkulturní komunikace je citlivé téma, často stojící na hraně mezi profesionálním a osobním přístupem, je doporučeno využití služeb externího kouče zabývajícího se danou problematikou pro manažerský tým a cultural sensitivity training pro pracovníky recepce a public relations. Tady je komunikace hlavní náplní práce a je žádoucí zachovat komunikaci s hosty na formální a profesionální úrovni, uvědomit si existenci kulturních odlišností, efektivní používání stereotypů, překonání jazykové bariéry a zvládání krizových situací.

Provedený průzkum rovněž potvrdil další z pracovních hypotéz. Multikulturní týmy v sobě skrývají mimořádný potenciál a při správném přístupu a vhodném stylu vedení dosahují vyšších výsledků než týmy heterogenní. Koučování, jak individuální, tak skupinové, zapojení jeho prvků do vlastních stylů řízení, cultural sensitivity training a další kurzy představují účinné způsoby vedení. Ve všech případech jsou ale založeny na základní myšlence spolupráce kouče a koučovaného, jedná se o systém dobrovolnosti. Vyžaduje oboustrannou důvěru, profesionalitu a otevřenost, není všelékem a tak jako není možné kulturní rozdíly ve společnosti vinit ze všech nedorozumění, ani koučování nedokáže zázraky. Představený hotelový řetězec se ukázal jako stabilní společnost, s dlouholetou tradicí, profesionálním vedením, pracovníky a svým otevřeným přístupem k novým možnostem a trendům splňuje základní předpoklady pro efektivní využití koučování.

SUMMARY

coaching – cross-cultural communication – hotel chain – hotel management

Coaching has become a phenomenon of the 21st century. It is considered to be one of the most effective methods of personal and corporate development and the way of communication. When participating in management style, coaching tends to strengthen responsibility, creativity, motivation and power to overcome internal and external barriers obstructing staff improvement.

The aim of the thesis is to analyze the use of coaching in hotel chains management. Borders disappearance, free trade and the internationalization process create favorable conditions and new opportunities for expansion of hotel chains, recruitment of international workforce as well as the arrival of large numbers of both domestic and foreign tourists. The society has discovered the extraordinary potential of multicultural teams, but also realizes the threat caused by their improper leading.

Nowadays, the managers and directors are forced to work under increasing pressure. Firms and employees requirements are becoming more and more demanding. On one hand, flexibility, independence, expertise and ability to act effectively in crisis situations are needed. On the other hand, ambitions and aspirations of employees themselves are also getting more obvious. The companies already know that a well-chosen leadership styles lead to the attainment of corporate goals and achieve personal and professional staff development.

During the eight-month work placement in one of the leading Spanish hotel chain Iberostar on the Canary Islands was studied approach and management styles on different levels of the organizational structure. Based on observations, structured interviews and the actual involvement in the managerial team work, the study serving as a basis for a final proposal for the application of coaching in this particular chain has been created.

Considering the international work environment and multicultural teams, so typical just for tourism industry, the issue of cross-cultural management is also discussed. The

previous coaching and intercultural communication studies at Johannes Kepler University in Linz have become the theoretical basis in this area.

PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

- ATKINSON, M., CHOIS, R. T. *Koučink – věda i umění: vnitřní dynamika*. Praha: Portál, 2009. 240. s. ISBN 978-80-7367-538-7
- BERÁNEK, J., KOTEK, P. *Řízení hotelového provozu*. Praha: MAG Consulting, 2007. 240 s. ISBN 978-80-86724-30-0
- DAŇKOVÁ, M. *Koučování – kdy, jak a proč*. Praha: Grada Publishing, 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2047-0
- FISCHER-EPE, M. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha: Portál, 2006. 192 s. ISBN 80-7367-140-9
- GOELDNER, CH. R., RITCHIE, J. R. BRENT. *Tourism: principles, practices, philosophies*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2009. 630 s. ISBN 978-0-470-08459-5
- HESKOVÁ, M. a kol. *Cestovní ruch*. Praha: Fortuna, 2006. 224 s. ISBN 80-7168-948-3
- HLADKÁ, J. *Technika cestovního ruchu*. Praha: Grada, 1997. 168 s. ISBN 80-7169-476-2
- KAMP, D. *Manažer 21. století*. Praha: Grada, 2000. 216 s. ISBN 80-247-0005-0
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: EAST PUBLISHING, 1998. 666 s. ISBN 80-7219-014-8
- KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X
- KUNEŠOVÁ, E., NEDVĚDOVÁ, A. *Technika cestovního ruchu*. Praha: Grada, 1992. 208 s. ISBN 80-85623-32-3
- KREJČÍ, G. P. *Teams als Entwicklungsmotor der Unternehmenskultur*. 15 s. Publikováno v Zeitschrift für Organisationsentwicklung (ZOE), No. 3/2010, Sept. 2010.
- KREJČÍ, G. P., UTE, C. *Beratung virtueller Teams im interkulturellen Kontext – ein Bericht aus der Praxis*. Guppensdynamik und Organisationsberatung, 2008. 49 s. DOI: 10.1007/s11612-008-0005-3
- NOVÝ, I., SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomiky a manažery*. Praha: Grada, 2002. 192 s. ISBN 80-247-0384-X

- OWEN, J. *Tři pilíře úspěšného manažera*. Praha: Grada, 2008. 224 s. ISBN 978-80-247-2400-3
- PITRA, Z. *Základy managementu*. Praha: Professional Publishing, 2007. 354 s. ISBN 978-80-86946-33-7
- STACKE, É. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada Publishing, 2005. 156 s. ISBN 80-247-0937-6
- SUCHÝ, J., NÁHLOVSKÝ, P.: *Koučování v manažerské praxi*. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1692-3
- TRUNEČEK, J.: *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing, 2004. 312 s. ISBN 80-86419-67-3
- VAVREČKA, M., LEDNICKÝ, V. a kol. *Česko-anglický, anglicko-český slovník managementu*. Brno: Computer Press, 2006. 370 s. ISBN 80-251-0519-9
- WHITMORE, J. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press, 2004. 188 s. ISBN 80-7261-101-1
- HOLM, S. *Cross-Cultural Management – Negotiation, Communication, Teams, Ethics*. Kurz Cross-Cultural Management, Johannes Kepler University Linz, Department of International Management, 2010 (pers. comm.)
- KREJČÍ, G. P. *Training Intercultural Competence*. Kurz Assorted Aspects of Social and Intercultural Competence, Johannes Kepler University Linz, May 20-22, 2010 (pers. comm.)
- MARTIN, G. *Multicultural Teams*. Kurz Communicating across Borders: When does culture matter?, Johannes Kepler University Linz, Guest Professor of The University of Dublin, Trinity College, 2010 (pers. comm.)
- ŠEHIĆ, A. *Cross-Cultural Management – Key Concepts in Cross-Cultural Management, International Assignments, Global Leadership*. Kurz Cross-Cultural Management, Johannes Kepler University Linz, Department of International Management, 2010 (pers. comm.)
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání
- Iberostar Anthelia y Grand Hotel Salomé*. [on line]. [2011]. [cit.11.2.2011]. Dostupný z WWW: <http://www.iberostar.com/minisites/anthelia/>
- Klasifikace ubytovacích zařízení kategorie hotel, hotel garni, penzion a motel HO.RE.KA ČR 2003*. [on line]. [2003]. [cit.19.12.2009]. Dostupný z WWW: <http://www.cestovni-ruch.cz/kategorizace/klasifikace2003.htm>

Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky 2010 – 2010. [online]. [17.11.2009]. [cit.27.12.2009]. Dostupný z WWW: <http://www.ahrcr.cz/novinky-v-oblasti-certifikace/hotelstars-union-historicky-prvni-mezinarodni-klasifikace-v-evrope-3/>

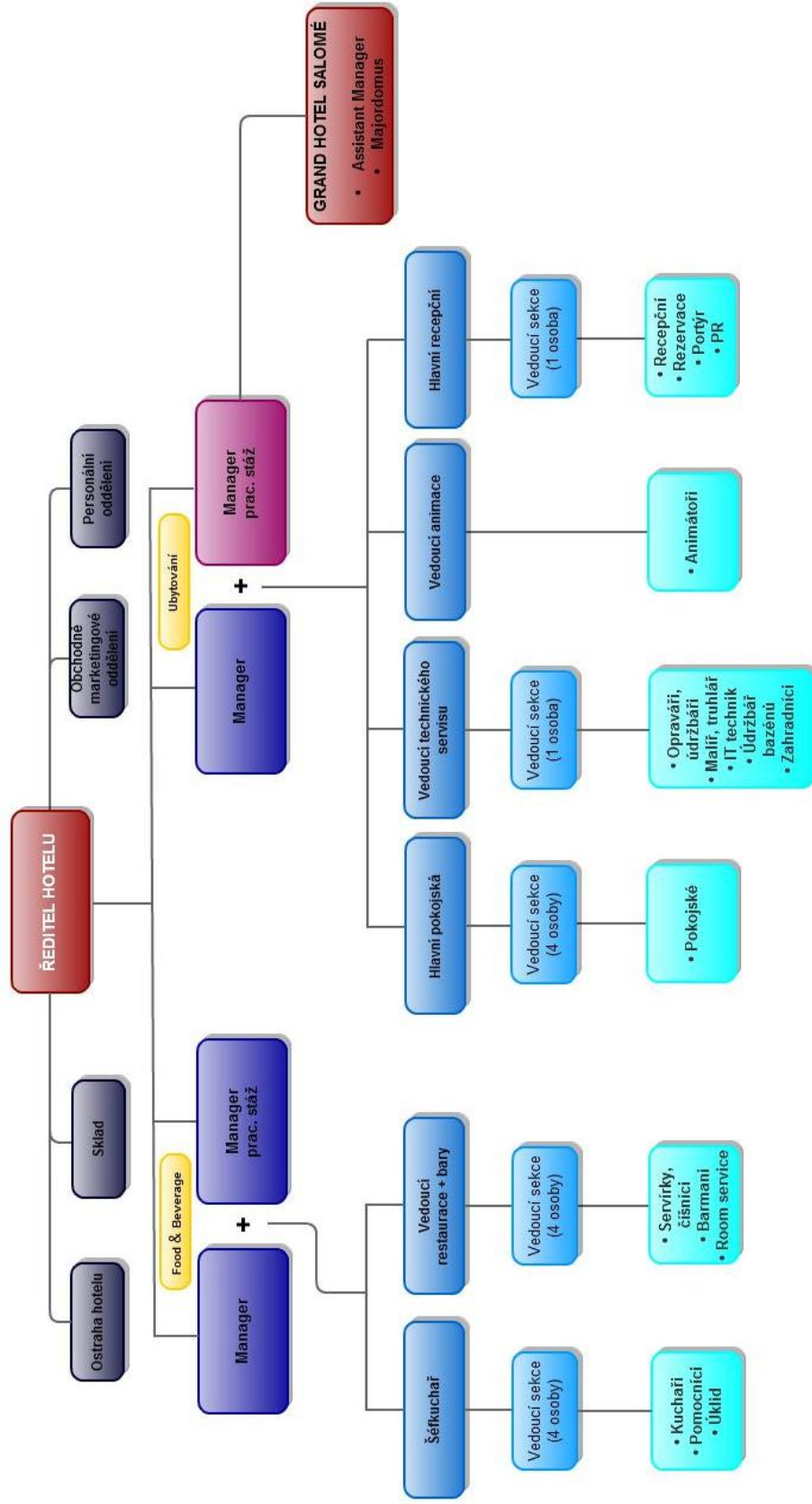
SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Tabulka 1	Hofstede's Dimensions	str. 55
Tabulka 2	Srovnání kulturních preferencí v rámci dvou zemí	str. 65
Tabulka 3	Výsledný návrh na zapojení koučování – ředitel hotelu	str. 74
Tabulka 4	Výsledný návrh na zapojení koučování – manažerský tým	str. 75
Tabulka 5	Výsledný návrh na zapojení koučování – vedoucí oddělení	str. 76
Tabulka 6	Výsledný návrh na zapojení koučování – vedoucí sekce	str. 77
Tabulka 7	Výsledný návrh na zapojení koučování – pracovníci	str. 78
Obrázek 1	Jak sestavit tým	str. 20
Obrázek 2	Efektivita homogenních a heterogenních týmů	str. 57
Obrázek 3	The Developmental Model of Intercultural Sensitivity	str. 60

SEZNAM PŘÍLOH

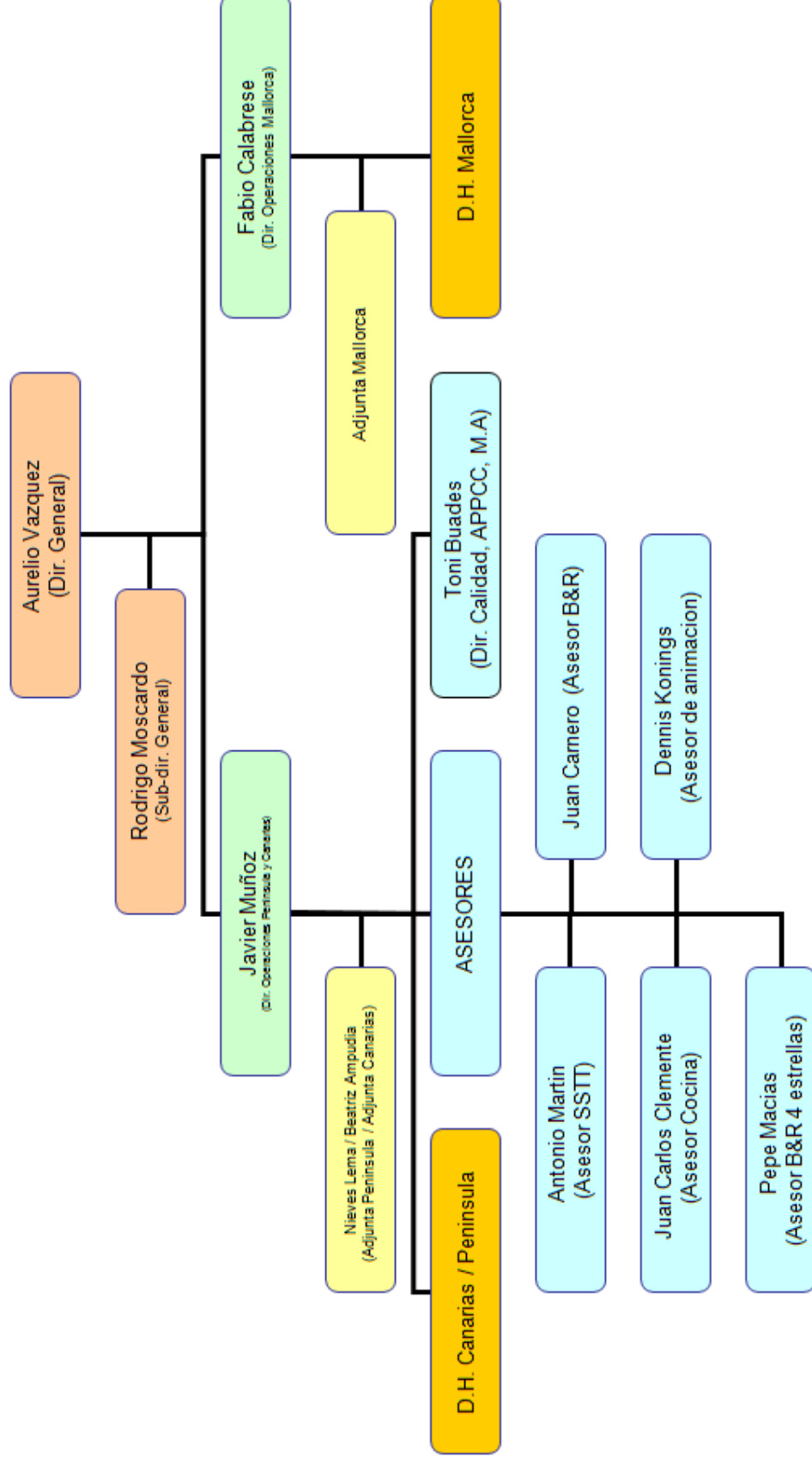
- Příloha 1 Organizační struktura hotelu
- Příloha 2 Organigrama Operaciones España
- Příloha 3 Directores Departamentos Centrales España
- Příloha 4 Model DMIS
- Příloha 5 Evaluación – Hodnocení zaměstnanců

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA HOTELU



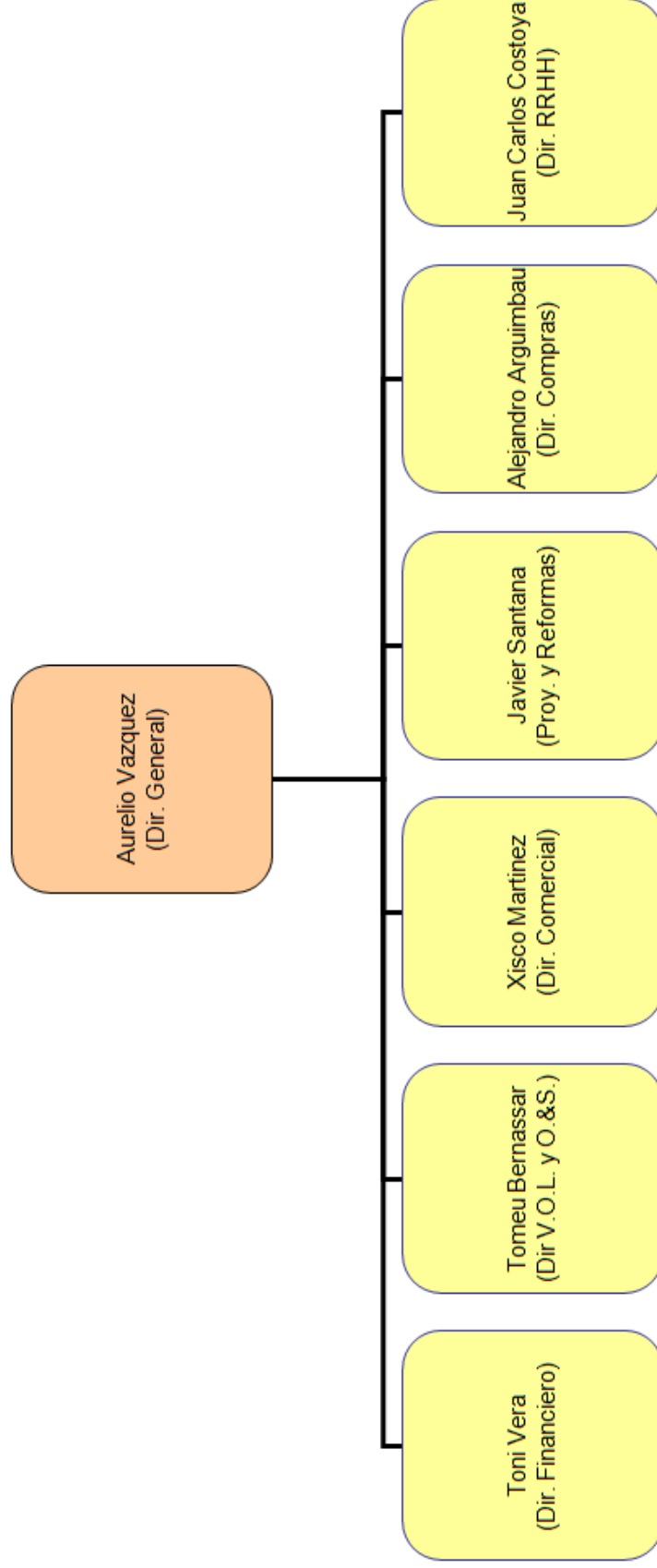
Página 2

Organigrama Operaciones España

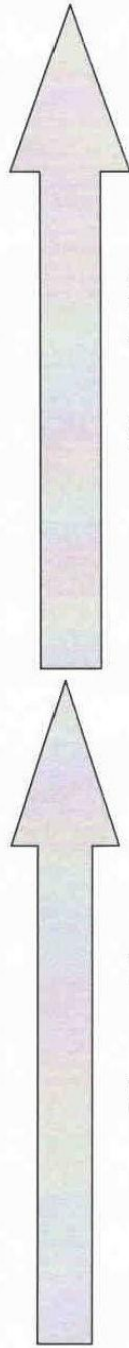


Příloha 3

Directores Departamentos Centrales España



Příloha 4 The Developmental Model of Intercultural Sensitivity (DMIS)



Ethnocentrism			Ethnorelativism		
Denial People show disinterest, avoidance towards experience of cultural differences	Defense People are defensive when it comes to cultural differences	Minimization People tend to play down differences.	Acceptance People show respect for behavioural differences and for value differences	Adaption People are able to show cognitive frame-shifting or behavioural code-shifting	Integration People are capable to move around cultures, "Virtual Third Culture" can be established
Individual "I get along well with all people"	Individual "We are the good guys and they are the bad guys"	Individuals "After all we are all human beings - basically the same"	Individuals "Those are different, therefore..."	Individuals "I behave depending on the context"	Individuals "I can act in all cultures and I am clear in my identity"
Organization "We don't need to discuss about culture" "There is no cultural issue - only people issues"	Organization "We know best" "That's typical for"	Organization "We are tolerant and colour blind" "We emphasize on our company's culture - we are all xxx-people"	Organization "We know how to talk the talk (but we're not sure about the walk)" Managers are often encouraged to recognize cultural difference - but there is no training for their IC-skills	Organization "Every employee needs IC Skills" "Cultural difference is an important resource for our teams"	Organization "Our success depends on the productive management of global resources"

Příloha 5 Evaluación – Hodnocení zaměstnanců

Tipo de Competencia	Competencia	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo	No Aplic.
FUNCIONES Y TAREAS	COORDINA CON DEMÁS DEPARTAMENTOS	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	FORMA A LA PLANTILLA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	HACE EVALUACIONES. CORRECTAS, PERIÓDICAS)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	REALIZACIÓN / RECEPCIÓN PEDIDOS	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	PLANIFICA LAS MEJORAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	ELABORACIÓN, PRESENTACIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	CONTROL PASA / REPOSICIÓN	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	CONTROL CÁMARAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	CONTROLA / SUPERVISA CALIDAD PLATOS BUFFET	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	LIMPIEZA E HIGIENE DPTO.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	CONTROL DE COSTES / INVENTARIOS	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	AHORRO ENERGÍA / CONTROL CONSUMOS	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	MANTENIMIENTO MAQUINARIA	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	HABILIDADES DIRECTIVAS	CONSIGUE RESULTADOS ECONÓMICOS	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONSIGUE RESULTADOS DE I.S.C.		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONSIGUE OTROS RESULTADOS (OBJETIVOS)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ES AMBICIOSO, BUSCA CRECER		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SE CRECE EN DIFICULTADES		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TOMA DECISIONES		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TIENE IDEAS, ES FLEXIBLE, INNOVADOR		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CAPAZ DE TRABAJAR CON DIF. TIPOS DE PAX		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ESCUCHA, TIENE TACTO, COMUNICA BIEN		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ES ORGANIZADO Y PLANIFICA		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SIGUE NORMAS	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Puntos Fuertes

			▲
			□
			▼
◀		▶	

Puntos Débiles

			▲
			□
			▼
◀		▶	

Actuación Prevista

			▲
			□
			▼
◀		▶	

Revisión del Compromiso

			▲
			□
			▼
◀		▶	