

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

## **ROLE ETIKETY STOLOVÁNÍ V RÁMCI OBCHODNÍHO JEDNÁNÍ MANAŽERA**

**Michal HRUBÝ**

Vedoucí práce: Mgr. Zdeňka Šeráková

*Tento list vyjměte a nahradte zadáním bakalářské práce*

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil(a) autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne .....

Děkuji Mrg. Zdeňce Šerákové za odborné vedení práce, poskytování rad a za její aktivní přístup, který stál za zrodem myšlenky zpracovat toto zajímavé, ale pro bakalářskou práci neobvyklé téma. Dále děkuji Ing. Evě Jaderné, Ph.D. za cenné rady při zpracování výzkumné části. V neposlední řadě děkuji své přítelkyni Valerii Udalove, která stála před objektivem fotoaparátu a dala souhlas se zveřejněním těchto fotek v mé bakalářské práci.

## Obsah

Úvod.....	7
1 Společenská role manažera .....	8
1.1 Etiketa v obchodním jednání .....	8
1.2 Role manažera při společenských událostech .....	11
2 Druhy společenských podniků .....	15
2.1 Společenský styk .....	15
2.2 Vybrané společenské podniky.....	19
2.3 Stolování jako forma obchodního jednání .....	23
3 Stolování.....	26
3.1 Zásady stolování .....	26
3.2 Příprava na obchodní jednání .....	40
3.3 Nehody a faux pas .....	43
4 Výzkumná část .....	46
4.1 Výběr respondentů .....	46
4.2 Vymezení cíle a předmětu výzkumu.....	46
4.3 Vztahový rámec .....	47
4.4 Stanovení předpokladů .....	48
4.5 Rešerše literatury .....	48
4.6 Metoda výzkumu .....	49
4.7 Předvýzkum .....	49
4.8 Sběr a zpracování dat .....	50
4.9 Vyhodnocení výsledků .....	51
4.10 Vlastní doporučení .....	55
4.11 Časový harmonogram.....	55
4.12 Rozpočet výzkumu.....	56
4.13 Limity práce.....	56
Závěr .....	57
Seznam literatury .....	59
Seznam obrázků a tabulek.....	60
Seznam příloh .....	61

## Seznam použitých zkratk a symbolů

ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
č.	číslo
F2F	face to face
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
např.	například
NATO	North Atlantic Treaty Organization
př. n. l.	před naším letopočtem
p. m.	pour memoire
RLO	raďte laskavě odpovědět
R.S.V.P.	répondez s'il vous plaît
Sb.	sborník zákonů
s.	strana
tzv.	takzvaný

## Úvod

Téma etikety stolování jako součást etikety společenské prochází rychlými změnami podle nálady ve společnosti a vývoje společnosti jako takové. Společenský kodex není vynutitelným souborem pravidel a zákonů, který by hrozil postihem v případě nedodržení či porušení. Jelikož ale ze společenského kodexu vychází i kodex pracovní, je jím přímo ovlivněna forma našeho jednání a tím i možnost úspěchu či neúspěchu při uzavírání kontraktů a navazování nových obchodních partnerství. Z hlediska práva a účetnictví jsou známé zásady přednosti obsahu před formou, což jistým způsobem platí i pro obchodní jednání, ale nelze říci, že forma neovlivňuje výsledek našeho obchodního snažení. Většina aktérů obchodních jednání tyto pravidla považuje za abstraktní až do chvíle, kdy v konkrétní situaci nezná dalšího postupu – komu se dříve představit a podat ruku, na jaké místo u stolu se posadit, jak v restauraci zacházet s látkovým ubrouskem, jak se zachovat, ušpiníme-li si košili červenou omáčkou, a mnoho dalších.

Cílem této bakalářské práce je zjistit, jaký význam přikládají dnešní manažeři etiketě stolování v rámci obchodního jednání. Snahou autora je podat základní, nicméně ucelený obraz o pravidlech společenského chování, o rozlišných společenských rolích a podnicích, při kterých tato pravidla využíváme, a především o pravidlech etikety stolování. Cílem není mimo jiné obsáhnout všechny náležitosti společenského a obchodního kodexu. Autor si neklade za cíl popsat přesný plán průběhu obchodního jednání v pozadí stolování a vymezit rámec přijatelného chování.

Práce je členěna na část teoretickou a výzkumnou. V teoretické části je kladen důraz na vysvětlení základního pojmosloví společenského chování, poukázání na typické společenské události a role, ve kterých se při těchto podnicích nacházíme, a především pak vysvětlení pravidel etikety stolování. Výzkumná část práce se soustředí na přístup manažerů k etiketě stolování v rámci obchodního jednání. Kvalitativní výzkum s použitím osobních, hloubkových rozhovorů se snaží zjistit jejich přístup k tématu, motivy chování při obchodním jednání a znalost etikety stolování. Na základě provedených rozhovorů, jejich analýze a vyvozených závěrů je představen návrh řešení, jak lépe čelit situacím ovlivněným nepsanými pravidly etikety stolování a společenského kodexu jako celku.

# 1 Společenská role manažera

## 1.1 Etiketa v obchodním jednání

Podle Gullové (2011) jsou v dnešní době dvě základní teoretická východiska, která se zaměřují na problematiku etikety. První je, že v běžném obchodním kontaktu s partnery, klienty a různými zaměstnanci firem se řídíme typickými, všeobecně uznávanými pravidly a zvyklostmi, které spadají pod společenskou etiketu – společenský protokol. Druhé východisko rozlišuje mezi společenským a diplomatickým protokolem, který určuje mezinárodně uznávaná pravidla, kterými se řídí představitelé států, diplomaté a vládní členové při vládních konferencích, mezinárodních návštěvách nebo oficiálních státních aktech. Obchodní diplomacie po vstupu do Evropské unie a NATO také musela projít určitými změnami a přirozeným vývojem. Tato práce však od diplomatického protokolu abstrahuje a je zaměřena pouze na první teoretické východisko – společenský protokol.

Zejména v sedmdesátých letech minulého století se začalo více mluvit o tzv. profesní etiketě. Ta vychází svou teorií právě ze společenského protokolu a je s ním neodmyslitelně spjata. Profesní etiketu lze ještě diferencovat na další specifické oblasti – pracovní etiketa jako etiketa vztahu nadřízeného s podřízeným, obchodní etiketa jako souhrn pravidel pro obchodní jednání, etiketa telefonování a komunikace, netiketa a další. Společnou oblastí jak společenské, tak obchodní etikety je právě etiketa stolování, kterou se tato práce snaží přiblížit. K tomu je však nejprve potřeba utvořit celkový náhled na teoretická východiska a pojmy, které jsou s etiketou spojené.

### 1.1.1 Vývoj etikety v čase

Jako takový se pojem etiketa se vyvinul z francouzského *estiquer*, což znamená připevnit nebo pověsit. Právě ve Francii se především na královském dvoře využívalo tabulí, které se vyvěšovaly a byly popsané pravidlem platným na daném místě nebo pro daný časový úsek. Obsah slova etiketa, tedy určitá pravidla a zvyklosti v určité společnosti, však existoval vždy a postupně se vyvíjel. (Gullová, 2011) Nepísaná pravidla byla spjata s každou lidskou společností. Když pomíneme dvorskou etiketu, která byla formována pravidelně od dob renesance, základy společenské etikety a potřebu pravidel chování si vynutila vznikající občanská společnost v 18. století. V té době začaly vznikat první psané publikace či traktáty.



Příkladem může být autor Adolf von Knigge. Dalším milníkem bylo zrovnoprávnění šlechtické a měšťanské společnosti následované dovršením průmyslové revoluce. I v meziválečném období se společenská etiketa postupně vyvíjela, a to až do dnešní podoby. (Šťastný, 2005) I na našem území existovaly publikace zaměřené na společenský protokol, nejznámějšími reprezentanty byli Guth-Jarkovský, Majorová či Ječný.

Zejména po roce 1989 se mnoho lidí domnívalo, že si mohou dovolit porušovat pravidla společenského protokolu a tím dát najevo svou nezávislost. I v dnešní době se najdou tací, kteří považují tato pravidla za přežitá a nefunkční. Nicméně čím více se svět globalizuje, přibývá zahraničních návštěv a obchodní svět žije rychlejším tempem, je potřeba více si uvědomovat své chování, formovat své myšlenky rychleji a svou profesionalitu dokazovat nejen znalostí věcné stránky jednání, ale i svým vystupováním, dodržováním základních pravidel etikety, a především dodržováním pravidel obchodního jednání. (Gullová, 2011)

### **1.1.2 Vymezení etikety obchodního jednání**

Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.1. Etiketa v obchodním jednání, profesní etiketa sestává z několika jednotlivých oblastí – od pracovní etikety, obchodní etikety, etikety komunikace až po netiketu, tedy pravidla chování na sociálních sítích a internetu obecně. Všechny tyto oblasti tvoří dohromady jeden komplexní soubor nepsaných pravidel. V rámci této kapitoly je zdůrazněna především úroveň etikety obchodního jednání v České republice (dále ČR).

Když nebereme v úvahu samotnou věcnou stránku obchodního jednání, lze jmenovat několik kroků, které jsou obsahem každého jednání dvou a více osob. Jedná se o oslovení, pozdrav, představení, podání rukou, výměnu vizitek, samotný způsob jednání, rozloučení a následnou komunikaci písemnou či elektronickou formou a telefonický styk. (Gullová, 2011) Všechny tyto kroky by měli účastníci obchodního jednání ovládat, jelikož na základě jejich zvládnutí či nezvládnutí si ostatní spolujednající mohou tvořit obrázek o firmě, kterou daný člověk zastupuje, a především přímo o dané osobě.

### 1.1.3 První dojem

Obchodní jednání a návštěvy jsou každodenní náplní práce obchodních manažerů, jednatelů firem i dalších osob participujících ve firmách a obchodu obecně. Kromě výše zmíněných kroků obchodního jednání, které mohou ovlivnit názor na jednající osobu existují podle Gullové (2011) další faktory utvářející první dojem.

**Dochvilnost** je považována za povinnost, i vzhledem k nabitému programu dnešního manažera není možné opozdit se a tím mrhat časem všech účastníků jednání. Pokud však existuje důvod obávat se, že zpoždění vznikne na naší straně, je povinností hostitelské straně tuto informaci co nejdříve předat. Pokud jsme hostitelé my, mělo by být samozřejmostí se také dostavit na sjednaný čas. Navíc v takové pozici musíme myslet i na naše hosty a domluvit jim v místě schůzky rychlé uvítání, umožnit jim ihned po příjezdu dostavit se až k nám, především tak, že informujeme recepci nebo osobu zodpovědnou za přijímání návštěv, kam daného hosta nasměrovat či přímo doprovodit.

Dalším faktorem je **oblečení**. Jedná se o vizitku každého člověka, a především v businessu nachází dress code dané události jasné uplatnění. Společenský styk, který je více popsán v kapitole 2 Druhy společenských podniků, v podstatě vždy vyžaduje určitý stupeň dress codu, ale v obchodním jednání není výsledkem pouze to, co si o nás druhý pomyslí, ale i to, zda úspěšně domluvíme obchod a tím přineseme zisk. I přes ležérnost, kterou dnešní doba přinesla, je důležité, aby se manažeři vyznali v pojmech, které označují různé stupně oblékání a nepodcenili tak důležitou součást přípravy na obchodní jednání. Absolutním minimem je vždy dbát na čistotu oblečení, zkontrolovat kvalitu vyžehlení a sladit alespoň základní barvy našeho outfitu.

Dalšími faktory, které ovlivňují první dojem na naši osobu, by mohli být například **značka** a **stav auta**, ve kterém se dopravujeme na schůze, **teplota ruky** při potřesení a uvítání dalších spolujednajících, způsob **vyjadřování** svých názorů. (Špaček, 2017) Od těch se však v této části abstrahuje z důvodu velkého počtu a kvůli subjektivní stránce vnímání jednotlivých osob.

### 1.1.4 Reprezentace

Když opustíme představu tvorby nového obchodního vztahu a posuneme se k etapě udržování již existujících obchodních vztahů, hrají důležitou roli dary

a reprezentace naší společnosti. § 25 odst. 1 písm. t) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů říká, že „za výdaje (náklady) vynaložené k dosažení, zajištění a udržení příjmů pro daňové účely nelze uznat zejména (...) výdaje na reprezentaci, kterými jsou zejména výdaje na pohoštění, občerstvení a dar; za dar se nepovažuje reklamní nebo propagační předmět, který je opatřen jménem nebo ochrannou známkou poskytovatele tohoto předmětu nebo názvem propagovaného zboží nebo služby, jehož hodnota bez daně z přidané hodnoty nepřesahuje 500 Kč a který není s výjimkou tichého vína předmětem spotřební daně.“ z daňového pohledu nejsou náklady na pohoštění, občerstvení a dary daňově uznatelné, i proto by se dalo soudit, že se nejedná o zanedbatelnou položku účetnictví firem a je součástí jejich běžné provozní činnosti. Právě výdaje za pohoštění, např. návštěvy restaurací s obchodními partnery, pořádání rautů k příležitosti prezentace nového produktu nebo i pouhé jednání u kávy či snídaně se staly součástí současného stylu obchodování a způsobu vedení obchodního jednání.

## 1.2 Role manažera při společenských událostech

Každý člověk během svého osobního i profesního života prochází společenským životem a v kontextu odlišných situací se ocitá v různých společenských rolích. Tyto role následně určují jednotlivé povinnosti, zodpovědnosti a důkladnost přípravy na daný společenský podnik.

### 1.2.1 Host

Chceme-li být dobrými hosty společenské události, ať už se jedná o pracovní oběd s kolegy nebo soukromou návštěvu nadřízeného, pozvání se nikdy nesnažíme odmítnout. (Špaček, 2017) Pozvání přijímáme buď osobně z očí do očí nebo přes psanou či elektronickou pozvánku. **Pozvánky** tvoří hlavní informační zdroj pro orientaci v dané události a pro naši přípravu. Hlavním údajem je, komu je pozvánka určena, zda je určena pouze oné osobě nebo i jeho doprovodu. Ideálním řešením může být formulace „pozvánka platí pro dvě osoby“, jelikož ostatní výrazy (s manželkou/manželem, s přítelkyní/přítelem, s chotí atd.) v dnešní době snadno přivedou zvaný pár do rozpaků, obzvláště jsou-li svobodně žijící pár, pár homosexuální nebo pár, který již delší dobu žije mimo manželský svazek s jiným partnerem. Dalším podstatným údajem, kromě místa a důvodu konání akce, je *dress code*, předpis pro odívání na dané události, podle kterého se musíme

na danou událost obláci. Znalostí hosta by měla být i orientace ve zkratkách, které se na pozvánkách užívají.

**R.S.V.P.** – zkratka francouzských slov *répondez s'il vous plaît*, česky *raďte laskavě odpovědět* nebo ve zkratce RLO. Ať už přijmeme nebo odmítneme pozvání, měli bychom se snažit odpovědět co nejrychleji.

**R.S.V.P./Regrets only** (nebo pouze **Regrets only**) – na uvedené kontaktní číslo voláme pouze v případě, že se z dané akce chceme omluvit, jinak hostitel počítá s naší účastí. V každém případě omluvu musí doprovázet i rozumné odůvodnění, což se považuje za slušnost vůči hostiteli.

**p. m.** – Pokud je zaslána stejné osobě i druhá pozvánka na stejnou událost, jedná se o připomínkovou pozvánku a na ni se neodpovídá. Takový druh pozvánky se posílá osobám časově velmi vytíženým a to poté, co byl v první pozvánce kladen důraz na význam akce.

**Časový údaj** není vždy přesně vyžadovaným časem našeho příchodu, popř. odchodu. Jak bude v kapitole 2.2 Vybrané společenské podniky popsáno, u některých společenských akcí značí časový údaj pouze orientační rozmezí a je možné se opozdit či naopak odejít dříve. Další pohled na problematiku může být následující: *„Výše postavená osoba se má opozdit, níže postavená musí být na místě včas, raději v předstihu. Hostitel je v restauraci deset minut před časem, na který pozval hosta, host přichází deset minut po domluvené hodině, návštěva přichází deset až patnáct minut po stanoveném čase.“* (Špaček, 2017, s. 308)

Pokud se jako hosté rozhodneme předat hostiteli **dar**, měli bychom mít na paměti několik základních pravidel. Dar by měl být založen na vzájemném vztahu s obdarovaným, popř. by měl odpovídat jeho zájmům. Stejně tak bychom měli zvážit i přiměřenost s ohledem na další dary, které může obdržet. Při událostech menšího charakteru (menšímu počtu osob) je slušností, aby se zabalené dary veřejně rozbalily a pochválily. Je tedy důležité počítat s tím, že dar nezůstane pouze soukromou záležitostí. Pokud darujeme květinu, je důležité sejmut ještě před příchodem na akci přepravní obal (většinou papírový). U darovaného vína naopak přepravní papírovou vinnou tašku ponecháme jako součást daru.

**Poděkování** za pozvání a uskutečněnou událost je většinou dvojitý. Ještě na místě konání akce, těsně před odchodem, poděkujeme hostiteli za pořádání a za příjemně

strávený čas, popř. výborné jídlo a místo konání. Další den ještě pošleme poděkování poštou (v dnešní době nejspíš sms nebo e-mail) nebo zavoláme osobně.

V roli hosta by bylo faux pas<sup>1</sup> (viz kapitola 3.3 Nehody a faux pas) snažit se vyjednat uhrazení alespoň části účtované částky za služby. Host by se naopak o placení neměl vůbec zajímat. V případě menších skupin či pracovních schůzí je praktičtější řešením a také očekáváním nabídnout pozvání ostatním spolustolovníkům na další obdobnou akci, při které se role hostitele a hostů mohou obměnit.

### **1.2.2 Hostitel**

Do opačné role, než je host, se dostáváte, pokud na straně iniciátora schůze nebo pořadatele události stojíte vy. Povinnostmi hostitele je mimo pozvání hostů především důkladný výběr místa konání dané události, včasné informování hostů pomocí pozvánek a zajištění dostatečně kvalifikované obsluhy nebo personálu, který bude služby zajišťovat. Během dané události se hostitel musí starat o průběh konverzace, a především se snažit rovnoměrně rozdělit svou pozornost mezi přítomné hosty. Jak je v kapitole 2.1.2 Společenské významnosti popsáno, existují osoby společensky mladší, méně významné, a osoby společensky starší, významnější. Z pohledu společenských událostí je hostitel v pozici společensky méně významné osoby.

Důležitou roli zastává hostitel při událostech spojených se stolováním. Z jeho strany musí vycházet iniciativa a péče o své hosty. Pokud se tedy zaměříme na návštěvu restaurace, je povinností hostitele rezervovat včas vhodnou restauraci s ohledem na účel schůze. Pro obchodní schůzi volíme restauraci tiššího charakteru, kde s vysokou pravděpodobností lze očekávat i vyšší ceny oproti průměrným cenám v restauracích v ČR. Předem bychom měli podle významnosti hostů sestavit i placement<sup>2</sup>, který je nutné dodržet – samozřejmě pouze pokud samotní hosté souhlasí. U společenských událostí slavnostního charakteru (banket, slavnostní recepce, popř. svatební hostina – ta v této práci nebude blíže specifikována) je placement pevně stanoven a není možné o něm diskutovat. Jelikož bude hostitel

---

<sup>1</sup> Prohřešek proti společenské etiketě.

<sup>2</sup> Zasedací pořádek.

na konci celé události vyrovnávat účet, je na něm, aby nastavil přibližnou cenovou hladinu objednávaného menu. Vhodným způsobem, jak tuto cenovou hladinu naznačit, je nadnesení tématu, co mají v menu za zajímavá jídla a které si nejspíš sám host objedná. Pokud se nebude objednávat jednotné menu, položky menu by měli být alespoň počtem a druhem obdobné. Pokud si host bude přát polévku, měl by hostitel vybrat polévku i pro sebe. Pokud bude ale tentýž host chtít dva chody, polévku a hlavní chod, může si host zvolit i studený předkrm a hlavní chod – počet chodů bude stejný a obsluha přinese polévku i studený předkrm v jeden okamžik. Objednávku obsluhujícímu číšníkovi samozřejmě sděluje hostitel, stejně jako objednávky všech zbylých položek menu a nápojů (viz kapitola 3.1.2 Výběr menu a nápojů).

Nakonec na sebe bere hostitel zodpovědnost za vyrovnání účtu. Ideálním řešením může být upozornění obsluhy předem a uhrazení účtu stranou od rezervovaného stolu a zraků hostů. Součástí platby může být i spropitné, které není v ČR nijak regulované, natož závazné. Jedná se o symbolickou částku (od pěti do patnácti procent nejobvykleji) za zvýšený zájem o hosty, proaktivní přístup obsluhy a celkově vysokou úroveň nabízených služeb.

### 1.2.3 Zákon společenské významnosti

Mimo výše popsané role hosta a hostitele, které vychází z podstaty obchodního jednání a společenských akcí, a které jasně určují, že host je vždy osoba významnější, je naše chování ovlivněné další **stratifikací**, tedy členěním společnosti. *„Při interakci dvou osob jsme schopni určit, která z nich stojí výše na pomyslném společenském žebříčku, je společensky významnější, a proto jí společensky méně významná osoba musí prokázat respekt jako první.“* (Kowaliková, 2012, s. 11) Etiketa stolování i etiketa obchodního jednání, stejně jako společenská etiketa je tímto základním společenským zákonem vázaná. I z toho důvodu je právě společenskému chování, společenským významnostem a společenským událostem věnována následující kapitola.

## 2 Druhy společenských podniků

Jelikož již známe podstatu a významnost různých společenských rolí manažera i to, co je podmínkou úspěšné reprezentace firmy, je třeba se zaměřit na formy, v jakých probíhá společenský styk, především pak popsat rozličné společenské podniky. Při nich dochází k prolínání společenské i obchodní etikety a osobní názor na druhého člověka ovlivňuje i úsudek o společnosti, kterou zastupuje. V této kapitole se nejprve zaměříme na podstatu společenského styku a poté na vybrané podniky, které přímo či nepřímo souvisí se stolováním v rámci obchodního jednání.

### 2.1 Společenský styk

Jakýkoliv mezilidský kontakt ve společnosti, bez specifického vymezení, je považován za společenský styk. Jedná se o pojem nejširší a nadřazený pojmu společenského chování či etikety. Pod pojmem *styk* si můžeme představit jakoukoliv interakci dvou či více osob. Naše chování ve společnosti, které už je definovatelné a probíhá v rámci určitých norem či nepsaných pravidel, se nazývá společenské chování.

Normy, kterými se zjiště i neziště řídíme, nevznikají v určitý moment a nestávají se platnými na vymezený čas. Jsou tvořené námi lidmi, společnostmi, a proto jsou v čase měnné. Nejprve se společnost začne chovat určitým způsobem a poté se toto chování stane jakýmsi nepsaným pravidlem. Jelikož ale mnoho těchto norem v průběhu času vzniklo i zaniklo, dodnes z nich přetvalo několik, které jsou zásadní a neměnné. Tyto normy a vlastnosti, ke kterým je člověk veden a vychován, ovlivňují nás a naše okolí každý den.

#### 2.1.1 Vybrané pojmy ze společenského styku

Základním, obecným, ale především pro člověka nezbytným projevem v rámci společenského styku je **slušnost**. Vlastností slušnosti je její proměnlivost a změna významu v závislosti na regionu či státu, kde přicházíme do kontaktu s lidmi a společnostmi. Říhnutí u stolu může být někde chápáno jako vrchol nevychovanosti, neslušnost, a jinde naopak jako gesto uznání skvělého pokrmu. Slušnost lze definovat jako všeobecně přijatelné chování člověka. (Gullová, 2011) Její kořeny a postupné formování jsou ovlivněny již v našem dětství – výchova ve školce, rady od rodičů a prarodičů, školní prostředí a další. Ke slušnosti se pojí další,

konkretizující vlastnosti, které úzce souvisí se schopností jednotlivců reagovat na rozličné společenské situace – zdvořilost, takt, ohleduplnost a úcta. Pokud tedy chceme reprezentovat sebe i svou společnost, slušnost můžeme považovat za základní stavební kámen našich obchodních vztahů.

Vzhledem k okolnímu prostředí a společnosti se musíme vždy umět chovat **zdvořile**, to i v případě našeho dočasného rozladění. Zdvořilostí projevujeme svou slušnost a vychovanost v konkrétních situacích. Učíme se jí od dětství. Již Jiří Guth-Jarkovský psal, že naše chování má být v rámci dobrého mravu a zdvořilosti okolním lidem alespoň co nejméně na obtíž, pokud ne příjemné. a právě díky mnoha aspektům zdvořilosti – ohleduplnost, skromnost, uctivost, ochota – nejlépe dosáhneme tohoto způsobu chování.

Pro obchodní a firemní prostředí, resp. manažerovu roli v rámci svého vystupování, je **takt** nejsložitějším a nejdůležitějším prvkem jeho chování. Taktním jednáním je myšlen individuální přístup k různým osobám, forma jednání s nimi, způsob sdělování důležitých informací s ohledem na situaci, ve které se nacházíme. Takt bezpochyby vychází ze slušnosti obecně uznávané, ale tu je nutné přizpůsobit a aplikovat často odlišným způsobem. Můžeme jej označit za umění a druh tzv. soft skills<sup>3</sup>, nelze se jej naučit pouhým čtením doporučení a rad. Je třeba vnímat okolí, být pozorný a včas reagovat. Sdělovat obchodnímu partnerovi ukončení spolupráce, svému podřízenému předat výpověď a objasnit okolnosti, upozornit svého kolegu na nevhodně zvolený oblek – tyto situace se odehrají jiným způsobem podle našeho vztahu k osobě, se kterou jednáme, a v situaci, v které se tato osoba nachází. Cílem taktního jednání je udržovat dobré vztahy se všemi lidmi, se kterými jednáme a přicházíme do styku, i proto má taktní jednání uplatnění v taktice.

### **2.1.2 Společenské významnosti**

V pracovním i soukromém životě, vždy v rámci společenského styku, musíme mít na paměti existenci společenských předností. Znalost těchto předností je nejen projevem slušnosti a úcty, ale především nezbytností pro obchodní styk a jednání. Rozlišujeme mezi osobami společensky významnějšími, tzv. osoby společensky starší, a osobami společensky méně významnými, tedy osobami společensky

---

<sup>3</sup> Podle aktální (2018) definice dostupné na [www.chovani.eu](http://www.chovani.eu) tzv. měkké dovednosti, např. komunikační dovednosti, koncepční myšlení, vedení týmu. Dovednosti těžce naučitelné.



mladšími. Do těchto dvou skupin dělíme osoby na základě tří základních hledisek – **věk, pohlaví a funkce**. (Gullová, 2011, s.17) Od dalšího hlediska – popularita veřejně známých osobností – které ve svých publikacích zmiňují Špaček (2017), Kowaliková (2012) i Smejkal (2011), v této práci abstrahujeme z důvodu omezených časových možností. V praxi díky těmto kategoriím a znalosti významností nenastane zbytečné faux pas, často vídané u představování a podání rukou, vcházení do dveří, usedání ke stolu nebo obyčejné pomoci s oblékáním kabátu. Nelze říci, že společenské významnosti jsou v čase a prostředí neměnné. Vždy závisí na konkrétní situaci.

Při společenském styku v rámci České republiky platí, že hlavní hledisko ze tří výše zmíněných je pohlaví – společensky nejvýznamnější je žena – té se přizpůsobujeme, té se pokoušíme nabídnout co možná největší komfort (např. v situacích, kdy pomáháme s kabátem, těžkými předměty nebo s podáním upadlého předmětu). Při stolování usedá jako první, a to na významnější místo u stolu, a jako první bere příbor do rukou. Dalším hlediskem je věk. V této chvíli je nutné zmínit relativní platnost obou kategorií. Pokud bychom určovali společenskou významnost mezi starým pánem a opravdu mladou dívkou, dáme přednost muži. I z toho důvodu nelze brát společenské významnosti jako neměnné. Posledním hlediskem je funkce, která nemusí mít v běžném mimopracovním styku žádnou roli, nicméně v pracovním, obchodním, a především diplomatickém styku plní roli nejdůležitější. V takovém případě je naopak funkce hlavním faktorem, jak rozlišit a dát společenskou přednost druhým osobám. Nadřízený muž má tedy společensky významnější postavení než podřízená žena, a proto budeme nejprve jemu představovat nového zaměstnance a on půjde první do společné zasedací místnosti. Jelikož se tyto významnosti mohou postupem času měnit (změna funkce, noví a starší zaměstnanci, nová manažerka – žena), chytrí a předvídaví manažeři proto nebudou brát své nadřízené postavení jako trvalou záležitost a nebudou po ženách a spolupracovnících vyžadovat podání kabátu či otevření dveří, naopak najdou rovnováhu mezi společenskou a pracovní významností a budou to naopak vždy oni, kdo pomohou podřízeným kolegyním otevřít dveře nebo donést těžkou složku k založení.

### 2.1.3 Představování

Teprve poté, co umíme rozlišit různé stupně společenské významnosti, můžeme přejít k představování jednotlivých osob, zdravení a předávání vizitek. Ve společnosti je velmi složité zapojit se naplno do probíhajících debat a rozhovorů, pokud nás nikdo z přítomných nezná a nebyli jsme představeni. Vycházíme ze společenské významnosti a je důležité, aby společensky významnější osoba jako první znala jméno osoby společensky méně významné. Muž se nejprve představí ženě, mladší osoba osobě starší, podřízený svému nadřízenému. Stejně jako při určování společenské významnosti, ani u představování se nejedná o ustálená pravidla a na konkrétní situaci musíme umět reagovat pohotově. Především představování je často zprostředkované třetí osobou, která musí vědět, koho komu představit.

Zásadou je, že při **představování** musíme vyslovit své jméno jasně a nahlas, vždy v pořadí – nejprve jméno, poté příjmení. Pokud se představujeme sami mezi sebou, je obvyklé vyslovit pouze naše jméno a nikoliv titul. Ten k našemu jménu připojí osoba třetí, která nás představuje. V tom případě nepoužíváme „pan“ a „paní“, jelikož ty jsou nahrazeny našimi tituly. Povinnost představit dvě osoby má vždy hostitel, popř. osoba, která oba představované zná. Je slušné při představování druhých osob dodat i zmínku o jejich profesi, rodině či zálibách, tedy určitou charakteristiku dané osoby. Pokud by došlo k pouhému vyslovení jmen obou osob, jejich vzájemná konverzace by neměla kde začít.

Byli jsme představeni, popř. jsme se právě představili, a jakožto osoby společensky méně významné jsme byli první, kdo tento krok učinil, je důležité vyčkat s **podáním ruky** – dopustili bychom se chyby, pokud bychom sami začali ruku nabízet. Osoba společensky méně významná se sice první představí, ale ruku nabízí společně s představením až osoba společensky významnější. Dáma tedy nabídne ruku pánovi, starší mladšímu a nadřízený podřízenému. Jelikož se osoby mezi sebou neznají (alespoň jeden z nich nezná druhého) a nemusí předem vědět, s kým se seznámí, měl by tento malý obřad probíhat vždy ve stoje a s úsměvem. Druhá šance na první dojem neexistuje ani v podnikání.

Především při obchodních jednáních je zapotřebí mít o druhých osobách více informací než pouhá jména. Jelikož nikdo z jednajících stran nechce ztrácet čas hledáním či vyptáváním se na základní fakta, jsou **vizitky** jednoduchým nástrojem,

jak vše podstatné sdělit – jméno a titul, pracovní pozici, jméno společnosti a kontaktní údaje. I při předávání vizitek platí určitá pravidla. Jelikož je u nás zvykem a nepsaným pravidlem předávat své vizitky již na začátku jednání, řadí se tento krok mezi představování.

Osoba společensky méně významná tedy během úvodních několika vět předá svou vizitku osobě společensky významnější, jelikož i zde platí, že právě ta osoba musí znát podrobnosti o druhé osobě dříve. Za slušnost se považuje převzít vizitku s děkovným gestem, ihned nezakládat, ale nejprve přečíst informace na ní napsané, poté založit do náprsní kapsy (popř. kamkoliv, kde bude vizitka v bezpečí a zároveň na dosah ruky) a předat vizitku osobě společensky méně významné. Tím je náš akt představování u konce a pokračujeme jednáním či společenskou konverzací při daném podniku.

## **2.2 Vybrané společenské podniky**

Doporučení a pravidla společenského styku uplatníme při jakékoliv interakci alespoň dvou osob. V rámci společenského, ale i obchodního setkání existuje několik událostí, tzv. podniků, kdy se setkáváme s větším počtem hostů a tím se uplatňování nepsaných pravidel společenského kontaktu stává ještě podstatnější pro hladký chod události. V následující části jsou popsány základní druhy podniků.

### **2.2.1 Banket**

Slavnostní formou hostiny pořádanou pro velké množství hostů při příležitosti významné události, popř. při diplomatických setkáních, je banket. Jedná se o nejhonosnější společenské stolování. Pro tento způsob stolování se použije pevně stanovený zasedací pořádek se slavnostní tabulí a obsluhující personál bude uplatňovat organizované nástupy, včetně předkládání jídla hostům ze společných mís a táců, vždy z levé strany. (Gullová, 2011) S významností události také souvisí náležitosti dekorativní – střídá, nicméně elegantní výzdoba květinami, odrážející charakter hostiny, pevný zasedací pořádek s využitím jmenovek a tištěné slavnostní menu položené na stole před hostem. Všechny tyto kroky poslouží k usnadnění orientace a bude postaráno o maximální komfort hostů. Průběh může být následující:

Aperitiv se podává v odděleném předsálí, kde mají hosté čas navázat kontakt s dalšími spolustolovníky a uvolnit se před oficiální částí. Poté jsou vyzváni ke vstupu do sálu, kdy až jako poslední vstupuje hostitel a hlavní host. Hostitelka usedá jako první, poté dámy. Jako při každém jiném druhu stolování platí, že muži jsou v roli garde ženy a pomáhají dámě po své pravici usednout, stejně jako se starají o konverzaci s dámami po obou stranách. Po přípitku následuje podávání menu. Předem dané menu si může každý přečíst na svém menu umístěném na stole u každého hosta, stejně jako vína a jejich ročníky. Obsluha je organizovaná. Jako první začíná jíst hostitelka a je slušné udržovat tempo stolování právě podle ní. Od stolu nevstáváme, pokud nejde o opravdu vážnou záležitost. Banketní část je ukončena, když vstane hostitelský pár. Káva i digestiv se opět podávají v oddělené místnosti. Samozřejmě by poté mělo být poděkování směrem k hostiteli a rozloučení.

### **2.2.2 Recepce**

Nejrozšířenější společenská akce v rámci stolování je recepce. Slavnostní příležitosti mohou být různé, od státního svátku či státní návštěvy až po korunovaci. Samotný název recepce však slouží i pro ryze soukromé akce, kdy principem zůstává pozvání a přijetí hostů. Hostitel všechny vítá jednotlivě u vstupu, popř. až při proslovu a společném přípitku. (Smejkal, 2011) Průběh recepce a forma stolování je v režii hostitele. Podle denní doby, kdy se recepce koná, je navržena i její forma – buffet dinner, raut, banketní servis, a další. Obvykle je pohoštění zajištěno servisem na rautových stolech, o kterých pojednává následující kapitola.

Na recepci je nutná písemná pozvánka. Všechny podstatné informace (čas, místo konání, účel recepce, dress code, ale i předpokládaná doba trvání) dají hostům větší jistotu a sníží riziko společenského faux pas. Není nutné přijít na čas (opoždění až 15 minut je přijatelné), hostitel by měl vítat hosty během prvním 30 až 45 minut. Odchod je naopak vyžadován ve stanoveném časovém úseku a bylo by nevhodné zůstat déle, vždy samozřejmě záleží na formální úrovni dané akce. Hostitel se posledních 30 minut loučí s hosty u východu.

### **2.2.3 Raut**

Formou se raut nejvíce podobá recepci. Nejedná se však o stejnou úroveň společenské akce – využívá se především v soukromém sektoru,

nikoliv v diplomatickém, a to jako doprovod jiné, oficiální akce. Firemní prezentace, tiskové konference a kongresy mohou využívat právě této formy společenského podniku nejčastěji. (Gullová, 2011) Účelem rautu je mimo jiné navození dobré nálady a vytvoření prostředí vhodného k společenským aktivitám a tvorbě nových kontaktů. Konverzace hraje v tomto podniku důležitou roli a stolování by mělo být jejím prostředníkem.

U vchodu vítá hosty obsluha, nikoliv hostitel, a podává přitom přichozím hostům aperitiv. Po krátkém proslovu či přivítání následuje otevření rautových stolů, vždy zprostředkované hostitelem, který je první, kdo si z rautu nabere jídlo. Pokrmy musí být nápaditě prezentovány, a především dovolovat hostům bezpečnou manipulaci s ohledem na fakt, že se jedná o samoobslužnou formu. Nejoblíbenější zůstávají kanapky, jinými slovy jednohubky. Kde je potřeba, zajišťuje servis kuchař či obsluha (krájení vybraného masa, ochucování asijských specialit, plating<sup>4</sup>). o servírovací, rautové stoly je nutné z pohledu obsluhy pečovat stejně jako o stoly pro hosty, kde musí být vždy udržovaný pořádek a tím zajištěn komfort pro hosty. Proto nelze říci, že jde o čistě samoobslužný způsob stolování, dochází k prolínání s klasickou restaurační obsluhou, kdy hosté často od stolu žádají o doplnění nápojů, donesení příborů, debarasování, a další. Stoly musí vypadat vždy čistě a elegantně.

#### **2.2.4 Oficiální oběd a večeře**

Svým názvem naznačuje tato společenská událost svou formálnost. Obdobně jako na recepci a banket i na oficiální oběd či večeři je nutná písemná pozvánka. Z pohledu oficialit se za významnější považuje večeře. Tento společenský podnik může být pořádán i později, než je standardní doba pro tyto události (oběd i kolem 14. hodiny, večeře i po 21. hodině). Vzhledem k oficiálnímu pozvání bývá zasedací pořádek předem stanoven podle společenských významností. Je nezbytné jej dodržet. Téma zasedacího pořádku bude rozvedeno v kapitole 3.1.1 Příchod do restaurace.

Čas uvedený na pozvánce je nutné dodržet. Čas příchodu se stanoví např. na 13:15 nebo na 21:15, a hostitel tak vytvoří patnáctiminutové okno, kdy se předpokládá

---

<sup>4</sup> Servírování na specificky zvolené talíře (i kamenné podložky, dřevo, misky) podle druhu jídla.

seznamování hostů a jejich nezbytný small talk<sup>5</sup> před zahájením. Poté teprve dochází k jednotnému usazení. Jediná osoba, u které se toleruje malé zpoždění, je hlavní host události. Na něj se vždy vyčkává a až v jeho přítomnosti se mohou hosté usadit. Další průběh je již individuální a vždy v režii hostitele a hostitelky. Běžné bývá až pětichodové menu spojené s následným přesunem do salónku pro podávání kávy a digestivu, kde se může konverzovat libovolně – nikoliv jako u tabule pouze se sousedy, jelikož u větších stolů jen těžko budeme plynule konverzovat se všemi spolustolovníky. Kouření během platnosti protikuřáckého zákona není možné ani v soukromých salónech a plně rezervovaných restauracích. S tímto musí přítomní hosté i hostitelé počítat a svou cigaretu či doutník si užít předem nebo až po skončení akce. Bylo by nevhodné zkoušet přemluvit obsluhu o výjimku a prohřeškem, faux pas, snažit si zapálit v salónku či v jiné místnosti.

### **2.2.5 Číše vína**

Opakem velkých podniků je glass of champagne, tedy číše vína. Jedná se o krátké pozdravení s hosty, se kterými chceme pohovořit na téma, které se váže k jiné, formálnější události. Příkladem může být povýšení, změna pracoviště, blahopřání k narozeninám a další. Jelikož může jít o významnou událost, která však trvá pouze chvíli, je důležité i pro hosty přijíždějící z daleka připravit další program, vázaný právě na sklenici vína, popř. jiných, i nealkoholických nápojů. Ten nám poskytne více času a možnost si se všemi popovídat. Projevíme tak svou vděčnost za jejich ochotu účastnit se, byť tak krátkého společenského programu.

### **2.2.6 Koktejl**

Rozsahem malá společenská akce je i koktejl. Váže se na další společenskou událost a pořádá se v předvečerních nebo naopak večerních hodinách – může být považován za událost zahajující nebo naopak ukončující jiný program. Během koktejlu se podávají různé míchané nápoje, lehká vína, likéry a nealkoholické nápoje. Jelikož po koktejlů může následovat oficiální večeře, nepočítá se s občerstvením. Naproti tomu, pokud se pořádá ve večerních hodinách jako událost ukončující jinou, formální akci (koncert, vernisáž, křest), můžeme se setkat i

---

<sup>5</sup> Podle aktuálního (2018) znění z [www.chovani.eu](http://www.chovani.eu) tzv. malý, v podstatě bezvýznamný hovor na obecně přijatelné téma, často jakou součástí seznámení na recepci, obchodních jednání a firemních večírcích.

s podáváním kanapek. Dress code je většinou daný tím, na jakou událost se koktejl váže. Přijít i odejít můžeme kdykoliv během stanovené doby.

## **2.3 Stolování jako forma obchodního jednání**

Obchodní jednání se neodehrávají pouze v kancelářích a manažeři využívají různé podniky pro realizaci obchodních kontraktů a upevňování obchodních vztahů. Z tohoto předpokladu bude ve výzkumné části této bakalářské práce vycházet i specifický okruh otázek rozhovoru se současnými manažery. Zde jsou uvedeny alespoň základní druhy stolování jako forma obchodního jednání.

### **2.3.1 Obchodní snídane, brunch**

Oblíbeným setkáním s možností prodiskutovat nezávazné pracovní téma se může stát pracovní snídane. V rychlém pracovním tempu dnešní doby je složité plánovat obchodní obědy, které mohou trvat i dvě, tři hodiny během pracovní doby. Snídane má několik výhod – neformálnost, rychlost a dostupnost. Bistra a kavárny, kde je možné se pohodlně a také kvalitně nasnídat je stále více, nemluvě o možnostech hotelových restaurací. Neformální prostředí a ranní doba umožňují projednávat každodenní, nikoliv složité a atypická pracovní témata od začátku sezení. Pokud je celá diskuze moderovaná správně, po desáté hodině už mohou být manažeři v kanceláři a využít zbytek vytěžované dopolední pracovní doby.

Pro obchodní snídane volíme podle úrovně formálnosti světlý oblek, popř. sako a košili bez kravaty. Pro dámy světlý kostýmek, kalhoty a svetřík nebo krátké šaty. Úroveň formálnosti se odvíjí od naší znalosti spolupracovníků a dle toho jsme i předem schopni odhadnout, jaká nálada bude u stolu panovat a jak se na dané setkání obléci.

Další variantou dopoledního setkání je brunch, tedy pozdní snídane spojená s brzkým obědem (odvozeno od slov breakfast a lunch). Začíná později, až kolem desáté hodiny, a může trvat i hodinu a půl. Dopolední buffet poskytne nejvíce pohodlí, každý z přítomných si zvolí své vlastní tempo stolování a bude se naplno věnovat pracovní diskuzi.

### **2.3.2 Obchodní oběd**

Business lunch (obchodní oběd) je vyšším stupněm pracovního setkání spojeného se stolováním. Obdobně jako u obchodní snídane i zde je záměrem projednat

pracovní záležitosti, popř. se seznámit s novým obchodním klientem či partnerem nebo upevnit již existující obchodní vztahy. Rozdíl je ve stupni formálnosti a také v naší přípravě.

Pro pracovní oběd platí podle Špačka (2017) několik základních pravidel:

- Výběr restaurace není náhodný – jsme zodpovědní za úroveň poskytovaných služeb.
- Vycházíme vstříc přáním a preferencím našeho hosta (typ kuchyně, časová dostupnost).
- Volíme klidnou restauraci, kde bude možné projednávat obchodní záležitosti v soukromí.
- Roli hostitele naplňujeme jak při objednání, případných stížnostech, tak při placení.
- V pořadí a počtu položek menu se podřizujeme našemu hostovi, nehledě na cenovou hladinu. Tu je možné nastavit poukázáním na položky menu, které nás zaujaly, a tím vyslat signál o cenové relaci. Další možností je nechat připravit vytištěné menu bez cen a usnadnit tak hostovi výběr.
- Během stolování konverzujeme o tématech společenských, čas pro pracovní konverzaci přichází až po hlavním chodu – nejčastěji u dezertu a kávy.
- Účet vyrovnáváme v ústraní, není třeba v našem hostovi vzbuzovat pocit dlužnosti.

Cílem pracovního oběda je mimo jiné upevňování našich obchodních vztahů. K tomu se váže i formálnost daného setkání. Pokud jednáme s námi známým klientem či partnerem, lépe odhadneme jeho osobní preference, dress code a také způsob jednání. Vytvoříme tak daleko více odlehčenou atmosféru otevřenou dobrému pracovnímu výsledku. Pokud však jednáme s pro nás novým obchodním kontaktem, je důležité se pokusit předem zjistit alespoň základní informace o jeho zálibách, oblíbené kuchyni a stylu jednání. I pouhý telefonát se sekretářkou dokáže mnoho napovědět.

S ohledem na významnost sezení je běžné, že pracovní oběd domlouváme s časovým předstihem až dvou týdnů. V restauraci je bezpodmínečné stůl



rezervovat. V den jednání je slušností telefonicky si potvrdit danou hodinu setkání. V roli hostitele se předpokládá příchod i o 15 minut dříve pro kontrolu rezervovaného stolu a prostředí, kde budeme stolovat.

### **2.3.3 Kavárna – nová kancelář**

Schůzky jsou nejdůležitějším, ale zároveň nejběžnějším osobním kontaktem s klienty a obchodními partnery. Jejich každodennost může směřovat k určité laxnosti a ztrátě pozornosti při přípravě a jednání. Vývoj společenské etikety i etikety obchodního jednání umožnil v posledních letech přesun z kanceláře do komfortního prostředí domova a kaváren, kde se každý den odehrávají a domlouvají obchody za miliony. I díky změně prostředí proto běžné schůzky zaslouží více pozornosti a příprava bývá pečlivější, než pokud pouze přijímáme hosty ve své kanceláři.

Hostitel vybírá vhodnou kavárnu a díky tomu získává výhodu „domácího“ prostředí. S tím jsou ovšem spojené povinnosti vycházející z etikety stolování, které byly zmíněny v kapitole 1.2.2 Hostitel. Formální úroveň je daná vztahem s naším hostem. Pokud se jedná o schůzky s novým obchodním kontaktem, je naší povinností jasně a stručně se představit, předat svou vizitku a pár slovy okomentovat naši společnost. I pokud by byla protistrana připravena a informace znala, stručné představení naznačuje naši skromnost. Pokud jednáme v přítomnosti ženy, platí přednost společenské etikety, a proto vystupujeme jako gentlemani a dáme pomáhat z kabátu, s usedáním i s následným odvozem či zavoláním taxi. Schůze a stolování probíhá v rámci etikety stolování s tou výjimkou, že je obvykle méně formální, na stole máme všechny potřebné pracovní potřeby (notebook, zápisník, mobilní telefon) a káva je v tomto případě spíše symbolická a obsluha by neměla odnášet dopité šálky. Na stole tak vždy něco zůstává a tím nevzniká tlak na hosty objednávat si podruhé či urychlovat tempo naší schůzky, která probíhá s důrazem na uplatnění osobního kouzla, nikoliv pouhé konstatování faktů našeho obchodního jednání.

### 3 Stolování

Doposud se tato práce zabývala situacemi a podniky, při kterých manažer uplatňuje vedle zásad obchodního jednání také zásady etikety stolování. V této kapitole podrobněji zkoumáme teoretický rámec psaných i nepsaných pravidel stolování, které je nutné znát pro úspěšný průběh společenského podniku, a především pro sebejistou reprezentaci firmy a sebe samotného.

Stolování je jedním ze základních společenských úkonů. Během vývoje lidstva se kolem něho vyvinuly jisté obřadnosti, některé již mezitím zaniklé (Šťastný, 2005). Pravidla se vyvíjí v rytmu přirozeného vývoje společnosti a společenského chování. Nyní, v technologicky vyspělé době a v často velmi hektickém, uspěchaném denním režimu, se stává stále běžnější zvát své kolegy, obchodní partnery a nové obchodní kontakty na pracovní obědy, večeře či formální společenské podniky. Nikoliv však dlouhé, mnohahodinové sezení, ale předem časově a obsahově vymezené. Náš úspěch v jednání pak nezávisí pouze na obsahu a předmětu jednání, ale také na jeho formě. Jsme posuzováni mimo jiné na základě toho, zda umíme stolovat.

Pravidla i nepsané zvyklosti, stejně jako „drobné maličkosti“, které stolování zahrnuje, však nejsou praktickou dovedností všech manažerů. Lidé se těmito pravidly začínají zabývat až v okamžiku, kdy si s nimi neví rady (Smejkal, 2011). Mimo hlavní pravidla stolování, která zůstávají neměnná v průběhu času, tedy prozkoumáme i vývojové trendy v etiketě stolování, které ovlivňují naše chování právě v této době.

#### 3.1 Zásady stolování

V kapitole 2.1 Společenský styk jsme si připomněli pojmosloví z této oblasti, tedy především slušnost, zdvořilost, takt a úctu. Tento všeobecně přijatelný způsob chování člověka je bezpodmínečnou součástí našeho vystupování i během stolování.

Z pohledu samotného stolování můžeme podle Dunckelové (1997) za hlavní považovat například tato pravidla:

- Nezačínáme jíst, dokud hostitel nepokyne nebo nezačne sám.
- Nejíme s otevřenými ústy.

- Nemluvíme s plnými ústy.
- Do úst se vkládáme jen takové množství jídla, které je pohodlné polknout, nikoliv zdlouhavě kousat.
- Chléb a pečivo se láme, nikdy neukusujeme z celého kusu ani nekrájíme.
- Polévku na lžici nabíráme směrem od sebe, talíř nakláníme stejným směrem. Nefoukáme.

Byť jen částečný výčet těchto zásad naznačuje rozsah celé problematiky. z hlediska časové souslednosti stolování je proto kapitola rozdělena na samostatné okruhy pravidel – příchod do restaurace, výběr menu a nápojů, průběh události a ukončení sezení a odchod. Každý okruh je specifický pro daný společenský podnik. V této části abstrahujeme od rozličných podmínek podniků a zaměřujeme se na platná a plošně aplikovatelná pravidla vztahující se ke stolování v restauracích v České republice bez účasti mezinárodních hostů.

### **3.1.1 Příchod do restaurace**

Etiketa stolování je jedna z nejobtížnějších praktických kapitol společenské etikety a pokud chceme vypadat sebejistě, je dobré si uvědomit, že i samotný příchod do restaurace a způsob, jak uvedeme své obchodní partnery ke stolu, hraje důležitou roli v celkovém dojmu.

Všeobecně platí, že na neznámá či nebezpečná místa jako první vstupuje muž – ve spojení se stolováním – hostitel. Nelze v dnešní době říci, že restaurace se považuje za nebezpečné místo. Považuje se však za místo, které zná muž či hostitel lépe, a proto je to on, kdo otevírá dveře a vstupuje jako první. Za ním vstupují jeho hosté. V případě, že hostitelem je žena, může ona vstoupit do podniku jako první, jelikož v obchodním světě se často prolíná etiketa obchodní a společenská. Po nahlášení rezervace se jménem bychom měli mít možnost odložit si svrchní díly oblečení a deštníky do šatny. Tuto chvíli dámy mohou využít k odchodu na toaletu, ostatní hosté včetně hostitele sečkají a až všichni společně vykročí směrem ke stolu. V lepších podnicích půjdou za obsluhou, která je uvede, a teprve na posledním místě půjde hostitel, muž.

Pro stanovení zasedacího pořádku slouží tři základní kritéria – stěna, okno, dveře. (Smejkal, 2011) Společensky významnější osoba by měla mít možnost sedět

na nejvíce bezpečném místě, tedy zády ke stěně. Jako hostitel bychom tak měli dovolit přítomné ženě, popř. staršímu či nadřizenému, sednout si na takové místo. Při běžné návštěvě restaurace se málokdy na zasedacím pořádku domluvíme předem, nicméně u stolu bychom měli umět situaci nenuceně a s elegancí vyřešit tak, že s úsměvem naznačíme, které místo jsme nejvýznamnější osobě vyhradili. Pokud sedíme v prostoru, nikoliv u zdi, dalším kritériem je usazení směrem k oknu a jako poslední je výhled na vstupní dveře, to jsou místa určená významnějším osobám. (Špaček, 2017) U větších a formálních obědů a večeří jsou nejčestnější místa vždy po pravici hostitele a hostitelky. Tam budou usazeni čestní hosté, vždy ve dvojici – muž a žena. Cílem takového zasedacího pořádku je mimo jiné rozdělit jednotlivé páry a dát tak všem možnost poznávat se lépe s ostatními. Při obdobných akcích je vhodné využít přesného placementu, který bude umístěn před vstupem do restaurace či salónu, a bude doplněn i o jmenovky u každého místa. Tím předejdeme většině nedorozumnění a faux pas při usazování.

Jelikož s sebou často nosíme business tašku, messenger bag nebo v případě dámy kabelku, při usazování bychom měli vědět, kam si tašku odložit. V lepších restauracích nám po usazení nabídnou malé stoličky, na kterých můžeme mít své tašky odložené během celé doby stolování a zároveň je tak mít připravené pro použití, jakmile se dostaneme k obchodní části našeho setkání. Další variantou jsou háčky, které mohou být umístěné na spodní části stolu. V případě dámské kabelky je možné položit ji na židli za sebe, jelikož dáma sedí vždy zpříma na přední třetině židle. Je chybou obsluhy, pokud by nás nechala odložit tašky na zem a nenabídla jinou variantu. Stejně tak je však neslušné a kvůli omezenému místu stejně nemožné odložit si tašku s osobními věcmi na stůl. Na toaletu můžeme odejít kdykoliv potřebujeme, alespoň pokud v daný moment nepřichází obsluha, v ten moment by bylo vhodné setrvat na místě a nezdržovat tak objednání menu pro celou naši společnost.

### **3.1.2 Výběr menu a nápojů**

S ohledem na účel stolování a časové možnosti nás i našich hostů je důležité se předem zamyslet a domluvit na složení a šíři menu, které budeme objednávat. Záleží na tom, zda opulentně pojíme, rychle se nasytíme, či jdeme pouze posedět ke sklence vína. (Smejkal, 2011) Rozlišujeme několik základních druhů chodů – studený předkrm, polévka, teplý předkrm, hlavní chod, dezert – v tomto složení se

jedná o základní banketní menu, které může být rozšířené o další chody. Dále se v restauracích setkáme s pojmy jako *couvert*, *amuse bouche*, *amuse bouche sucré*, *petit four*<sup>6</sup> a další. Každý podnik pracuje s rozličnými vstupními surovinami s různým důrazem na kvalitu a místo původu. Trendem moderních restaurací je bezesporu čerstvost, lokálnost a znalost původu ingrediencí. I proto stále častěji naleznete v jídelním lístku na první pohled prosté suroviny, chody stroze ale výstižně nadepsané bez způsobu úpravy či jiného příkrášlení, a také celkově menší počet nabízených pokrmů. Naproti tomu se rozšiřuje nabídka vín a nápojů, kterými lze obohatit dané menu. Párování jídel a nápojů je zážitkem, za kterým lidé cestují a vyhledávají restaurace mající tuto možnost ve své nabídce. Formální stránka výběru a objednání menu je popsána v kapitole 1.2.2 Hostitel. Nyní je práce zaměřena na složení menu a druhy nápojů. Pro detailnější znázornění následuje přehled položek menu:

**Aperitiv** – nápoj, který slouží k navození chuti k jídlu a také dobré nálady. Každý člověk má jiné chuťové preference, nejde jednoznačně vymezit, co do této kategorie spadá. Klasickým alkoholickým aperitivem je šumivé víno (ať už champagne, crémant, sekt či prosecco). Mezi další patří bezesporu vermuty, kořeněné destiláty, koktejly, ale i portské nebo sherry. U nealkoholických nápojů bychom přesné vymezení hledali ještě obtížněji, do této kategorie lze řadit všechny koktejly bez alkoholu, ovocné šťávy, bylinné či ovocné šumivé nápoje (Crodino) a v tuto chvíli ještě ne zcela rozšířená šumivá vína bez alkoholu.

**Studený předkrm** – lehčí, menší porce za studena podávaného pokrmu, který však mohl být předem zpracován jakýmkoliv způsobem. Často bývá ovlivněn dostupností sezónních ingrediencí a kuchyní, kterou daný podnik preferuje. Může se jednat o zeleninové chody (nakládaná, syrová, předem tepelně upravená), ryby a mořské plody, lehké úpravy masa v malé porci, ale i kaviár či tatarák. Před předkrmem může obsluha donést tzv. *amuse bouche*, tedy malé jednohubky, které jsou pozorností kuchyně a které fungují jako chuťový aperitiv a degustační vzorek.

**Polévka** – historicky jedna z nejdůležitějších položek menu a neodmyslitelná součást rodinných hostin. I dnes zastává důležitou roli v jídelním lístku, ale její obměny a variace jsou prakticky nevyčerpatelné. Hlavními druhy jsou vývary

---

<sup>6</sup> Francouzské výrazy pro různé komplimenty od šéfkuchaře – pečivo, malé jednohubky, sladké bonbony a jiné pochutiny.

(bujóny) a krémy. Z jakých surovin, při jaké teplotě a s jakým účelem (zda jako druh předkrmu či hlavní chod) je polévka servírovaná, už záleží na daném podniku. Především v asijské kuchyni zastává často pozici hlavního chodu.

**Teplý předkrm** – entrées, které by mělo vyzývat k ochutnání hlavního chodu. Ať už kvůli stále častějším alergiím a intolerancím na různé druhy alergenů (laktóza, lepek, vejce atd.) nebo kvůli směrům stravování jako vegetariánství a veganství by měl být k dispozici nejen výběr z masa a ryb, ale i zeleniny nebo hub. Lehká varianta hlavního chodu je vhodná především při volbě celého menu, kdy tak hosté získávají možnost ochutnat různé ingredience a úpravy jídel bez toho, aniž by se cokoliv v menu opakovalo (ať už způsob úpravy masa a zeleniny nebo ingredience samotné).

**Hlavní chod** – pro většinu z nás také důvod návštěvy dané restaurace. V paměti nejspíše uvízne vzpomínka právě na hlavní chod a zážitek s ním spojený. Obdobně jako u entrées i u hlavního chodu musí hostitel vše plánovat a přemýšlet o podniku, který nabízí stejné možnosti jak pro klasické strávníky, tak pro osoby s omezením ve svém jídelníčku. V současné a moderní gastronomii najdou uplatnění především lokální a čerstvé suroviny, popř. suroviny exotického charakteru (včetně mořských plodů) vždy s maximální čerstvostí.

**Dezert** – po hlavním chodu bývá často považován ze nejdůležitější položku v menu. V ČR je zvykem podávat dezert sladkého charakteru, moučník, který odkazuje na naši bohatou historii pečení, cukrařiny a také přístup k různým druhům čerstvého ovoce vhodného k využití právě v kombinaci se sladkým. Méně často budete mít možnost jako dezert objednat sýry, i přestože se jedná o druhou nejrozšířenější variantu dezertu. *Fromage*, francouzsky sýr, v nejlepších restauracích vyžaduje specialistu, který se zabývá sýry stejně jako sommelier víny.

Konkrétní výběr položek menu záleží na každém z nás, alespoň pokud se jedná o události a podniky s možností výběru, a nikoliv s předem stanoveným banketním menu. Při obchodních jednáních spojených se stolováním záleží na vzájemné domluvě a na přání hosta, který v tomto směru určuje šíři objednaného menu. S ohledem na kvalitu jednotlivých chodů musí i **nápoje** splňovat určitá pravidla, díky kterým lze ze společného párování vytvořit nezapomenutelný zážitek. Pokud se ocitnete v roli hostitele, jste zodpovědný za úroveň poskytovaných služeb

a nepřímo budete spojován s případným nenaplněným očekáváním ze strany hostů. S přibývajícím společenskou důležitostí podniku rostou nároky jak na preciznost servisu a obsluhy, tak na dodržování etikety a prestiže. (Gullová, 2011) Je tedy pochopitelné, že během oficiálního banketu či formální večeře bude apelace, jméno vinaře a ročník vína hrát daleko větší roli než při koktejlu.

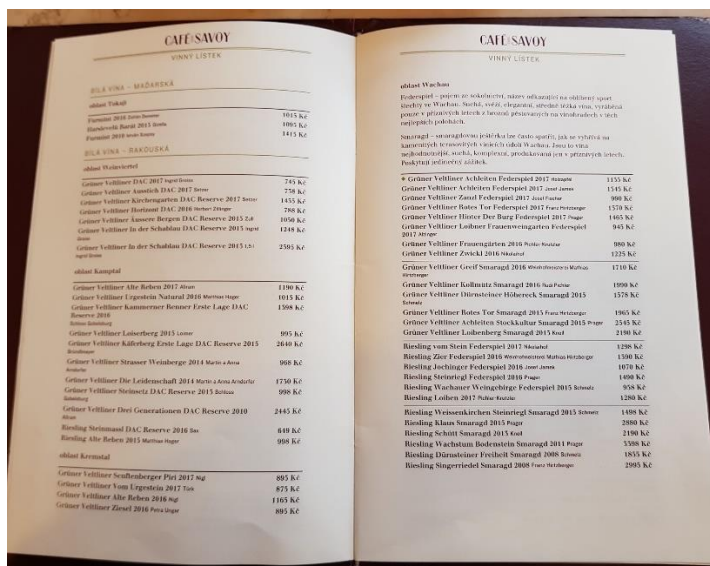
U společenských podniků přetrvává důraz především na tyto nápoje – **víno, pivo** a **voda**. Díky bohaté historii a tradici je z hlediska spotřeby (v objemu čistého lihu) podle statistik Českého statistického úřadu (dále ČSÚ) z roku 2018 v ČR stále nejpopulárnějším alkoholickým nápojem pivo. Další neodmyslitelnou součástí hostin je víno, které doprovází všechny významné události již od počátku jeho výroby a rozšíření – nejprve v řecké kultuře v druhé polovině 2. tisíciletí př. n. l., poté ve střední Evropě díky kultuře římské, které stálo za největším rozvojem vinařství od 3. století př. n. l. (Dominé, 2015) V této části abstrahujeme od dalších druhů nápojů a zaměříme se především na víno jako na jeden z nejušlechtlejších a zároveň nejběžnějších alkoholických nápojů na světě. Výhodou hostitele je znát pravidla snoubení vín a pokrmů a uplatňovat je tím spíše, čím bohatší chce hostům nabídnout zážitek.

Mezi obecné zásady párování jídla a vína se řadí tyto:

- Kvalita vína musí odpovídat kvalitě pokrmu.
- Jednotlivá vína a chody musí postupně gradovat od jednodušších po plná vína, pokud to menu dovoluje.
- Chuťové kombinace by měly být založeny buď na harmonii či na kontrastu.
- Ani víno ani jídlo by nemělo výrazně dominovat jedno nad druhým.

Stále přetrvávající a hojně rozšířená doporučení o párování bílých vín k rybám a bílým masům či vína červená ke steakům a zvěřině nejsou vždy aplikovatelná. Chuťové kombinace, které lze v jednotlivých chodech hledat, jsou mnohem složitější a komplexnější, než aby se daly tyto doporučení vždy využít. To stejné platí pro komplexnost a rafinovanost chuti vín. Pro hostitele bez hlubších znalostí je tedy mnohem snazší a elegantnější při výběru požádat o pomoc sommeliera a společně se domluvit na variantách párování, které by mohlo uspokojit většinu

hostů. Na obrázku č. 1 je vidět dvoustránka vinného lístku Café Savoy<sup>7</sup> obsahující pouze dvě odrůdy (Ryzlink a Veltlínské zelené) a to pouze z Rakouska.



Obr. 1 Vinný list

Trendem ve světě zážitkové gastronomie jsou v posledních letech vína naturální a vína oranžová, kdy pojem naturální vína je pojmem nadřazeným a zahrnuje mimo jiné i kategorii oranžových vín. Pod označením přírodních vín hledíme produkty, které jsou vyrobené se snahou o minimum zásahů lidské ruky do přirozeného procesu pěstování hroznového vína, fermentace moštu a zrání vína. Ve sklence si poté můžete přivonět k nefiltrovaným, závojem zahaleným vínům se stopami sedimentu, které však splňují očekávání i náročné klientely. V případě oranžových vín se pak jedná o bílé odrůdy, které při delším kontaktu se slupkami (a tedy dlouhé době macerace – louhování) získávají právě naoranžovělý odstín, často podpořený zráním v hliněných nádobách či sudech.

Možností, jaké víno k dané příležitosti vybrat, je mnoho. Cíl však zůstává stejný – obohatit menu pro daný společenský podnik a zvýraznit tak chuťový zážitek. Vzhledem ke stoupající oblíbě a spotřebě vína v ČR (viz aktuální statistické údaje z roku 2018 na stránkách ČSÚ) je možné, že právě tyto kvality Vaši hosté, spolupracovníci či obchodní partneři ocení a budou vnímat jako přidanou hodnotu dané události.

<sup>7</sup> <http://cafesavoy.ambi.cz/cz/>



### 3.1.3 Průběh události

Pravděpodobně až v moment, kdy již máme vybrané menu a nápoje, se začneme více zajímat o servis a náčiní, které máme k dispozici. Stejně jako výběr restaurace a konkrétního menu je i kvalita servisu plně v kompetenci hostitele. Dílčím pochybením obsluhy (nesprávný talíř, nevyleštěný příbor, skvrna na ubrousku) samozřejmě hostitele nepřipravujeme o čas, takové maličkosti vyřizujeme vždy s obsluhou sami. (Šťastný, 2005) Celkový dojem z přípravy tabule a úrovně podniku už však náš názor na společenskou událost ovlivnit mohou. V této části je poukázáno na základní aspekty průběhu stolování při běžné návštěvě restaurace s obchodním partnerem.

Kromě čistě praktické stránky slouží **prostírání stolu** i k navození estetického dojmu a reakce na daný podnik. Za naprostý základ lze považovat čistotu a vhodné aranžmá. (Gullová, 2011) V podnicích vyšší cenové kategorie lze i v dnešní době očekávat bílé ubrusy, mnohdy podložené plstěnou podložkou (tzv. molton). Výběr kvality látky samozřejmě záleží na podniku, ale pokud už takovou variantu podnik zvolí, neměl by šetřit právě na ubrusech. Praktičtější a v dnešní době stále častěji vídanou variantou je holý stůl, bez ubrusů a napronů<sup>8</sup>. Pokud je dobře zvolený materiál a povrchová úprava stolu, ušetří danému podniku časté výměny ubrusů, a přitom neztratí nic na eleganci a komfortu stolujících. Na druhou stranu však vyžaduje větší péči o čistotu stolu během provozu. Jednoduchým prvkem na stole se může stát květina, ideálně čerstvě řezaná, která ladí s konceptem podniku, je bez přílišné vůně, která by rušila vůni pokrmů, a nebrání výhledu na ostatní spolustolovníky. Stejně pravidlo jako pro květiny platí i pro svíčky, které ale větší dojem udělají na společný pár než na obchodní partnery.

Při stolování se využívají dva druhy **založení jídelních příborů** – anglický a francouzský způsob. V bistrech, kavárnách s občerstvením a restauracích pro každodenní pohoštění se využívá spíše způsob francouzský, při kterém se zakládá pouze jedna sada příboru v jeden okamžik (lžice, nůž a vidlička). Na ubruse spočívá obvod lžice, resp. hroty vidličky, ostří nože směřuje k talíři. (Gullová, 2011) Toto pravidlo už však v praxi vymizelo a jen málokdy se s ním setkáme.

---

<sup>8</sup> Vrchní, menší ubrus, který může být z kvalitnějšího materiálu a pestrých barev, tvoří ozdobný motiv tabule.



**Obr. 2 Založení příboru**

Druhým způsobem je anglický, kdy jsou na stole založeny maximálně tři sady příborů a postupně se odebírají z vnější strany. Takový způsob prostírání je běžný pro restaurace, ve kterých se očekává objednání kompletního menu, a nikoliv pouze rychlý oběd. Uprostřed se může nacházet klubový talíř, který během stolování slouží jako podklad pro talíře se servírovanými chody a na kterém je zpočátku složen látkový ubrousek. Pečivový talíř bude umístěn vlevo nad příbory, zvláště doplněný o nůž na máslo. Vpravo sklenice vyskládané buď v řadě (zprava v pořadí, jak budeme nápoje pít) či v trojúhelníku, ve kterém se zvyšují od hosta po střed stolu. Nad klubovým talířem se nachází moučnickový příbor v pozici k přesunutí vedle dezertu (vidlička vlevo, lžice vpravo).



**Obr. 3 Příbor jako součást pokrmu**

Právě popsany způsob založení stolu je pouze modelový a využívají jej restaurace, které chtějí navodit atmosféru luxusního a komfortního podniku. V dnes tak často navštěvovaných bistrech a restauracích pro obchodní schůzky každodenního rázu takto založené stoly spíše nenajdete (viz obrázek č. 2). Zbytečná dodatečná úprava

stolu a odebírání prakticky všech sad příborů by byla jak plýtváním času hostů, tak samotným náčiním. V některých případech probíhá zakládání vybraných součástí příboru přímo na talíř servírovaný hostům, možno vidět na obrázku č. 3, kdy se nejedná pouze o příbor, ale také skleničku umístěnou na talíři jako součást chodu.

Nyní se zaměříme na jednotlivé kroky a uplatnění pravidel etikety stolování v pořadí, v jakém budeme nejspíše jednotlivá pravidla využívat.

**Ubrousek** – látkový ubrousek patří na klín. Jedná se zároveň o signál obsluze, zda budeme či nebudeme stolovat. Pánové by měli ubrousek rozložit celý, rubovou stranou na nohy. Dámy jej rozloží pouze z poloviny, jelikož vnitřní skrytá rubová část poslouží k otření úst (a nejspíše i rtěnky). Papírový ubrousek je ponechán na stole, nejčastěji po levé ruce složený do tvaru trojúhelníku.

**Pečivo** – před prvním chodem se nám nejspíše dostane pozornosti podniku a jako *couvert* bude připraven chléb s máslem, popř. olejem. Bez ohledu na společenskou významnost můžeme začít s konzumací. Pečivo vždy lámeme a vkládáme jednotlivě do úst. Máslo ze společné nádoby nejprve ukrojíme a položíme na náš pečivový talíř, až z něj mažeme na jednotlivá sousta. *Couvert* je součástí celého menu a odnáší se až před dezertem, obsluha jej ve většině případů bude sama doplňovat.

**Voda** – k osvěžení, probuzení chuťových pohárků a k neutralizaci chuti slouží jako nejlepší zprostředkovatel. Je velmi důležité si před každým napitím otřít ústa do látkového ubrousku a nezanechat na čirém skle nelichotivé mastné skvrny. Toto pravidlo platí pro všechny nápoje, ovšem u sklenic na víno a vodu, které jsem nejčistší a nejtenčí, jsou skvrny nejvíce vidět.

**Příbor** – pokud možno jej vždy držíme nízko u stolu. Konce střepek se opírají o střed dlaně a jejich konce jsou skryté. Hroty a ostří míří prakticky celou dobu k talíři, dolů. Tlak na nůž i vidličku vyvíjíme vždy ukazováčky. Tento způsob držení příboru je možné vidět na obrázku č. 3. V případě, že na vidličku nabereme sousto podobně jako na lžici, otočenou hroty nahoru přímo vložíme do úst, konce třenek stále ukryté v dlani. U chodů, kdy se používá vidlička samotná, je možné držet vidličku stejně jako lžici v ruce pravé. Lokty mějme vždy u těla, abychom svým pohybem nerušili spolusedící po našich stranách.



**Obr. 3 Držení příboru**

**Polévka** – ať už krém či bujon, talíř s polévkou nikdy nenakláníme, abychom dojedli i poslední lžici. Do polévky se taktéž nefouká, pouze pomalu míchá. Lžici samotnou držíme v naší silnější ruce a vkládáme přímo do úst, nefoukáme na ni a nesrkáme z ní (viz obrázek č. 3). V případě bujonu můžeme po vyjedení zavařky či vložky zbytek bujonu vypít, pokud je servis v bujonové misce, bez ohledu na to, zda má či nemá ouško. Z bujonové misky na obrázku č. 4 (pravá část) bychom bujon vypili.



**Obr. 4 Servis polévky**

**Odkládání příboru** – tedy alespoň po dojedení daného pokrmu, je vždy stejné. Snažíme se položit všechny příbory (jak použité, tak i ty, které jsme z vlastního přesvědčení nepoužili) na pozici 16 hodin, hroty vidličky a hranou lžice nahoru, ostřím naměřeným k nám. Pokud se jedná o bujónovou misku i s podšálkem, pokládáme lžici na podšálek – toto pravidlo platí i pro podšálky kávové a čajové – nikdy nenecháme lžici uvnitř misky či šálku. Na obrázku č. 5 je možné zleva doprava

vidět odložení lžice po dojedení polévky a příboru po dojedení hlavního chodu. Na pravé straně je znázorněno odložení příboru se záměrem jídlo později dojíst.



**Obr. 5** Odložení příboru

**Přípitek** – při slavnostních večerech nezbytná součást hostiny, stejně tak při významných pracovních změnách a oslavách dosažených výsledků. Je nezbytné jej vždy pronést ve stoje, z paměti, zpravidla před nebo po hlavním chodu. Od hostů i obsluhujícího personálu se očekává naprostý klid. Je neslušné cokoli jíst či pít, dokud pozvednutým přípitkem nepokyne řečník. (Gullová, 2011) Nápojem k přípitku je možné přituknout si pouze v maximálním počtu 4 osob. Při větším počtu už jen pouze gestem naznačíme. Neplést s aperitivem, tento nápoj by měl být vždy servírován zvlášť během začátku události a neslouží k pronesení přípitku.

**Dezert** – moučník či sýr, vždy jíme speciálním příborem. Ať už moučnickovým (vidlička a lžička), předkrmovým nebo pomocí sýrového nože. Pokud se jedná právě o moučnickový příbor, držíme vidličku v levé a lžičku, která plní funkci nože, v pravé. Toto pravidlo je zachyceno na obrázku č. 6. Do úst mohou přijít oba příbory. Nikoliv však předkrmový nebo sýrový nůž. V případě, že chceme použít pouze jeden ze zmíněného páru dezertního inventáře, držíme jej v naší silnější ruce.



**Obr. 6** Dezertní příbor



**Víno** – společně se sklenicemi na stole tvoří nejušlechtlejší součást hostiny. Sklu se v restauracích věnuje patřičná pozornost a alespoň stejná se očekává i od hostů.



**Obr. 7 Držení skleničky – bílé víno**

Sklenice ve společnosti držíme vždy za stopku. U červených vín můžeme na její vrchní části, jelikož sklenice je neobjemnější a nejlépe udržíme stabilitu. U bílých vín a sektů držíme sklenice ve spodní části stopky (viz obrázek č. 7), abychom neohřivali předem temperované víno a abychom zachovali eleganci štíhlé siluety sklenky. Je velmi důležité udržovat tělo sklenice (kalich) čisté, a i z toho důvodu vždy používat ubrousek k utření úst před napitím. Pouze při koktejlu, rautu či jiné příležitosti, kdy ve společnosti musíme stát a pohybovat se, je možné sklenici držet mezi prsty na dlani, abychom tak předešli možné katastrofě při srážce s jinou osobou.

**Pracovní konverzace** – pokud je součástí plánovaného oběda či večeře, a jedná se tím pádem o pracovní jídlo, měla by v rámci ČR probíhat až po skončení menu, popř. po hlavním chodu. Ve výjimečných případech po prvním chodu. (Šťastný, 2005) Během pracovního jídla je nepřípustné objednávat alkohol. Zápisníky a notebooky se mohou položit na stůl až po dojedení menu, jelikož do té doby hrozí nebezpečí ušpinění a znehodnocení, ale vždy záleží na domluvě s ostatními hosty. Stůl není určen k rozložení „domácí kanceláře“, zvláště pokud na něj kromě základního servisu nelze nic víc položit z důvodu menších rozměrů. Vždy jde tedy především o praktické hledisko a konkrétní domluvu.

**Odchod od stolu** – občas nezbytný či okolím vynucený, vždy s elegancí. Platí pravidlo, že při slavnostních událostech hosté od stolu nevstanou, dokud tak neučiní hostitelka či žena hostitele. V obchodních jednáních naštěstí tak přísná pravidla nemáme, minimální slušností je se srozumitelně a dostatečně nahlas omluvit. Ubrousek odložíme na stůl, ideálně čistou stranou k možnému publiku. Pokud před sebou máme pokrm, ve kterém hodláme pokračovat, příbory zkřížíme na talíři (ostřím vždy směrem k nám) nebo opřeme o kraj talíře (vypouklou stranou nahoru, ostřím k sobě).

**Káva, digestiv** – na závěr každého menu je možné podávat kávu a digestiv, tedy nápoje, kterými zakončíme naše stolování a zároveň ustálíme naši chuť po někdy i velmi náročném a chuťově pestrém menu. Káva lze podávat v různých obměnách espressa, ale v dnešní době se stále častěji setkáme s alternativními<sup>9</sup> druhy přípravy. Jako digestiv můžeme volit ušlechtilé vinné destiláty typu cognac a armagnac, brandy, popř. portské víno nebo sherry. Stejně tak můžeme zvolit destiláty a *eau-de-vie*, pálenky, např. slivovice, grapa nebo calvados.

**Doutníky** – od poloviny roku 2017, kdy vešel v účinnost zákon<sup>10</sup> hovorově nazvaný jako „protikuřácký zákon“ omezující kouření v restauracích a obdobných prostorách, doutníky a další cigaretové produkty z nabídky podniků úplně vymizely. Zvyk zakončit stolování v salónu s doutníkem v ruce je minulostí. Na tomto místě je vhodné zmínit, že odbíhat během menu od stolu pryč z restaurace kvůli zapálení si cigarety je neslušné a vůči ostatním spolustolovníkům rušivé, pach cigaret lehce překryje vůni dalšího chodu a aroma nápojů, které budou servírovány.

### 3.1.4 Ukončení sezení a odchod

Pokud dopijíme kávu a slovně jsme si potvrdili nově smluvené podmínky obchodu či dohody, je vhodné, aby hostitel/hostitelka taktně naznačili ukončení sezení a poté požádali o účet. Při obchodních jídlech platí ten, kdo zve. Žena by měla platit pouze v případech, kdy ona sama schůzi iniciovala. (Smejkal, 2011) Jelikož pracovní obědy a večeře mají přispívat k upevnění vztahů s kolegy nebo partnery, je stále populárnější po přijatém pozvání sám nabídnout druhému pozvání k dalšímu

---

<sup>9</sup> Příklady alternativních způsobů přípravy kávy – V60 filtr, aeropress, frenchpress, coldbrew.

<sup>10</sup> Zákon č. 65/2017 Sb., o ochraně zdraví před škodlivými účinky návykových látek.

setkání. Pokud se jedná o oběd mezi kolegy ze stejného oddělení či stejného postavení, předpokladem bude, že útratu za sebe hradí každý sám.

S placením je spojené i spropitné. V ČR neexistuje psané ani nepsané pravidlo ohledně jeho výše. Příkladem může být sazba pohybující se od pěti do patnácti procent ceny útraty. Spropitné není samozřejmostí, nejprve si musíme položit otázku, zda personál restaurace odvedl natolik uspokojivou práci, a až poté se zamyslet nad případnou výší. Ve většině restaurací Vás nejprve poprosí o způsob úhrady (kartou/hotově) a účet posléze donesou na speciálním podnosu, v malých deskách, popř. různě tvarovaných krabičkách. Příkladem je donesený účet v Café Savoy na obrázku č. 8.



**Obr. 8 Účet**

Platíte-li v hotovosti, celý obsah odnesou a do poslední koruny přeplatku vrátí, až poté zanecháte případné spropitné. Při odchodu, pokud je obchodní část schůze uzavřena, můžeme nabídnout ženám pomoc s navléknutím do kabátu a zeptat se na možnost odvozu. Nejedná se o povinnost, jelikož jsme stále v pracovním styku, ale o volný přesun mezi obchodní a společenskou etiketou, jejíž hranice se často prolínají.

### **3.2 Příprava na obchodní jednání**

Popis průběhu stolování a jeho obecně platné zásady, které jsme prošli v předchozích kapitolách, jsou zaměřené pouze na stolničení samotné, ovšem nezabývají se okolnostmi, které nás vedli k záměru spojit obchodní jednání s návštěvou restaurace či obdobného podniku. Luxusem dnešní doby je ležérnost a neformálnost, kterou nám dávají kavárny a bistra i v čistě kancelářských čtvrtích a tím umožňují prolínání obchodního a společenského světa. Pokud jsme se



rozhodli naše obchodní jednání odlehčit a chceme více poznat svého klienta či obchodního partnera, restaurace je jedna z možností, kam jej pozvat.

### 3.2.1 Účel schůze ve vybraném podniku

Jak jsme již v kapitole 1.2.2 Hostitel nastínili, v roli hostitele získáváme výhodu výběru místa, kde se naše schůze bude odehrávat, a z toho i jistou kontrolu nad celkovými podmínkami a způsobem, jak se setkání bude odehrávat. S touto výhodou je však spojená i povinnost zajistit dostatečně vhodné a reprezentativní prostory. Naše pozice a role v jednání musí být jasná.

Pokud plánujeme setkání každodenního charakteru, můžeme zvolit kavárnu, bistro, popř. hotelovou restauraci, kde nabízejí snídani. V takovém prostředí není nutné trvat na formálnostech a často postačí světlý oblek nebo sako s košilí bez kravaty, pro dámy světlý kostýmek či kalhoty se svetříkem. Jednání se bude týkat každodenních pracovních záležitostí a neměla by padnout žádná vážná rozhodnutí. Naproti tomu jednání s námi ještě ne zcela známým klientem či obchodním partnerem bude probíhat formálněji. Dle toho musíme volit i místo setkání. Restauraci, kam svého hosta pozveme, musíme znát a vědět, jaká je úroveň obsluhy a nabízených služeb. Celková atmosféra nesmí být rušivá, jelikož potřebujeme na daný obchod klid – nesmí se jednat o turisticky oblíbenou restauraci, počet stolů by měl být spíše menší, hudba by měla mít pouze ambientní charakter a obsluha by měla vždy respektovat soukromí a potřebný prostor hostů. Předem bychom si měli zjistit informace o druhé jednající straně a využít ve svůj prospěch. Pokud je druhá osoba vegetarián, nepůjdeme do steakové restaurace a pokud je vyznavačem klasických obleků, nepřijdeme oblečení ve stylu casual dress<sup>11</sup>.

V případě, že cílem našeho jednání má být dohoda či kontrakt, musí se na místo setkání a celý průběh jednání soustředit celá naše pozornost. Od termínu, pozvánky, výběru restaurace, odvozu na místo určení, jednání samotného, po způsob, jak případný úspěch s naším spolujednajícím stvrdit a kdy pokračovat v jednáních. Pro tento typ jednání mimo kancelář bychom měli zvolit restauraci vyšší úrovně, kde klidně i několik dní dopředu vytvoříme rezervaci a úroveň podniku osobně zkontrolujeme. Tento typ restaurace splňuje několik kritérií – celkově malý

---

<sup>11</sup> „Oblečení, které je zbaveno formalizujících znaků.“ (Špaček, 2017, s. 135)

počet míst k sezení, omezený výběr pokrmů, excelentní vinná karta, a především podřízení se přáním hostů. Během schůze se předpokládá komplexní znalost etikety stolování a z pohledu obchodního jednání především znalost faktická. Dress code se bude řídit denní dobou a bude se počítat s minimálně s oblekem.

### **3.2.2 Průběh a cíl jednání**

Jakkoliv jsou různá jednání a jejich formálnost rozdílné, měli bychom dle Smejkal (2011) dodržovat vždy určitá pravidla a zvyklosti. Existují dle něj tyto fáze jednání:

- Otevření rozhovoru
- Hlavní část obchodního jednání
- Fáze rekapitulační
- Závěr

V první fázi bychom si měli vyměnit obecné a základní informace. Je slušné a zároveň skromnost projevující, pokud představíme svou osobu a firmu, to i v případě, že náš host je s informacemi seznámen. Zjistíme tak, jak na nás druhá osoba reaguje a pomocí neutrálních témat rozhovoru navodíme uvolněnou atmosféru. Během této doby bychom si měli objednat nápoje a případně i jídlo, pokud byl tento záměr předem avizován. K hlavní části obchodního jednání se obvykle dostaneme až po skončení hlavního chodu, popř. poté, co dojíme sladké. Bylo by nevhodné ještě během předkrmu či polévky začít probírat vážné téma. Jelikož tato hlavní část může zahrnovat předkládání návrhů a argumentaci, bude všechna naše pozornost potřeba věnovat právě tématu a nikoliv jídlu. Ve fázi rekapitulační bychom měli vše potřebné znovu druhé straně zopakovat a ujistit se, že tyto body respektují oba jednající. Na základě toho lze vyvodit závěry, které nemají pouze zopakovat již rekapitulované body, ale především zhodnotit úspěšnost setkání a to, v jaké atmosféře a duchu proběhlo a zda i v budoucnu tento model jednání aplikovat. (Smejkal, 2011) Obě fáze probíhají již s objednanou kávou či čajem a nebylo by slušné snažit se je urychlit. Obdobné pravidlo platí i pro jiné společenské akce – pokud víte, že se nemůžete zdržet až do času podávání kávy, je lepší se z důvodu časové vytíženosti omluvit.

### 3.3 Nehody a faux pas

Za určitý druh přípravy lze považovat i praktickou dovednost a znalost, jak reagovat při nehodě, způsobené škodě či faux pas. V praxi se těmto situacím nelze vyhnout a je vhodné znát způsob, jak tyto situace svým chováním řešit a více nekomplikovat.

#### 3.3.1 Nehody

Základním pravidlo chování při společenském podniku zní, že v situacích, kdy způsobíme nehodu (vylité pití, spadlé jídlo, rozbitá sklenička), neodcházíme od ředonoho místa. Vždy vyčkáme příchodu všímavého personálu, popř. požádáme druhou osobu, aby obsluhu upozornila a dostalo se nám pomoci. V případě, že upustíme jídlo na zem a upozorníme obsluhu, stále ještě nelze z místa odejít – vyčkáme návratu obsluhy a až poté smíme místo opustit. (Mathé, Špaček, 2005)

Pokud se výše zmíněná nehoda odehraje u stolu, taktně se pokusíme situaci vyřešit – po ruce máme vždy k dispozici papírový ubrousek a menší škody dokážeme napravit. Pokud nám tedy spadne část jídla do klína, pouze jej zabalíme do papírového ubrousku a necháme ležet, dokud nebude probíhat debarasování<sup>12</sup>, během kterého jej dáme na odebíraný talíř. Nehody, které nelze vyřešit u stolu (skvrna na kravatě, rozepnutý zip, roztržené punčochy), vyřešíme na toaletě. Při zamazání ubrusu či převržení sklenice s pitím je vhodné zachovat klid, jelikož prudkým trhnutím těla můžeme způsobit škody daleko horší. Včasná reakce se očekává především od obsluhujícího personálu, který situaci vyřeší za Vás.

Další druh nehody už vyžaduje více naší snahy a pozornosti, a to v případě, kdy během nehody způsobíme újmu druhé osobě. Nejčastěji se jedná o rozlité pití na šatech či obleku. Ať už jste viníkem či poškozeným, ve společnosti bychom na sobě neměli nechat znát zlost či svými výroky vyčítat druhé osobě tuto nešikovnost. Není přípustné ubrousky zmatečně čistit druhému oblek, nicméně je nezbytné mu usnadnit co nejrychlejší přesun k toaletám či nabídnout pomoc s nápravou škody, pokud je možná. Samozřejmostí je úhrada účtu za čistírnu, v případě nejhorším finanční vyrovnání za nákup nového, obdobného obleku či šatů.

---

<sup>12</sup> Odklizení a odnešení nepotřebných součástí servisu (prázdné talíře, skleničky, napoužité příbory, a další.)

Nehody se mohou stát druhým osobám bez našeho přičinění a je naší povinností je na ně upozornit, pokud oni sami tuto nehodu nezaznamenali. Skvrny na oblečení, nedopnuté knoflíky, rozepnuté šaty – o tom všem musíme dotyčnou osobu informovat – vždy diskrétně a bez emocí. V případě intimního problému je vhodné poprosit o sdělení této informace osobu, která dotyčnou osobu zná, a zamezit tak nevhodné či ostudné situaci.

### 3.3.2 Faux pas

Za druh nehody se považuje i porušení společensky přijatelného chování, faux pas, doslovně podle aktuálního znění (2018) elektronického významového slovníku společnosti Lingea „*chybný krok v jednání, společenský poklesek, omyl, nedopatření.*“ Neznalost společenské etikety se úzce prolíná s neznalostí etikety stolování a etikety obchodního jednání. Lze tak konstatovat, že faux pas může vzniknout prakticky při každé společenské události a v jakýkoliv moment. S ohledem na téma této závěrečné práce se zaměříme na několik častých situací, faux pas, která vznikají právě při stolování (Mathé, Špaček, 2005):

- Během přípitku není možné pít či jíst.
- *Couvert* ani pečivo jako součást chodu nikdy nemažeme celou plochou, vždy až odlomený kus.
- Drží-li kdokoliv dietu a neupozornil předem hostitele na požadavek úpravy jídla, neupozorňuje ostatní v moment, kdy jídlo nesplňuje jeho/její představy.
- K talíři a směrem k navršené lžici či vidličce se nikdy neskláníme.
- Nepřípustné je olizovat jakýkoliv příbor, stejně jako využít nůž k nabodnutí jídla.
- Srkat a foukat horkou polévku je nepřijatelné.
- Lžička i lžíce nesmějí zůstat v šálku či misce, vždy je odložíme na podšálek.
- Spadlý ubrousek necháváme vždy ležet na zemi, nesbíráme a znovu jej rozhodně nepoužíváme.
- Brambory na talíři nikdy nemačkáme.
- Drůbeží křídélka nebereme do ruky a neokusujeme.

- Smrkání ani kýčání není možné směrem ke spolustolovníkům, musíme se otočit, popř. odejít od stolu, a použít vždy vlastní kapesník.
- Během stolování si rukama neohmatáváme obličej ani nos.
- Talíř po dojedení neposouváme směrem od sebe.
- Za faux pas je považována nadměra konzumace alkoholu.

Vyvarováním se těchto chyb, pohotovou reakcí při jakékoliv nehodě a uměním vtipně konverzovat i v těžkých chvílích upevníte své postavení a nehoda nijak negativně neovlivní názor na Vaši osobu. V rámci obchodních jednání neztratíte na své důvěryhodnosti a prokážete svou schopnost reagovat na nenadálé události.

## 4 Výzkumná část

Následující kapitolu tvoří praktická část bakalářské práce. V rámci výzkumu role etikety stolování v obchodním jednání je důraz kladen na to, jak vnímají současní obchodní manažeři a jednatelé firem danou problematiku. Snahou bylo provést výzkum a zjistit pomocí něj aktuální stav informovanosti, o kterém v době tvorby tohoto výzkumu nepojednávaly žádné další zveřejněné práce. Snahou bylo mimo jiné získat validní a reliabilní<sup>13</sup> data, na které bude možno v budoucnu navázat rozšířeným výzkumem.

### 4.1 Výběr respondentů

Pro výzkum byl jedním ze ztěžejších výchozích bodů výběr respondentů. S ohledem na povahu výzkumu bylo potřeba volit takové osoby z různých odvětví a služeb, u kterých byla známa jejich zkušenost s obchodním jednáním na každodenní bázi. I z toho důvodu byly pro participaci na výzkumu popptány osoby z autorova okruhu, o kterých bylo toto známo. Malý vzorek společnosti neměl přinést výsledky plošně aplikovatelné na celou společnost, úkolem bylo kvalitativně prozkoumat názory a přístup jednotlivých respondentů k tématu.

Pohlaví	Věk	Délka pracovního vztahu	Pozice	Společnost
Muž	35	5	Obchodní manažer	Hotelová společnost
Muž	55	6	Jednatel	Konzultační zdravotnická společnost
Muž	60	20	Obchodní manažer	Dodavatelská společnost zdravotnické a gastronomické techniky
Žena	32	2	Manažer nákupu	Výrobní podnik strojírenského průmyslu
Muž	45	12	Obchodní manažer	Dodavatelská společnost výrobků ze skla

Tab. 1 Přehled dotazovaných

### 4.2 Vymezení cíle a předmětu výzkumu

**Cílem výzkumu** bylo zjistit, jaký význam přiřkládají manažeři etiketě stolování v rámci obchodního jednání. **Výzkumnou otázkou** bylo zjistit, zda etiketa stolování ovlivňuje jejich názor na spolujednající osoby, potažmo úspěch či neúspěch jejich

<sup>13</sup> Validní data – měří a vyjadřují to, co je zájmem výzkumu a co je třeba zjistit. Reliabilní data – data spolehlivá vzhledem k opakování výzkumu v čase. (Foret, 2012)

obchodního jednání. Snahou bylo pokusit se objevit dosud neexistující, nezávislé poznatky a mít možnost na ně v budoucnu navázat dalším, rozšířeným výzkumem.

**Předmětem výzkumu** byli manažeři a jednatelé malých a středně velkých firem v ČR. **Výzkumný vzorek** sestával z pěti osob, z čehož čtyři osoby zastávaly pozici manažera a jedna pozici jednatele konzultační společnosti. Výběr respondentů byl záměrný. Jednalo se o osoby autora známé, jejichž pracovní pozice odpovídala potřebám výzkumu. Počet osob pro rozhovor byl omezen z důvodu časové i obsahové náročnosti metody kvalitativního výzkumu a z důvodu oborově specificky orientovaného tématu.

### 4.3 Vztahový rámec

Jako součást přípravné fáze výzkumu byl nejprve metodou brainstormingu<sup>14</sup> sepsán vztahový rámec a faktory, které souvisí s tématem etikety stolování v obchodním jednání a mohly by mít vliv na rozhodování jednotlivých obchodních zástupců. Cílem bylo mimo jiné stanovení tématických okruhů, jejichž rozbor pomocí kvalitativního výzkumu dokáže přinést validní a reliabilní výsledky.

Do vztahového rámce byly zahrnuty následující pojmy:

- povědomí o pojmu etiketa stolování
- znalost etikety jako způsob reprezentace firmy i sebe samotného
- společenské podniky jako součást obchodního jednání
- odlišné role ve společenském styku
- rozlišení různých společenských významností
- vztah mezi úrovní společenského jednání a úspěšnosti obchodního jednání

Zájmem bylo zjistit, zda jsou obchodní manažeři při svých obchodních jednáních účastníky společenských podniků a zda vystupují v roli hosta či hostitele. Dále zda mají základní povědomí o etiketě stolování a jestli i díky dodržování etikety posuzují a formují svůj názor na druhé osoby, popř. formují názor na celou společnost, kterou dotyčný reprezentuje. V souvislosti s tím bylo potřeba zjistit i to, jaké zkušenosti (i negativní) s etiketou stolování v praxi mají.

---

<sup>14</sup> Skupinová tvorba co největšího množství faktorů a pojmů, které se vážou na zvolené téma.

#### 4.4 Stanovení předpokladů

Při tvorbě předpokladů se vycházelo ze subjektivních odhadů. Odborné termíny a teoretický rámec byly stanoveny na základě literatury zaměřené na téma obchodní etikety, společenské etikety a taktéž etikety obchodního jednání. Úzkou a specifickou disciplínou zahrnutou v této teorii byla i etiketa stolování. Ze vztahového rámce byly tvořeny předpoklady, na které se v dalším průběhu výzkumu hledala odpověď. Z důvodu časových i realizačních limitů práce bylo stanoveno pět předpokladů (očekávání), které bylo možné objektivně potvrdit či vyvrátit na základě vzájemně porovnatelných odpovědí. Očekává se, že dotazovaní:

- využívají mimokancelářské prostory, včetně kaváren, bister či restaurací, pro každodenní obchodní jednání.
- jsou v rámci obchodního styku účastníky společenských podniků alespoň jednou měsíčně.
- utváří si první dojem i na základě dodržování pravidel etikety stolování.
- rozlišují hloubku přípravy k obchodnímu jednání na základě své role (host/hostitel).
- jsou schopni rozpoznat společenské faux pas a porušení pravidel etikety.

Jednotlivé předpoklady se již nespřesňovaly a po nasbírání dat se vycházelo z analýzy obsahu, kdy se z přepisů rozhovorů hledaly souvislosti mezi předpoklady a fakty. Stanovený rozsah předpokladů, výzkumného vzorku, okruhů otázek a cíl výzkumu byly vedoucí práce shledány jako vyhovující pro výzkum této úrovně.

#### 4.5 Rešerše literatury

Role etikety stolování v rámci obchodního jednání je téma opírající se o teorii vycházející ze společenské etikety, stejně jako z etikety obchodního jednání. K teoretickému podkladu práce posloužila díla od předních českých autorů (Smejkal, Schelová Bachrachová, Šťastný, Špaček, a další) zaměřená na etiketu obchodního jednání, společenský protokol a etiketu stolování. Absence jakýchkoliv předešlých výzkumů na obdobné téma, alespoň těch pro veřejnost dostupných, znamenala vstup na málo prozkoumané pole znalostí a informací. Vztahový rámec i následná literární rešerše předurčily volbu metody výzkumu a



techniky sběru dat. Výsledky tohoto výzkumu mohou v budoucnu sloužit jako základní vstupní informace pro rozšířený výzkum na obdobné téma, popř. pro interní potřeby zaměstnavatelů ke vzdělávání svých zaměstnanců. V tom případě už by jistě bylo možné v rámci literární rešerše hledat i interní praktiky v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

#### **4.6 Metoda výzkumu**

Výzkum této bakalářské práce se řadí do kategorie kvalitativních výzkumů, které *"umožňují hlubší poznání motivů chování lidí, odhalují povahu a souvislosti jejich názorů, preferencí a postojů, případně se snaží najít jejich příčiny."* (Foret, 2012, str.13). Metoda výzkumu byla tzv. monografická, šlo tedy o zaměření pouze na jeden základní cíl v rámci odborného a specifického tématu – etiketě stolování.

Jako technika sběru dat byl zvolen rozhovor, tedy osobní dotazování neboli face-to-face interview (F2F). Jelikož cílem bylo zjistit aktuální stav poznání a to, jak vnímají dané téma sami dotazovaní, byl zvolen hloubkový rozhovor, jehož výhodou byla možnost se daleko podrobněji zajímat o jednotlivé příčiny a motivy jednání respondentů a také snížení rizika špatného pochopení otázek. *„Tazatel se také může přizpůsobit situaci – navázat kontakt s dotazovaným, zmírnit jeho ostych, dovysvětlit, čemu nerozumí, ukázat předmět (například etikety či obaly produktů, fotografie), o němž se hovoří, u choulostivějších otázek půjčit kartičky s předepsanými kódy variant odpovědí apod.“* (Foret, 2012, s. 57) Konkrétně se jednalo o rozhovor individuální, pouze mezi tazatelem a respondentem, a nestandardizovaný, který podle Foreta nemusí dodržovat přesné pořadí a formulace otázek. Je veden tak, aby byl podobný volnému rozhovoru, ale zároveň se držel určitého předem promyšleného schématu. Vzhledem k technice sběru dat a cíli výzkumu bylo předem stanovené, že výsledkem sběru dat budou tzv. softdata, tedy subjektivní výpovědi, názory a jejich vnímání dané problematiky. (Foret, 2012)

#### **4.7 Předvýzkum**

Pro ověření správnosti formulace základních otázek a obsahové stránky rozhovoru byl proveden pilotážní rozhovor s jednatelem konzultační zdravotnické společnosti, který je v každodenním kontaktu s klienty a schůze jsou nejobvyklejší formou jeho obchodního jednání. Vzhledem k příbuzenskému vztahu proběhl rozhovor v předem domluvený den v místě jeho trvalého bydliště. Na základě předvýzkumu

byly upraveny vybrané formulace otázek a především pojmy, které nemusely být sémanticky jednoznačné<sup>15</sup>, zejména z oblasti etikety společenského kontaktu a stolování. Na základě tohoto zjištění byly během pokládání otázek v samotném výzkumu vybrané pojmy doprovázené i praktickým příkladem k vysvětlení a správnému porozumění – např. co vše zahrnuje pojem společenský podnik, jak lze interpretovat společenské faux pas nebo jaké situace lze přiřadit k hostitelské roli. Stejně tak došlo k přehodnocení mnou pokládaných otázek a značnějšímu rozlišení situací, kdy obchodní manažer zastupuje roli prodávajícího a kdy roli kupujícího. Všechny navržené změny byly ve výzkumu aplikovány.

#### **4.8 Sběr a zpracování dat**

Místo realizace osobního rozhovoru v rámci výzkumu, bylo domluveno předem s každým respondentem. Ve všech pěti případech se jednalo o kancelář daného respondenta. Pro rozhovor by bylo optimální prostředí neutrální, avšak zvolené místo (krásně a decentně zdobená kancelář s denním světlem a pohodlným sezením) bylo respondentům výhodou jim známého prostředí a celkově se mohli cítit více uvolněně. Termín setkání byl dán především jejich možnostmi a denním harmonogramem. Ani v tomto ohledu tedy nebylo možné podmínky unifikovat. Při dotazování bylo využito pouze předem připraveného a vytištěného záznamového archu (příloha č. 1 Záznamový arch) a zápisů tazatele, nebylo použito žádné pomocné médium a jednalo se tedy o zprostředkovaný rozhovor, velmi spontánní a a blízký přátelskému rozhovoru.

Jelikož součástí rozhovoru byly i komplikovanější otázky s možností výběru, byl tento arch poskytnut v kopii k nahlédnutí i pro respondenta. Po skončení rozhovoru byl arch se zaznamenanými odpověďmi podán k nahlédnutí respondentovi a došlo k odsouhlasení zpracování těchto odpovědí společně s poznámkami, které si autor během rozhovoru zapisoval.

Mezi jednotlivými rozhovory byl autorem předem subjektivně stanoven odstup v délce trvání alespoň dvou dní, aby došlo k logické kontrole zaznamenaných dat a k zachování objektivity autorova přístupu k jednotlivým respondentům, a tím zachování reliability celého výzkumu. Nasbíraná data z rozhovorů byla zpracována

---

<sup>15</sup> Sémanticky nejednoznačné – význam může být interpretován různě.

a analyzována jednotlivě a poté převedena do měřitelné a relevantní podoby pro vyvození výsledků výzkumu.

#### 4.9 Vyhodnocení výsledků

Na pojem **etiketa stolování** byla směřovaná vždy první část rozhovoru s respondenty. Úvodní a filtrační otázky nebyly pro tuto techniku sběru dat a výzkumný vzorek potřebné, a proto od nich bylo abstrahováno. Rozhovory vždy začínaly několika větami o průběhu studia, popř. zaměstnání jak na straně tazatele, tak na straně dotazovaného. U všech pěti dotazovaných se ukázalo, že pojem jako takový jsou schopni logicky okomentovat a odvodit jeho obsahový význam. Tato otázka sloužila spíše jako motivační otázka, kterou byl nastíněn směr našeho rozhovoru. Zajímavostí bylo, že i přes to, že byli všichni respondenti předem informováni o tématu rozhovoru, obchodní manažer hotelové společnosti přes to projevil určité obavy ze svých údajných neznalostí a ironizoval svou znalost této disciplíny etikety.

V návaznosti na téma etikety stolování se pokročilo k tomu, v jakých **mimokancelářských prostorách** a za jakých podmínek probíhají jednotlivá obchodní jednání respondentů. Zde je na místě zmínit, že v obsahu odpovědí se při zpětné analýze začaly nacházet poměrně velké rozdíly – především z důvodu obchodních rolí nakupující/prodávající a klient/poskytovatel služeb. Obchodní zástupce dodavatelské společnosti zdravotnické a gastronomické techniky zdůraznil, že jelikož on je ve většině svých jednáních poskytovatelem služeb, a nikoliv klientem, vždy se podřizuje klientovi ohledně místa a času setkání. Stejný názor vyslovili i ostatní respondenti. Zde tedy bylo rozvinout otázku a zajímat se o to, jaké mimokancelářské prostory preferují dotazovaní při svých jednáních, jsou-li v roli hostitele. Panovala shoda ohledně využití prostor kaváren a restaurací, které usnadňují oběma stranám dopravu na dané místo a šetří čas (z důvodu výběru místa na půl cesty mezi sídly obou firem), a také z důvodu větší míry neformálnosti při jednání, což shodně všichni považovali za přínos pro výsledky obchodního jednání. Na druhou stranu kancelář v sídle firmy jako místo jednání může působit pozitivně ve smyslu viditelného a hmatatelného důkazu stability a existence firmy, proto dochází k prolínání obou způsobů výběru místa jednání. Touto sérií otázek **byl povrzen předpoklad č. 1** – respondenti využívají mimokancelářské prostory, včetně kaváren, bister či restaurací, pro každodenní obchodní jednání.

Dále se rozhovor ubíral směrem k jednotlivým **společenským podnikům**. Hlavní otázka, která byla plánovanou otázkou v záznamovém archu, směřovala na zkušenost s těmito událostmi. Otázka byla polytomická výčtová<sup>16</sup> a respondenti měli možnost si přečíst zadání i jednotlivé možnosti na své kopii záznamového archu. Z odpovědí vyplynulo, že 4 z 5 dotazovaných měli zkušenost s obchodním obědem či večeří, naopak pouze 2 z 5 měli zkušenost s obchodní snídaní či brunchem. I přesto, že se jedná o poměrně neformální a moderní záležitost, firmy dotazovaných prý nepreferují tuto variantu jednání, jelikož není zcela jasně definované, zda přinese výsledky a zda jednání bude pro společnost užitečné (a nikoliv pouze náklad na reprezentaci z pohledu účetnictví). Další zkušenosti byly především v oblasti rautů při příležitostech prezentace nových produktů či značek a číše vína, která podle jednatele konzultantské společnosti pravidelně doprovází navázání nových partnerských vztahů či slouží pro interní způsob oslav. I přesto byl **předpoklad č. 2** (respondenti jsou v rámci obchodního styku účastníky společenských podniků alespoň jednou měsíčně) **zamítnut**, jelikož pouze 3 z 5 respondentů potvrdili, že četnost jejich účastí na takových společenských akcích je pravidelná alespoň 1x měsíčně. Manažer nákupu výrobní firmy se sice účastní takových událostí, ale pravidelně pouze 2x ročně rautu spojeného s prezentací firmy na veletrzích, ostatních společenských podniků se účastní nepravidelně. Obchodní manažer firmy dodávající sklo a výrobky ze skla se sice účastní pravidelných obchodních jednání v kavárnách a restauracích, ale sám by je neoznačil za obchodní oběd či večeři. Vždy jde o neformální návštěvu a neformální jednání pouze s dlouhodobými obchodními partnery a klienty.

Dalším okruhem otázek, ke kterému se tazatel cílil právě po okruhu otázek o společenských podnicích, bylo téma **prvního dojmu**. Otázky byly směřovány především na to, jakou roli u nich hraje dodržování etikety stolování v rámci tvorby názoru na druhého člověka a co dalšího nejvíce ovlivňuje tento názor. Došlo ke shodě v tom, že první dojem je pro dotazované velmi důležitým faktorem úspěchu jednání. Stejně tak fakt, že dodržování etikety stolování je faktorem, který ovlivňuje jejich první dojem na druhou osobu. Tím **byl potvrzen předpoklad č. 3** – dotazovaní si vytváří první dojem i na základě dodržování pravidel etikety stolování. Jako významné faktory byly ještě jmenovány např. osobní hygiena, dress code,

---

<sup>16</sup> Druh uzavřené otázky, kdy z daných možností můžeme zvolit několik variant. (Foret, 2012)

taktní vystupování nebo i důkladnost připravených tištěných materiálů. Tazatelova otázka zkoumající, jaké z vybraných faktorů nejvíce ovlivňují respondentův první dojem z druhé osoby (polytomická s výběrem pořadí variant), nebyla pochopena všemi respondenty na poprvé a byla poměrně složitá k zodpovězení, jelikož z pohledu respondentů existuje příliš mnoho faktorů ovlivňujících tento názor. Panovala shoda pouze na tom, že nejdůležitějším může být taktní vystupování a jasné vyjadřovací schopnosti. Zajímavé však bylo, že mladý obchodní manažer (35) uvedl, že upřednostňuje jednání s osobou, která na něho působí velmi pozitivním prvním dojmem. Oproti němu starší obchodní manažer (60) byl toho názoru, že se pokouší nebyť ovlivněný prvním dojmem, jelikož preferuje dlouhodobé obchodní vztahy, které vychází z důvěry a poznání. Zde by mohl vzniknout prostor pro rozšíření této otázky s ohledem na délku trvání práce na dané pracovní pozici a v daném oboru, nicméně kvůli omezenému rozsahu, času a vymezení tohoto výzkumu bylo od této možnosti abstrahováno. Mohlo by se však jednat o podnět pro budoucí práci, která by se opírala o teoretické základy psychologie.

Ohledně **přípravy k obchodnímu jednání** v různých rolích – host/hostitel, klient/partner, nadřízený/podřízený – se všichni respondenti shodovali ve svých odpovědích. Všech pět uvedlo, že diferencují svůj stupeň přípravy s ohledem na svou roli na daném jednání. Především v roli méně společensky významné (hostitel, poskytovatel služeb, podřízený) se vždy snaží naplno vyjít vstříc přáním a potřebám osobě společensky významnější (host, klient, nadřízený). Zahrnuje to podle nich výběr vhodného místa schůze, kdy často využívají jim známé kavárny v centru hlavního města. Podle obchodního manažera dodavatelské firmy zdravotnické a gastronomické techniky (sídlo v Praze), který na svá jednání jezdí po celé ČR, je vhodná volba klidné restaurace na půl cesty mezi sídly obou jednajících firem (zvolí např. návštěvu restaurace v Jihlavě, pokud má domluvenou schůzi s klientem z Brna). Vždy ale záleží na časových možnostech a nejedná se o pravidlo. V takovém případě prý kvůli ohledu na klientův čas vyjíždí klidně i s hodinovým předstihem, jelikož vymlouvat se na potíže s dopravou na D1 je podle něj v dnešní době drzostí. Respondenti se v tomto bodu jednoznačně shodovali – čas je podle nich hlavním motivem v přípravě k obchodnímu jednání a nikdo si nedovolí nechat své klienty čekat. Dalším způsobem přípravy byl podle dotazovaných také odhad a znalost prostředí firmy, z jaké klient přichází – i podle

informací z internetu – a tomu přizpůsobené podklady pro jednání a dress code. Podle obchodního manažera hotelové společnosti dochází i k rozlišení dress codu v závislosti na místě domluvené schůze a délce trvání obchodního vztahu, přičemž uvedl, že si dovolí nosit i smart casual v případě, že se nejedná o první schůzi s klientem nebo když se schůze odehrává ve vybraných kavárnách. V roli hosta naopak takovou snahu a způsob smýšlení očekávají od svých hostitelů, ale věčnou stránku jednání nepodceňují nikdy. **Předpoklad č. 4** (respondenti rozlišují hloubku přípravy k obchodnímu jednání na základě své role) **byl potvrzen**.

Společenská **faux pas** a porušení pravidel etikety byly poměrně obsáhlým okruhem otázek, při kterém se tazatel zároveň snažil ověřit znalost etikety stolování jednotlivých respondentů. Při otázce, jaká různá společenská faux pas jsou si schopni dotazovaní vybavit ze své obchodní praxe, si 2 z 5 dotazovaných vzpomněli na situace, kdy druhá osoba měla problém s dress codem a osobní prezentací – konkrétně se jednalo o viditelně špinavé a nežehlené oblečení a také o rozepnuté knoflíky na košili. Další ze vzpomínek směřovaly k neomluveným opožděním na jednání a také na nevhodná témata hovoru během jednání. Zajímavostí byla vzpomínka, kdy si při jednání v kanceláři klienta jednoho z obchodních manažerů dovolil onen manažer pochválit fotku vnoučat klienta. Ukázalo se, že se nejednalo o vnoučata, nýbrž o děti.

Ohledně faux pas spojených se stolováním už příklady z praxe nebyly tak rozmanité. Každopádně byl uveden příklad s přemírou alkoholu během neformální obchodní večeře, také problém s olizováním příboru po dojedení jídla a neznalost postupu při objednání menu. Host obchodního jednání v restauraci si začal bez předešlé domluvy objednávat jídlo i pití sám. Dalším uvedeným příkladem byla situace, kdy po uzavření obchodní smlouvy následovalo pozvání na oběd a společné utvrzení v jednotlivých podmínkách o budoucí spolupráci. Až když došlo na objednávání jídel, jeden z přítomných hostů se omluvil, že ani nemá chuť jíst. Tady se jednalo nejen o faux pas, ale především o chybu v komunikaci, kdy hostitel měl takové situaci předejít. **Předpoklad č. 5 byl potvrzen** (respondenti jsou schopni rozpoznat společenské faux pas a porušení pravidel etikety).

Po provedené analýze obsahu lze konstatovat dosažení stanoveného cíle výzkumu. Bylo zjištěno, že respondenti přikládají význam etiketě stolování v rámci svých jednání a jsou ovlivněni dodržováním etikety stolování opírající se o společenské

chování. Nejedná se však o hlavní faktor úspěšnosti jejich obchodního jednání, pouze o jeden z mnoha. Cílem výzkumu nebylo mimo jiné zkoumat hloubku znalostí etikety stolování jednotlivých respondentů, o čemž by mohl vypovídat jiný výzkum, nicméně bylo prokázáno, že jsou schopni rozlišit základní pravidla a přestupky této disciplíny etikety a že etiketa stolování ovlivňuje jejich názor na spolujednající osoby.

#### 4.10 Vlastní doporučení

Jelikož výzkumným vzorkem byl pouze malý vzorek společnosti a výzkum samotný byl zaměřen na osobní postoj a přístup jednotlivých dotazovaných, není možné výsledky generalizovat a zobecnit jejich platnost na celou společnost. Na základě zjištěného významu, který jednotliví manažeři přikládají etiketě stolování v rámci obchodního jednání, však lze doporučit následující. Manažeři a jednatelé, tedy osoby účastníci se obchodních jednání při každodenním výkonu práce, by měli ovládat základy společenské a obchodní etikety, resp. etikety stolování. Minimem by mělo být **nastudování teoretického rámce z odborné literatury**. Dalším vhodným krokem by mohla být **účast na vzdělávacích kurzech** v rámci obchodní a společenské etikety, které se pravidelně pořádají po celé ČR. Příkladem poskytovatelů odborných vzdělávacích služeb mohou být Vzdělávací centrum ACZ<sup>17</sup>, akreditované vzdělávací centrum i s nabídkou akreditovaných kurzů MPSV, a dále Ladislav Špaček<sup>18</sup> jako jeden z předních českých odborníků na toto téma, v současnosti nabízející jeden akreditovaný vzdělávací program a mnoho dalších kurzů. Posledním doporučením je domluva se zaměstnavatelem a **využití interních zdrojů z oblasti vzdělání a rozvoje zaměstnanců**. Právě interní vzdělávací systém v oblasti obchodní etikety by mohl přinést pozitivní ohlasy na společenské vystupování jednotlivých manažerů a jednatelů, a tak v jistém směru zlepšit obraz firmy z pohledu stakeholderů<sup>19</sup>.

#### 4.11 Časový harmonogram

Přípravná fáze výzkumu zahrnující stanovení základního vztahového rámce, předpokladů a okruhů otázek probíhala během 10. měsíce roku 2018. Jako součást

---

<sup>17</sup> <http://www.acz-kurzy.cz/>

<sup>18</sup> <http://www.ladislavspacek.cz/>

<sup>19</sup> Zájmové skupiny.

přípravné fáze se uskutečnil pilotážní rozhovor. Během přípravné fáze již bylo nutné domluvat s jednotlivými dotazovanými termín realizace rozhovoru, jelikož byl předpokládáno jejich pracovní vytížení. I s ohledem na hloubku rozhovoru a jeho časovou náročnost nebylo možné plánovat realizaci ze dne na den.

Jednotlivé rozhovory probíhaly od 12. listopadu 2018 do 30. listopadu 2018. V průměru trvaly 45 minut a byly realizovány během různých pracovních dní a různých denní doby, jelikož bylo nutné se přizpůsobit časovým možnostem dotazovaných. Mezi jednotlivými rozhovory byl vždy dodržen odstup minimálně 2 dní. Zpracování a analýza obsahu každého rozhovoru trvaly minimálně v délce jednoho dne.

#### **4.12 Rozpočet výzkumu**

Teoretická část výzkumu vycházela z odborných publikací, knih a článků běžně dostupných veřejnosti v knihovně či na internetu. Praktická část výzkumu formou rozhovorů probíhala na předem vybraných místech, především v sídlech jednotlivých společností v Praze. Autor si uvědomuje, jaká je v reálných výzkumech výše nákladů spojená s osobním dotazováním (nábor a školení tazatelů, časová náročnost na straně tazatelů i respondentů, náročnost zpracování dat), nicméně ve výzkumu této bakalářské práce nebylo takových nákladů potřeba. Reálné náklady byly spojené pouze s osobním časem a cenou dopravy na daná místa, nicméně všechny tyto cesty byly spojeny i s čistě osobními zájmy a náklady proto byly nulové.

#### **4.13 Limity práce**

Autor si plně uvědomuje limity této práce. Úkolem bakalářské práce bylo především prozkoumat zadané téma a zjistit, jak k etiketě stolování v obchodním jednání přistupují současní obchodní manažeři a jednatele, pro které je obchodní etiketa každodenní záležitostí, stejně jako pro všechny z nás etiketa společenská. Při literární rešerši se téma ukázalo být dosud málo prozkoumané a v České republice ne zcela zmapované a jistě by si zasloužilo více pozornosti. V rámci časových a realizačních možností však bylo snahou naplno se zorientovat, analyzovat a prezentovat alespoň tuto úzce specifickou oblast společenské a obchodní etikety z pohledu vybraných respondentů.



## Závěr

Bakalářská práce byla zaměřena na téma etikety stolování, společenského kodexu a obchodního jednání. Cílem práce bylo zjistit, jaký význam přiřkládají manažeři etiketě stolování v rámci obchodního jednání. Práce se dělila na část teoretickou a výzkumnou. V teoretické části byly vymezeny základní pojmy z oblasti společenského kodexu a prezentovány hlavní pravidla etikety stolování. Teoretická východiska se opírala o odborná a naučná díla především českých autorů, protože záměrem autora bylo popsat obecně platná pravidla v rámci jednání v České republice, ze kterých by měli manažeři při své práci vycházet. V praktické části byl kladen důraz na názor a motivy chování vybraných manažerů při svých obchodních jednání a v rámci událostí spojených se stolováním. Jednalo se o kvalitativní výzkum, pro který byla jako optimální technika sběru dat zvolen hloubkový osobní rozhovor. Jako výzkumný vzorek bylo stanoveno pět dotazovaných, manažerů a jednatelů z malých a středních podniků, kteří přicházejí k obchodním jednáním i stolování v rámci obchodních jednání na každodenní bázi. Úkolem nebylo měření a porovnávání znalostí etikety stolování a vyčíslení pozitivních dopadů znalosti této disciplíny, ale spíše hledání motivů jednání a aspektů, na jejichž základech si manažeři tvoří názor na spolujednající osoby.

Na základě výzkumu této bakalářské práce bylo zjištěno, že jednotliví manažeři přiřkládají význam etiketě stolování v rámci obchodního jednání na takové úrovni, že ovlivňuje jejich názor na další účastníky jednání a může tak mít vliv na úspěšnost konkrétních obchodních schůzí. Dále bylo zjištěno, že pro dotazované je běžnou součástí jejich každodenních jednání využívání mimokancelářských prostor, do kterých lze mimo jiné zahrnout i kavárny, bistra a restaurace, kde aplikují konkrétní pravidla a zásady etikety stolování. Navíc jsou účastníky i společensky významnějších podniků, při kterých se naopak dostává do popředí právě samotné stolování a rozvinutí osobních vztahů, do pozadí se naopak dostává samotný obsah obchodního jednání. Dalším zásadním bodem výzkumu bylo rozlišení hloubky přípravy na obchodní schůze podle role, do kterých se účastníci jednání dostávají – zda do role hosta nebo hostitele, klienta nebo poskytovatele služeb, tedy nakupující či prodávající. Bylo zjištěno, že z praktických důvodů je v rolích společensky méně významných vždy důležité počítat s časovou rezervou a držet se jedné ze zásad společenského chování, dochvilnosti. Naopak bylo potvrzeno, že etiketa stolování

sice je jedním z faktorů ovlivňujících první dojem a možný úspěch obchodního jednání, nicméně stále existují podstatnější argumenty pro úspěch – samozřejmě samotný obsah jednání – ale dále především taktní jednání a obecně přijatelné vystupování.

Cílem práce však nebylo vyzdvihnout a povýšit téma etikety stolování v rámci obchodního jednání nad další složky obchodního a společenského kodexu, ale poukázat na její význam a podstatu při vystupování a sebe prezentaci manažerů, stejně jako na faktor ovlivňující názor na manažerem zastoupenou společnost. Z toho důvodu byly navrženy doporučení, jak v praxi přistupovat k etiketě stolování, aby se zmírnily dopady možných porušení těchto pravidel a případných faux pas.

V budoucnu by se autor rád zaměřil na prohloubení těchto znalostí z okruhu obchodní a společenské etikety, stejně jako ze specifické disciplíny obou okruhů – etikety stolování. Tato bakalářská práce by mohla být výchozím výzkumem pro vytvoření a aplikování vzdělávacích seminářů pro firemní klientelu. Z akademického hlediska by bylo příhodné práci rozšířit a zabývat se i výše postaveným protokolem diplomatickým.

## Seznam literatury

MATHÉ, Ivo a Ladislav ŠPAČEK. Etiketa. Praha: BB/art, 2005. ISBN 80-7341-564-x.

ŠPAČEK, Ladislav. Etiketa do kapsy. Praha: Ladislav Špaček, 2016. ISBN 978-80-260-9392-3.

DUNCKEL, Jacqueline. Podnikatelská etiketa: udělejte dobrý dojem. Praha: NS Svoboda, 1997. ISBN 80-205-0510-5.

ŠŤASTNÝ, Václav. Etiketa, aneb, Společenské chování v profesním styku. Praha: ASPI, 2005. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-111-0.

GULLOVÁ, Soňa. Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3777-5.

SMEJKAL, Vladimír a Hana SCHELOVÁ BACHRACHOVÁ. Velký lexikon společenského chování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3650-1.

ŠPAČEK, Ladislav. Etiketa: moderní etiketa pro každého. Ilustroval Kristína ŠIMKOVÁ. Praha: Mladá fronta, 2017. ISBN 978-80-204-4577-3.

KOWALIKOVÁ, Petra. Základy společenského chování: studijní opora. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-2930-2.

FORET, Miroslav. Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky. 2., aktualiz. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0038-4.

DOMINÉ, André, Eckhard SUPP, David SCHWARZWÄLDER, et al. Víno. Třetí, upravené vydání. Přeložil Jaroslava BURKERTOVÁ, přeložil Libor JŮN, přeložil Alexandra BENÁKOVÁ, přeložil Jitka KŇOURKOVÁ, přeložil Věra BĚŤÁKOVÁ, přeložil Petra MARTÍNKOVÁ, přeložil Vilém BERAN. Praha: Slovart, 2015. ISBN 978-80-7391-701-2.

Spotřeba alkoholických nápojů na 1 obyvatele v České republice. Český statistický úřad [online]. [cit. 2018-12-01]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/cr\\_od\\_roku\\_1989\\_alkohol](https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_alkohol).

Internetový slovník současné češtiny. Nechybujte.cz [online]. Lingea [cit. 2018-12-03]. Dostupné z: <https://www.nechybujte.cz/slovník-soucasne-cestiny>.

Hard skills a soft skills. Chování.eu [online]. [cit. 2018-12-17]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/hard-skills-a-soft-skills/c911>

Small talk. Chování.eu [online]. [cit. 2018-12-17]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/small-talk/c854>

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1 Vinný list .....	32
Obr. 2 Založení příboru .....	34
Obr. 3 Příbor jako součást pokrmu .....	34
Obr. 3 Držení příboru .....	36
Obr. 4 Servis polévky .....	36
Obr. 5 Odložení příboru.....	37
Obr. 6 Dezertní příbor .....	37
Obr. 7 Držení skleničky – bílé víno.....	38
Obr. 8 Účet .....	40

### Seznam tabulek

Tab. 1 Přehled dotazovaných.....	46
----------------------------------	----

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 Záznamový arch.....	62
----------------------------------	----

## Příloha č. 1 Záznamový arch

**ZÁZNAMOVÝ ARCH**  
rozhovoru k výzkumu bakalářské práce:  
„Role etikety stolování v rámci obchodního jednání manažera“  
Autor: Michal Hrubý

Datum:

Tazatel: Michal Hrubý

Dotazovaný:

1. Co si představíte pod pojmem etiketa stolování?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
2. Z uvedené nabídky spol. podniků vyberte ten (ty), se kterým(i) máte zkušenost:
  - Banket
  - Raut
  - Recepce
  - Obchodní oběd/večeře
  - Obchodní snídaně/brunch
  - Koktejl
  - Číše vína
  
3. Byl jste již někdy v roli hostitele podobného podniku? ANO / NE
  
4. Účastníte se obchodních jednání ve spojení se stolováním? Pokud ano, jaký z těchto podniků Vám nejvíce vyhovuje a proč?
  
  
  
  
  
5. Do jaké míry ovlivňuje chování a znalost etikety stolování Váš první dojem z jednání s Vašimi klienty či partnery?
  
  
  
  
  
6. Co dle Vašeho subjektivního názoru nejvíce ovlivňuje Váš názor na osobu, se kterou jednáte?

7. Které z následujících pojmů společenského styku nejvíce ovlivňují Váš názor na jednání s obchodním klientem či partnerem? Seřadte prosím pojmy podle významu, který jim přikládáte, od nejvýznamnějšího (1) po nejméně významný (5).
- Dochvilnost
  - Taktní vystupování
  - Dodržování zásad etikety stolování
  - Dodržení dress-codu
  - Jasně vyjadřování a artikulace
8. Pokud plánujete schůzi s klientem či partnerem, je součástí přípravy také výběr restaurace/kavárny a tomu přizpůsobený čas schůze, dress code, rezervace určitého stolu?
9. Jaké faux pas jste při obchodním jednání či stolování zažil? Dokážete takové faux pas přímo pojmenovat a popsat?

Poznámky:

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Michal Hrubý		
<b>STUDIJNÍ OBOR</b>	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Role etikety stolování v rámci obchodního jednání manažera		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Mgr. Zdeňka Šeráková		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2018
<b>POČET STRAN</b>	63		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	8		
<b>POČET TABULEK</b>	1		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	1		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Bakalářská práce je zaměřená na etiku stolování. Tématem je role etikety stolování v rámci obchodního jednání manažera. Cílem práce bylo zjistit, jaký význam přikládají dotazovaní manažeři etiketě stolování při svých obchodních jednání. Úkolem bylo mimo jiné zjistit, zda manažeři využívají mimokancelářské prostory pro svá obchodní jednání a zda etika stolování ovlivňuje jejich názor na spolujednající osoby.</p> <p>Výzkum se řadil mezi výzkumy kvalitativní a sběr dat proběhl technikou osobního hloubkového rozhovoru. Úkolem bylo mimo jiné zjistit motivy chování a rozhodování jednotlivých manažerů, a tím pochopit, jaký význam etiketě stolování přikládají. Hlavním zjištěním práce bylo to, že dotazovaní manažeři vnímají etiku stolování jako jeden z faktorů úspěšnosti jednání, na jejím základě posuzují druhé osoby a přikládají tedy význam etiketě stolování v rámci obchodního jednání, i když sami nemají odborné znalosti v oboru etikety stolování. Na základě výsledků výzkumu bylo navrženo doporučení.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Etika stolování, obchodní etika, společenská etika, společenské podniky, společenský styk, společenská významnosti, obchodní jednání		



## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Michal Hrubý		
<b>FIELD</b>	6208R087 Business Management and Sales		
<b>THESIS TITLE</b>	Role of dining etiquette in business dealings of managers		
<b>SUPERVISOR</b>	Mgr. Zdeňka Šeráková		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ - Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2018
<b>NUMBER OF PAGES</b>	63		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	8		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	1		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	1		
<b>SUMMARY</b>	<p>Bachelor thesis targets on dining etiquette. The topic of the thesis is an analysis of dining etiquette in business dealings of managers. The goal of the thesis is to discover, what is the meaning of dining etiquette in business dealings of managers. The other part of research was to discover the way managers handle business dealing outside of office and if they are being influenced by dining etiquette rules.</p> <p>The research was in category of qualitative researches and data were collected with application of face to face interview. The goal was to discover motives of behavior and decision making process and to understand the meaning of dining etiquette to managers. The main finding was that managers do think about the dining etiquette as a factor of success of a business dealing, they assess others according to rules of dining etiquette and dining etiquette has an impact on their business dealing. A recommendation was suggested according the findings.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	Dining etiquette, business etiquette, social etiquette, social events, social interaction, social status, business dealings		