

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Študijný odbor: Management hotelníctva a cestovného ruchu

Leonard KUPEC

KRÍZOVÁ KOMUNIKÁCIA V CESTOVNOM RUCHU

The Crisis Communication in Tourism

BAKALÁRSKA PRÁCA

Vedúci bakalárskej práce: Mgr. Tomáš Jeřábek, MBA

Brno, 2017

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Ústav ekonomie, ekonomiky a managementu

Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: Leonard Kupec

Osobní číslo: 13096006

Studijní program: Gastronomie, hotelnictví a turismus

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu

TÉMA PRÁCE: KRIZOVÁ KOMUNIKACE V CESTOVNÍM RUCHU

TÉMA PRÁCE V AJ: THE CRISIS COMMUNICATION IN TOURISM

Cíl stanovený pro vypracování BP

1. Teoretická část BP: definujte základní teoretická východiska práce, základní pojmy a modely využitelné v rámci zvoleného tématu
2. Praktická část BP:
 - Analytická část – analyzujte vybranou krizovou komunikaci u zvolené organizace v oblasti cestovního ruchu, proveďte marketingový výzkum u zvolené cílové skupiny
 - Návrhová část – na základě výsledků analýzy a marketingového výzkumu navrhnete efektivní strategii krizové komunikace aplikovatelnou v praxi

Při zpracování BP vycházejte z pomůcky vydané VŠOH Brno.

Rozsah bakalářské práce bez příloh: 2 AA

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná i elektronická

Seznam doporučené literatury:

- [1] KITA, J. *Marketing*. Bratislava: Ekonómia (Iura Edition), 2002. ISBN 80-89047-23-8.
- [2] FERENCOVÁ M., ŠINDLEROVÁ I. *Marketingová komunikácia*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, 2009. ISBN 978-80-555-0013-3
- [3] PELSMACKER, P., GEUENS, M., BERGH, J. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing Praha 2003. ISBN 80-247-0254-1

Další literatura dle doporučení vedoucí bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Tomáš Jeřábek, MBA

Ústav ekonomie, ekonomiky a managementu

podpis vedoucího BP:



Datum zadání bakalářské práce: 2. května 2016

Termín odevzdání bakalářské práce: 14. dubna 2017

V Brně dne 15. dubna 2016



Mgr. Tomáš Jeřábek, MBA
vedoucí ústavu

VYSOKÁ ŠKOLA
OBCHODNÍ AKADEMIE
L. ŠTELOVÁ s.r.o.
Prostřední 9, 602 00 Brno



Ing. Zdeněk Málek, Ph.D.
prorektor pro vzdělávací činnost

Meno a priezvisko autora:	Leonard Kupec
Názov bakalárskej práce:	Krízová komunikácia v cestovnom ruchu
Názov bakalárskej práce v AJ:	The Crisis Communication in Tourism
Študijný odbor:	Management hotelníctva a cestovného ruchu
Vedúci bakalárskej práce:	Mgr. Tomáš Jeřábek, MBA
Rok obhajoby:	2017

Anotácie:

V bakalárskej práci sú definované základné pojmy ohľadom komunikácie, krízovej komunikácie a komunikácie s problémovými zamestnancami. V praktickej časti prebieha analýza vybraného podniku cestovného ruchu a analýza vybraných krízových situácií v podniku. Po zosumarizovaní výsledkov analýz a výzkumov sú ďalej v návrhovej časti práce typy a návrhy pre zlepšenie komunikácie, či už internej alebo komunikácie smerom k zákazníkom. Návrhy majú zabezpečiť, aby sa podnik dokázal vyhnúť krízovým situáciám, prípadne aby vedel vzniknutú krízovú situáciu riešiť úspešne, s čo najmenšími stratami.

Kľúčové slová:

krízová komunikácia, cestovný ruch, podnik, riadenie, problémoví zamestnanci

Annotation:

This bachelor thesis defines the basic concept behind communication in general, crisis communication and communication with problematic employees. The practical part deals with analysis of a selected tourism establishment as well as study of specific crisis situations in that establishment. The results of analyses and research are then summed up and followed by a number of propositions designed to improve communication, be it internal or customer-directed communication. The goal of these propositions is to help establishments prevent crisis situations or alternatively be able to successfully resolve these situations with minimal loss.

Key words:

Crisis Communication, Tourism, Establishment, Management, Problematic Employees

Prehlasujem, že som bakalársku prácu vypracoval samostatne pod vedením *Mgr. Tomáša Jeřábka, MBA* a uviedol v nej všetky použité literárne a iné odborné zdroje v súlade s aktuálne platnými právnymi predpismi a vnútornými predpismi Vysokej školy obchodnej a hotelovej.

V Brne, dňa 10.4.2017

vlastnoručný podpis autora

Týmto by som rád poďakoval Mgr. Tomášovi Jeřábkovi za odborné vedenie pri vypracovávaní bakalárskej práce. Ďakujem tiež majiteľovi kaviarne a baru SKOG Urban Hub za spoluprácu a poskytnutie informácií potrebných k spracovaniu bakalárskej práce.

OBSAH

Úvod	12
I. Teoretická časť	13
1 Komunikácia	14
1.1 Pojem „Komunikácia“	14
1.2 Typy komunikácie podľa prostriedkov	14
1.2.1 Verbálna komunikácia.....	14
1.2.2 Neverbálna komunikácia.....	15
1.3 Typy komunikácie podľa vzťahu medzi účastníkmi komunikačného procesu 16	
1.3.1 Intrapersonálna komunikácia	16
1.3.2 Interpersonálna komunikácia	16
2 KRÍZOVÁ KOMUNIKÁCIA	17
2.1 Kríza	17
2.2 Typy kríz	18
2.2.1 Imageová kríza	18
2.2.2 Zlomyselné útoky	18
2.2.3 Kríza v spojení so živelnými katastrofami	18
2.2.4 Podniková kríza.....	18
2.3 Komunikácia v období krízy	18
2.3.1 Vonkajšia krízová komunikácia	19
2.3.2 Vnútoraná krízová komunikácia	19

2.3.3	Cieľ krízovej komunikácie	20
2.4	Komunikácia s problémovými zamestnancami.....	20
2.4.1	Vyhýbavá osobnosť	21
2.4.2	Závislá osobnosť	21
2.4.3	Histriónska osobnosť.....	21
2.4.4	Hraničná osobnosť	22
2.4.5	Narcistická osobnosť	22
2.4.6	Antisociálna osobnosť	22
2.4.7	Obsedantne-kompulzívna osobnosť	23
2.4.8	Paranoidná osobnosť	23
2.4.9	Schizoidná a schizotypná osobnosť	23
2.4.10	Pasívne-agresívna osobnosť	24
2.5	Chyby pri komunikácii v krízových situáciách.....	24
2.5.1	Emotívna reakcia.....	24
2.5.2	Mlčanie.....	25
2.5.3	Rezignácia	25
2.5.4	Uvažovanie o probléme „z druhej strany“	25
II.	Praktická časť	26
3	Predstavenie kaviarne.....	27
3.1	Analýza SKOG-u	27
3.1.1	Prístup majiteľa k zamestnancom	28
3.1.2	Pohovor s potenciálnym zamestnancom	28
3.1.3	Podnapitý hosť	29
3.1.4	Nezaplatený účet	29

3.1.5	Povinnosti zamestnanca	29
3.1.6	Nadriadení pracovníci – prevádzkari a asistenti.....	30
3.1.7	Informačné stretávky	30
3.1.8	Vynášanie interných infomácií.....	31
3.1.9	Ukončenie pracovného pomeru.....	31
3.1.10	Krádeže.....	32
3.1.11	Zhrnutie analýzy.....	32
3.2	Dotazníkové šetrenie medzi vedúcimi pracovníkmi	32
3.2.1	Výsledok dotazníkového šetrenia medzi vedúcimi pracovníkmi.....	32
3.2.2	Zhrnutie	33
3.2.3	Kalkulácia školenia	34
4	Návrhová časť	35
4.1	Prístup majiteľa k zamestnancom	35
4.2	Prístup zamestnanca k podnapitému hosťovi.....	35
4.3	Nezaplatený účet	36
4.4	Povinnosti zamestnanca	36
4.5	Interná komunikácia	36
4.6	Ukončenie pracovného pomeru.....	37
4.7	Komunikácia nadriadeného s problémovým zamestnancom	37
4.7.1	Vyhýbavá osobnosť.....	38
4.7.1.1	Návrhy na komunikáciu	38
4.7.2	Závislá osobnosť	39
4.7.2.1	Návrhy na komunikáciu	39
4.7.3	Histriónska osobnosť.....	40

4.7.3.1	Návrhy na komunikáciu	40
4.7.4	Hraničná osobnosť	41
4.7.4.1	Návrhy na komunikáciu	41
4.7.5	Narcistická osobnosť	42
4.7.5.1	Návrhy na komunikáciu	42
4.7.6	Antisociálna osobnosť	43
4.7.6.1	Návrhy na komunikáciu	43
4.7.7	Obsedantne-kompulzívna osobnosť	44
4.7.7.1	Návrhy na komunikáciu	44
4.7.8	Paranoidná osobnosť	45
4.7.8.1	Návrhy na komunikáciu	45
4.7.9	Schizoidná a schizotypná osobnosť	46
4.7.10	Pasívne-agresívna osobnosť	46
Záver		48
Použité zdroje		49
Zoznam obrázkov		51

ÚVOD

Krízová komunikácia je dôležitou súčasťou poskytovania služieb a to nie len v oblasti cestovného ruchu. Nie je možné vyhnúť sa komunikácii s kolegami v práci, nadriadenými a podriadenými osobami či komunikácii so zákazníkom. V období, kedy ide všetko podľa plánu, všetci zákazníci, zamestnanci a nadriadení pracovníci sú bezproblémoví, sa komunikuje jednoducho. V krízovej situácii si však vie málokto zachovať chladnú hlavu, málokto vie ako správne komunikovať s problémovým zamestnancom alebo zákazníkom, ktorý nie je s poskytovaným produktom či službou spokojný.

Téma krízová komunikácia ma preto zaujala hneď na prvý pohľad. Ako budúci manažér som si uvedomil, že správna komunikácia v záťažovej situácii je veľmi dôležitá pre zdravý chod podniku a udržanie dobrých vzťahov s kolegami, podriadenými a hlavne so zákazníkmi. Isté základy ohľadom krízovej komunikácie som z minulosti mal, rovnako aj skúsenosti s problémovými zákazníkmi z rôznych prevádzok cestovného ruchu, lákalo ma však túto tému preštudovať o niečo viac do hĺbky a pozrieť sa na problematiku aj zo strany nadriadených.

Hneď po zaregistrovaní bakalárskej práce mi bolo jasné, s ktorým podnikom cestovného ruchu by som rád spolupracoval. Okamžite som kontaktoval majiteľa, ktorý mi umožnil spoluprácu, a tak som začal čerpať informácie od človeka, ktorého marketing a prístup k zákazníkom veľmi obdivujem. Jedná sa o majiteľa kaviarne a baru SKOG Urban Hub v Brne.

S majiteľom som sa stretol osobne a formou rozhovoru som sa dozvedel všetky potrebné informácie na vyhotovenie práce. Nakoľko som sa chcel z väčšej časti zamerať na komunikáciu vedúcich pracovníkov počas krízy, resp. komunikáciu s problémovými podriadenými, formou dotazníkového šetrenia som získal potrebné informácie aj od vedúcich pracovníkov. Na základe výpovedí som zostavil školenie, ktoré má za úlohu oboznámiť vedúcich pracovníkov o psychológii problémových podriadených a obsahuje typy a návrhy na komunikáciu s každou osobnosťou. Návrhová časť obsahuje tiež rady pre majiteľa a personál, ako zlepšiť komunikáciu nie len v záťažových situáciách.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 KOMUNIKÁCIA

Komunikácia je považovaná za jednu z najdôležitejších podmienok existencie človeka ako spoločenského tvora. Je prostriedkom, ktorý ľuďom umožňuje nájsť vlastné miesto v spoločnosti a vytvárať priestor pre vlastný rozvoj. Vo všeobecnosti ide o proces zdieľania informácií, avšak problematika komunikácie je oveľa širším pojmom. Je možné komunikovať rôznymi spôsobmi, najčastejšie slovami, no rovnako dôležitá je pri komunikácii aj intonácia, rýchlosť rozprávania, pohyby tela a očí, gestá, úprava zovňajška apod. Komunikovať je možné aj svojou prítomnosťou, resp. svojou neprítomnosťou. Z toho vyplýva, že sa nedá nekomunikovať. Všetko, čo človek robí ako jednotlivec, ako formálna či neformálna skupina, je komunikácia. [1] [9]

1.1 Pojem „Komunikácia“

Slovo komunikácia je jedným z niekoľkých slov, ktoré pochádzajú z latinského základu *communis*, čo znamená spoločný alebo obecný. Podstatné meno „*communicatio*“ označuje zdieľanie, prenos či proces predávania informácie od zdroju k príjemcovi. Ďalšie významy slova „komunikovať“ hovoria o tom, že ide o spájanie niečoho, čo bolo rozdelené, o poskytovaní, doručovaní, dávaní apod. Slovo „komunikovať“ je možné prekladať tiež ako zdieľanie niečoho hodnotného. [1]

1.2 Typy komunikácie podľa prostriedkov

Komunikácia sa rozdeľuje na dva základné typy - verbálna a neverbálna.

1.2.1 Verbálna komunikácia

Komunikáciu používajúcu slová je možné považovať za základný prostriedok k dorozumievaniu. Medziľudskú komunikáciu ovplyvňujú aj emocionálne prvky, ktoré môžu byť silnejšie ako samotná verbálna komunikácia. Využíva sa práca s hlasom, čiže tón, sila a posadenie hlasu, tiež slovná zásoba. Štýl komunikácie musí byť prispôsobený konkrétnej osobe, s ktorou sa jedná. Dôležitá je aj vedomá práca s tichom, resp. schopnosť vypočúť druhú stranu, a v prípade, že je osoba hrubá, mlčaním, úsmevom a priamym očným kontaktom je možné ju zneistiť. Niekedy nezáleží na tom čo sa hovorí, ale ako sa to hovorí. Každá hlasová komunikácia má aj svoju mimoslovnú zložku. Samostatné slová totiž nevyjadrujú afekt alebo

city. Mimoslovná komunikácia preto dokáže zmeniť vlastný zmysel slov, napríklad pri irónii. [1] [4] [8]

Ďalším najrozšírenejším druhom komunikácie je písomná komunikácia. Jej výhodou je existencia dokladu o tom, že daná komunikácia prebehla. Oproti tomu má však ústna komunikácia výhody v rýchlosti a okamžitej spätnej väzbe. [1]

1.2.2 Neverbálna komunikácia

Výskumy potvrdili, že verbálna komunikácia je používaná menej často ako tá neverbálna, ktorou predávame informáciu mimikou, gestami, pohybom, dotykmi, postojom, používaním priestoru, ale rovnako aj celkovým vzhľadom a chovaním. [1] [6]

Jeden z najuznávanejších výzkumov A. Mehrabiana hovorí o podiele verbálnej a neverbálnej komunikácie, pričom neverbálnu človek používa v 55% prípadov a verbálnu v 45%. Podľa neho vníma človek iba 7% informácií z obsahu slov a ostatných 38% informácií pripadá na tón reči, intonáciu, silu a zafarbenie hlasu. V neverbálnej komunikácii nie je tak jednoduché klamať a je určite jednoduchšia na porozumenie, pretože nie je kontrolovaná vôľou. Už trojročné dieťa dokáže pochopiť väčšinu neverbálnych znakov a to má iba sedminovú slovnú zásobu dospelého človeka. Preto ak človek porozumie neverbálnej komunikácii, určite lepšie porozumie pocitom a zámerom druhých ľudí. [1] [4]

Neverbálnu komunikáciu je možné rozdeliť do niekoľkých oblastí. Český psychológ J. Křivohlavý uvádza ako prostriedky neverbálnej komunikácie nasledujúce formy:

- Mimiku, resp. výrazy tváre;
- Telesné priblíženie alebo oddialenie;
- Natočenie tela k danej osobe, prípadne odvrátenie;
- Priamy dotyk – pohladenie, podanie ruky, poklepanie po ramene;
- Gestikuláciu;
- Pohľady – priamy pohľad, uhýbanie očami;
- Úprava zovňajšku. [1]

Je nutné dodať, že oba druhy komunikácie, verbálna aj neverbálna, prebiehajú za normálnych okolností súčasne. [1]

1.3 Typy komunikácie podľa vzťahu medzi účastníkmi komunikačného procesu

Komunikácia je rozdelená vzhľadom k vzťahu medzi účastníkmi komunikačného procesu na intrapersonálnu a interpersonálnu. [1]

1.3.1 Intrapersonálna komunikácia

Jedná sa o komunikáciu človeka so sebou samým. Intrapersonálna komunikácia môže byť vonkajšia, t.j. počuteľná alebo viditeľná aj pre druhé osoby, nie je však na tieto osoby zameraná. Zároveň je vždy, niekedy výhradne, vnútorná. Intrapersonálna komunikácia sa prelína s vnútornou rečou a navzájom sa ovplyvňujú. [1]

1.3.2 Interpersonálna komunikácia

Tento druh komunikácie prebieha v priamom vzťahu s ostatnými účastníkmi komunikačného procesu. Hlavným znakom je existencia dyadického vzťahu, t.j. vzťahu medzi minimálne dvoma osobami. Delí sa na medziosobnú, skupinovú a masovú. Ako príklad medziosobnej komunikácie je možné uviesť dialóg, skupinovej komunikácie prednášku a masovej komunikácie správy v rozhlase alebo televízii. Pri medziosobnej a skupinovej komunikácii je kontakt priamy, pre masovú komunikáciu je charakteristická priestorová a časová vzdialenosť. Líšia sa aj spätnou väzbou. Pri dialógu je spätná väzba okamžitá, pri skupinovej komunikácii je s určitým časovým posunom. Môže sa jednať napríklad o diskusiu na konci prednášky. Pri masovej komunikácii však dochádza k značnému časovému posunu reakcie prakticky vždy. [1]

Verejná, resp. skupinová komunikácia oslovuje veľké cieľové skupiny ľudí. Účastníci skupinovej komunikácie sa spravidla nepoznajú. Nachádza sa tu podávateľ informácie a publikum. [1]

Pri masovej komunikácii sa správy verejného charakteru rozširujú prostredníctvom masových médií k širokému, rozmanitému publiku. Není možné ju pevne lokalizovať v čase a priestore. Ide o proces, kedy profesionálni komunikátori využívajú rôzne prostriedky s cieľom zdieľať informácie rýchlo, na veľkú vzdialenosť a čo najširšiemu publiku. [1]

2 KRÍZOVÁ KOMUNIKÁCIA

Krízová komunikácia je špecifická forma sociálnej komunikácie a zároveň nástrojom krízového riadenia. Môže mať verbálnu i neverbálnu formu. Svojim charakterom ide hlavne o interpersonálnu, jedno či dvojsmernú, verejnú, medziosobnú, skupinovú, prípadne masovú komunikáciu. [1]

2.1 Kríza

Najlepšie zvládnutá kríza je tá, ku ktorej nikdy nedošlo, pretože sa jej podarilo včas zabrániť. [7]

Kríza má hneď niekoľko definícií. Môže napríklad predstavovať moment v histórii firmy, ktorý nenávratne mení jej firemnú kultúru a podnikanie ako také. Rovnako ju možno definovať ako dobu vrcholiacich rozporov, rozhodný obrat, ťažkú, zložitú situáciu, alebo môže predstavovať také štádium života podniku, kedy po dlhšom časovom období dochádza k nepriaznivému vývoju jeho výrobného potenciálu, poklesu tržieb. [2] [7] [9]

Najvýstižnejšie je možné krízu definovať ako udalosť, ktorej dôsledky bezprostredne ohrozujú existenciu a záujmy podniku. Takáto udalosť môže na seba priťahovať pozornosť verejnosti, zainteresovaných aj nezainteresovaných orgánov alebo lovcov škandálov či senzácií. Nikto si nepraje, aby ho postihla kríza a k tomu negatívna publicita, ktorá poškodzuje dobrú povesť organizácie. Dobrú povesť, ktorú podnik buduje roky svojou každodennou činnosťou, či už jednaním so zákazníkom, prístupom k reklamáciám alebo inými činnosťami. [1] [3]

Pravdou však je, že žiadna kríza sa neobjaví len tak, z ničoho nič. Vo viac ako 80% prípadov spôsobí krízovú situáciu chyba manažmentu, neprofesionálne či neetické chovanie, dlhodobé podceňovanie alebo zanedbávanie pravidiel v ktoromkoľvek obore. S krízami sa musí počítať, predvídať ich a byť na ne patrične pripravený. Súčasťou takejto prípravy je aj pripravenosť viesť krízovú komunikáciu. [1]

Kríza však vyjadruje aj určitý bod obratu, završenie obdobia stagnácie a stagnáciu ukončuje. Súčasne je to príležitosť pre vznik niečoho nového, niekde inde. [2]

2.2 Typy kríz

Existuje niekoľko typov kríz, najčastejšie sa však podniky stretávajú so štyrmi typmi krízy. Je to imageová kríza, zlomyselné útoky, kríza v spojení so živelnými katastrofami, podniková kríza. [7]

2.2.1 Imageová kríza

Na image podniku môžu v zlom pôsobiť problémy týkajúce sa výrobkov, ich škodlivosť pre zdravie spotrebiteľa, t.j. kontaminácia alebo nejednotná či kolísavá kvalita výrobkov. Rovnako image-u nepridá ani poškodzovanie životného prostredia akýmkoľvek spôsobom. [7]

2.2.2 Zlomyselné útoky

Zlomyselnými útokmi je myslené vedomé poškodzovanie firemnej povesti, čiže fámy a ohováranie, úniky a zverejňovanie citlivých údajov o firme. Zaraďujú sa sem aj fyzické útoky ako poškodzovanie, terorizmus, špionáž či iné extrémne taktiky. [7] [12]

2.2.3 Kríza v spojení so živelnými katastrofami

Chod podniku môže ovplyvniť silná búrka, záplava, obdobie sucha, požiar, zemetrasenie, sopečná erupcia či zosuvy pôdy apod. To všetko ohrozuje život, majetok a tiež životné prostredie, v ktorom sa podnik nachádza. [7] [12]

2.2.4 Podniková kríza

Podniková kríza týkajúca sa pracovných úrazov alebo úmrtí pracovníkov určite ovplyvní celkový chod podniku. Je dôležitá interná komunikácia o podobných udalostiach zo strany vedenia. [7]

Podnik dokáže tiež ovplyvniť kríza managementu, problémy s financovaním a s tým spojené prepúšťanie. Za krízový stav je rovnako považované stávkovanie, nečakaná prirodzená smrť či sebevražda vedúcich, prípadne iných kľúčových zamestnancov. [7]

2.3 Komunikácia v období krízy

Predmetom krízovej komunikácie je zdieľanie či výmena informácií medzi zodpovednými autoritami. Predmetom je tiež predávanie informácií verejnosti, zákazníkom, odborníkom, súdnym znalcom a orgánom činným v trestnom riadení, ktorí vyšetrojú

mimoriadne udalosti, katastrofy, nehody apod. V poslednom rade ide o predávanie informácií podriadeným, zamestnancom firmy, prípadne ich rodinným príslušníkom o blížiacej sa hrozbe alebo mimoriadnej udalosti, o už prebiehajúcej krízovej situácii a samozrejme o opatreniach, ktoré boli alebo budú vykonané k tomu, aby dopady krízovej udalosti boli eliminované, zmiernené, prípadne v najlepšom prípade úplne odstránené. [1] [10]

2.3.1 Vonkajšia krízová komunikácia

Rovnako ako sa kríza neutají pred zamestnancami, problémy sa neutaja ani pred verejnosťou. Obavy z krízy môžu mať odberatelia, resp. zákazníci v prípade, že sú na podniku závislí a nemajú zaň vhodnú náhradu, alebo podnik jednoducho radi navštevovali a dúfali, že sa ho nikdy nebudú musieť vzdať. [3] [12]

Krízová situácia je samozrejme „sústom“ pre médiá. Problémom prichádza obzvlášť vtedy, ak sa jedná o známu firmu či podnik, pretože médiá potrebujú naplniť stránky novín a vysielač čas najzaujímavejšími možnými informáciami. [3]

Kríza býva spojená s výmenou podnikového manažmentu, s prepúšťaním a predajom niektorých aktív. To všetko sa stáva predmetom dohadov a správ v médiách. Na krízovú situáciu by mal podnik adekvátne a kvalifikovane zareagovať čo najskôr, resp. komunikovať s médiami skôr, ako sa objavia prvé správy z iných zdrojov. Všeobecne platí, že informácia, ktorá sa objaví ako prvá je aj pravdivá a mienku verejnosti formuje hlavne ona. Po nej je veľmi obtiažne mienku a povest' podniku zmeniť. [3]

2.3.2 Vnútoraná krízová komunikácia

Kríza obvykle u vnímavých jedincov začne vyvolávať dojem, že niečo nieje v podniku v poriadku. A tak sa začnú rozširovať fámy, špekulácie a dohady, ktoré sa šíria a pri prenose informácií sa zvyknú skresliť a zveličiť. Keď potom kríza vypukne na povrch, môže vzniknúť panika a všeobecná obava zamestnancov o ich budúcnosť. Najčastejšie otázky kladené zamestnancami sú prirodzene: „Bude sa prepúšťať?“, „Budú sa znižovať platy?“ apod. Ľudia trávajú viac času nad premýšľaním a to znižuje produktivitu práce. V tejto chvíli je na krízovom manažérovi, riaditeľovi či majiteľovi, aby krízu zvládol. Je dôležité, aby zamestnancov informoval o aktuálnej situácii v podniku a tak zabránil šíreniu fám. Rovnako je nutná informácia o tom, čo pre nich súčasná situácia znamená a čo sa od nich bude v nasledujúcom období očakávať, tj. zmena v ich jednaní, prechodné zníženie platov, zvýšenie úsilia, čiastočné

prepúšťanie apod. V poslednom rade musí zamestnancom vysvetliť, aký bude ďalší postup a pokúsiť sa získať čo najviac pracovníkov na svoju stranu. [3] [12]

2.3.3 Cieľ krízovej komunikácie

Cieľom krízovej komunikácie je podať správne informácie, v správny čas a na správnom mieste, čo má za úlohu dosiahnuť včasnú a odborne plnohodnotnú pripravenosť orgánov krízového riadenia k nasledujúcim činnostiam. Cieľom je tiež redukovať neistotu, zabrániť vzniku paniky a posilovať vieru v budúcnosť, rovnako zabrániť alebo aspoň zmierniť rozsah negatívnej publicity, ktorá môže mať na svedomí poškodenie dobrého mena organizácie. [1]

V nasledujúcich fázach prebieha hlavne udržovacia komunikácia k záujmovým skupinám či k médiám, ktorej cieľom je podávanie informácií o postupe krízového riadenia a o prípadnom zlepšení situácie podniku. Ak sa podarí dostať podnik z tzv. červených čísel, je nutné opäť zintenzívniť komunikáciu, informovať záujmové skupiny a médiá, že sa kríza zvládla a podnik je opäť úspešný. Možnosťou je prezentovať verejnosti, čo bolo pre opätovnú úspešnosť podniku nutné urobiť. [3]

2.4 Komunikácia s problémovými zamestnancami

Dobre fungujúci tím a pracovisko sa vyznačuje skôr vzájomnou úctou ako ostrými laktami a presadzovaním osobných záujmov. V deväťdesiatych rokoch minulého storočia boli definované zásady versatilnej komunikácie, ktoré hovoria o odlišnom prístupe k rôznym typom ľudí. Ľudia sú rozdielny. Odlišujú sa od seba svojou povahou, reakciami, chovaním sa v čase pohody a v stresovej situácii. Jeden človek je veľkorysý, iný zas sebecký. Práca s jedným môže predstavovať radosť a príjemne strávený pracovný čas, práca s druhým môže znamenať utrpenie a už od rána pokazený celý deň. [5] [11]

Správny manažér však musí vedieť, ako s ľuďmi jednať. Musí porozumieť osobnosti zamestnanca a vytvoriť medzi nimi vzájomný vzťah na ich úrovni. Ak sa tak stane, zamestnanec sám bude chcieť dať manažérovi, resp. nadriadenému to najlepšie, čo v ňom je, pretože úsilie o pochopenie druhého je jednou z najvyšších foriem prejavu rešpektu a úcty. [5]

Problémových zamestnancov je možné zaradiť do niekoľkých kategórií. Je to vyhybavá a závislá osobnosť, histriónska a hraničná, narcistická a antisociálna, obsedantne-kompulzívna a paranoidná osobnosť, schizoidná a schizotypná osobnosť a pasívne-agresívna osobnosť. [5]

2.4.1 Vyhýbavá osobnosť

Vyhýbavý zamestnanec sa bojí druhých ľudí. Má pocit neschopnosti a je precitlivený na negatívne hodnotenie a kritiku. Nezvykne tráviť čas v húfe ľudí, odmieta spoločenské večierky a preto býva spravidla veľmi osamelý. Paradoxom je, že často veľmi túži po spoločnosti, do ktorej sa bojí zapojiť. [5]

Vyhýbavý pracovník má obvykle veľkú nevýhodu v práci, pri ktorej je nutné komunikovať so zákazníkom. Nepohoda pracovníka pri rozhovore je natoľko evidentná, že u druhej osoby alebo zákazníka rastie nervozita a chce mať rozhovor čo najskôr za sebou. Zamestnanec samozrejme túto nepohodu zaznamená a v rozhovore začne byť ešte viac neistý, čo zvyšuje napätie u oboch zúčastnených. Pracovná nepohoda vyhýbavého zamestnanca môže vygradovať až do situácie, kedy sa začne práci vyhýbať úplne, telefonicky oznamovať pracovnú neschopnosť a snažiť sa získať trvalú neschopnosť pracovného výkonu z dôvodu pracovného stresu. [5]

2.4.2 Závislá osobnosť

Závislý zamestnanec potrebuje ľudí, zároveň sa však bojí odmietnutia alebo nedostatku podpory. Závislí pracovníci vyžadujú od ostatných, že im ukážu smer, čo majú robiť a to z nich robí dokonalých nasledovateľov. Prahnu po pozitívnych ohlasoch v práci, aby si utvrdili svoje hodnoty a obľúbenosť. Tým pádom sú ich city veľmi ľahko zraniteľné hoci aj nevinnou konštruktívnou kritikou. Ich oddanosť voči nadriadeným, ktorí im poskytnú dostatočné uznanie, ich môže zaradiť k najloajálnejším zamestnancom. [5]

2.4.3 Histriónska osobnosť

Zamestnanec s histriónskou osobnosťou vykazuje model prílišnej emocionality, vyhľadáva pozornosť a vzrušenie. Miluje, keď môže získať pozornosť ľudí a aktívne aj podobné situácie vyhľadáva. Dalo by sa povedať, že je to kolega – zabávač. Rozhodovanie aj v oblasti práce zvyčajne robí na základe intuície, pričom neberie do úvahy fakty. Tým pádom nie je žiadnym tajomstvom, že spolupráca s podobným človekom môže byť veľmi zložitá a frustrujúca. [5]

2.4.4 Hraničná osobnosť

Osobnosť s hraničnou poruchou je charakteristická nestálosťou v oblasti medziľudských vzťahov, nízkym sebahodnotením a emocionálnymi výkyvmi. Niekedy sa môže zdať, že sú hraničné osobnosti odpútané od reality. V jednu chvíľu niečo tvrdí alebo si myslí, že je to pravda, z minuty na minutu sa však dokáže otočiť o 180 stupňov, ak na neho príde iná nálada. Pracovníci s hraničnou osobnosťou svoje okolie milujú, alebo nenávidia, pričom sa pohybujú z jedného extrému do druhého. Vyznačujú sa veľkou vášňou, či už v kladnom alebo zápornom zmysle slova. Bez podpory ostatných nie sú schopní upravovať svoje vlastné pocity. [5]

Ako zamestnanci sa nemusia ztotožňovať so svojou náplňou práce alebo so svojimi nadriadenými a to až do takej miery, že budú v sebe chovať nenávisť. [5]

2.4.5 Narcistická osobnosť

Narcista sa dá iným slovom pomenovať aj ako egoista. Typickým javom je, že vykazuje vzorec veľkoleposti, potreby obdivu a neschopnosti empatie pre myšlienky, pocity či názory iných ľudí. Na oplátku vyžaduje od druhých vysoké uznanie, vo väčšine prípadoch neoprávnené, a to bez ohľadu na reálny výkon, snahu alebo výsledok. Títo ľudia veria, že sú vysoko talentovaní a dokonalí, z čoho vyplýva, že je veľmi nepravdepodobné, že by venovali väčšie úsilie k sebazdokonalovaniu. Veď predsa niečo dokonalé už nemožno zlepšovať. [5]

Avšak v nejednom, na prvý pohľad očividnom narcistickom egu, sa môže skrývať krehké jadro, pocity hamby a nedostatočnosti. V opačnom prípade nedokáže narcistu uraziť ani tá najhoršia urážka na jeho adresu a veľmi jednoducho sa cez ňu prenesie, pretože je presvedčený, že ho druhí nenávidia kvôli jeho genialite. [5]

2.4.6 Antisociálna osobnosť

Antisociálna osobnosť sa vyznačuje sústavným ignorovaním a porušovaním pravidiel. Jeho chovanie je spojené s impulzívnosťou, kriminálnym jednaním, vykorisťovateľským a parazitickým životným štýlom. Bez pochyb to nie je potenciálny zamestnanec, ktorého by si ktokoľvek prial zamestnávať. Nejednen zamestnávateľ sa však nechal oklamať šarmom dobre upraveného uchádzača o zamestnanie. [5]

Existujú dva druhy antisociálnej osobnosti. Prvý typ je často veľmi inteligentný, dokáže zamaskovať alebo predstierať emócie podľa toho, ako sa mu to práve hodí a je veľmi zručný

ohľadom manipulácie s druhými ľuďmi. Ak sa dopustí chyby a hrozí, že bude prezradený, dokáže veľmi pružne reagovať, aby si zachoval počestnosť. Keď nebezpečie pomíne, pokračuje vo svojej činnosti naďalej. [5]

Druhý typ sa rovnako snaží byť zákerný a podvodný, má ale spravidla nižšie IQ, tendenciu pokaziť veci rýchlejšie a to formou konfrontačného, dokonca násilného jednania. [5]

2.4.7 Obsedantne-kompulzívna osobnosť

Obsedantne-kompulzívna osobnosť, inak povedané detailista, je kompletne zaujatý perfekcionalizmom a kontrolou. V lepšom prípade je tento typ veľmi pracovitým a spoľahlivým zamestnancom, ktorý o všetkom vie a splní pokyny nadriadeného do posledného, často až zbytočného, detailu. V horšom prípade sa natoľko zaoberá detailmi, ktoré nie sú veľmi podstatné, až mu práca trvá prídlho, resp. ju dokončí príliš neskoro. Rýchle rozhodovanie a zvládanie úloh v obmedzenom čase je pre obsedantne-kompulzívnu osobnosť zväčša veľkým problémom. [5] [11]

Detailisti predstavujú typických workoholikov, ktorí sú natoľko oddaní svojej práci, až začnú zanedbávať rodinu, priateľov či všetky voľnočasové aktivity. [5]

2.4.8 Paranoidná osobnosť

Paranoidná osoba je charakteristická svojou nedôverou a podozieraním. Myslí si, že všetky skutky ostatných sú klamné, zlomyseľné alebo s postrannými úmyslami. Takáto osoba nedokáže byť nepodozrievavá a vždy musí byť „na stráži“. [5]

Mentalita paranoidnej osoby, ktorá sa obracia proti spolupracovníkom alebo podriadeným môže mať veľa negatívnych dopadov. Vzniká kruh nedôvery, nakoľko sa spolupracovníci začnú nepríjemnému kolegovi vyhýbať, čo jeho iba utvrdí v tom, že proti nemu niečo „kujú“, a to vedie opäť k ešte výraznejšiemu vyhýbaniu a nepriateľstvu. [5]

2.4.9 Schizoidná a schizotypná osobnosť

Najhlavnejšími charakteristikami týchto osobností je vyhýbanie sa druhým ľuďom, neschopnosť socializácie, celková odťažitosť a abnormálne vnímanie, myšlienky a emócie. [5]

Schizoidná osobnosť je od spoločnosti odťažitá a emocionálne pomerne obmedzená. Tieto osoby nepociťujú potrebu druhých ľudí a sami sa cítia šťastnejší. [5]

Schizotypná osobnosť má okrem toho aj vážnejšie poruchy myslenia, výstredné chovanie, v niektorých prípadoch dokonca bludné predstavy. [5]

Dá sa povedať, že schizoidná osobnosť je prvou fázou, ktorá sa môže presunúť cez schizotypnú poruchu až k samotnej schizofrénii, ktorá sa vyznačuje ťažkou deformáciou myslenia, vnímania a jednania, sprevádzaná halucináciami. Vzhľadom ku všetkým aspektom nie je pravdepodobné, že by neliečený jedinec s príznakmi schizoidnej alebo schizotypnej poruchy vydržal dlhšiu dobu v normálnom pracovnom prostredí. Avšak veľa osôb s miernou schizoidnou poruchou dokáže relatívne normálne v zamestnaní fungovať. Hodia sa skôr na nižšie pozície s menšou obtiažnosťou – v kancelárii alebo vo výrobe. [5]

2.4.10 Pasívne-agresívna osobnosť

Pasívne-agresívna osobnosť sa navonok tvári povolne, čím maskuje svoj odpor k autoritám. V pracovnom prostredí sa vyhýba povinnostiam a často sa sťažuje na neférovosť svojej pracovnej záťaž. Pomenovanie pasívne-agresívny vlastne vyjadruje zámer konať zlo, ale tváriť sa, že sa koná dobro. [5]

Pre osobu s touto osobnosťou je charakteristická sabotáž. Projekty alebo úlohy dokončuje schválne neskoro, nesprávne či neúplne. Za večne odfláknutou prácou bude vždy stáť pasívne-agresívny zamestnanec, ktorý sa však iba tvári, že venuje všetko svoje úsilie a čas pre danú úlohu. K tomu všetkému sa bude pri napomenutí nadriadeným chovať urazene a tváriť sa, ako mu vedenie krivdí. [5]

2.5 Chyby pri komunikácii v krízových situáciách

Hneď ako si človek uvedomí, že sa nachádza v krízovej alebo záťažovej situácii, začne pociťovať vnútornú nepohodu, teda stres. Stres dokáže negatívne ovplyvniť racionálne myslenie človeka, a to dokáže situáciu výrazne zhoršiť. Najčastejšími chybami vedúcich pracovníkov v krízových situáciách sú priveľké emotívne reakcie, mlčanie, rezignácia a neschopnosť predstaviť si problém z druhej strany. [4]

2.5.1 Emotívna reakcia

Ako prvé, čo musí vedúci pracovník zvládnuť, je emotívna reakcia. Môže sa jednať o výbuch zlosti, slovné alebo fyzické útoky, smútok alebo hnev, ktorý môže prejsť až do agresie. Tá totiž nie je ničomu nápomocná, naopak sa človeku znižuje koncentrácia, začína sa

sútreďiť iba na to, ako nepriateľovi ublížiť, nie ako vyriešiť problém. Nahnevanej osobe sa tiež zmení hlas – je položený o niečo vyššie a môže rôzne preskakovať, čo určite neprispieva k presadeniu sa ako autorita. [4]

2.5.2 Mlčanie

Horšie, ako výbuch zlosti je metóda mlčania, alebo jej slabšia forma – odpieranie bežnej miery komunikácie. Môže to byť spôsobené neskúsenosťou osoby nachádzajúcej sa v strese, nechutou sa o probléme baviť alebo potrebou zaliezť do svojej ulity a počkať, kým sa problém vyrieši sám. Metóda mlčania dokáže byť veľmi škodlivá, pretože čakaním sa môže prepásnuť najvhodnejší okamih k riešeniu problému. Zamestnanci podniku tiež môžu problém vo firme vidieť, bez informácií a inštrukcií nadriadeného, ktorý mlčí však nemôžu nijak na problém reagovať. V konečnom dôsledku mlčanie a čakanie škodí aj osobe, ktorá by mala problém riešiť, nakoľko nezíska skúsenosti do budúcnosti ohľadom podobnej krízovej situácie. [4]

2.5.3 Rezignácia

Menej často sa stáva, že človek poverený riešiť vzniknutý problém rezignuje – podvolí sa. Jedinec je uvedený do výrazného stresu a jednoducho rezignuje, zvolí cestu čo najmenšieho odporu a to aj za cenu, že výsledok pre neho nebude priaznivý. Situácia môže nastať napríklad z dôvodu, že je osoba neskúsená, prekvapená a krízová situácia sa objavila veľmi náhle. Osoba možno neovláda princípy asertívneho správania, konflikty nevyhľadáva, naopak radšej počká v úzadí, kým sa problém vyrieši. [4]

2.5.4 Uvažovanie o probléme „z druhej strany“

Ak sa jedinec ocitá v stresovej situácii, málokedy sa dokáže ovládnuť a zamyslieť nad tým, ako sa na problém pozerá druhá strana. Nezameriava sa na kultúrne rozdiely, používa argumenty účinné pre neho samotného, nie pre druhú stranu. Neprispôsobuje sa mentalite druhej strany a často sa snaží jednoducho zvíťaziť, namiesto toho, aby hľadal iné alternatívy či kompromisy. [4]

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

3 PREDSTAVENIE KAVIARNE

SKOG Urban Hub je podnik nachádzajúci sa v centre Brna na Dominikánskom Námestí, ktorý v sebe ukrýva kaviareň, pražiareň výberovej kávy, bar a z časti aj reštauráciu. Podnik založili a vlastnili dvaja ľudia, pričom jeden z nich sa staral hlavne o chod kaviarne a druhý o pražiareň. V súčasnosti sa rozhodli od seba oddeliť, čiže kaviareň prešla do vlastníctva jedného a pražiareň do vlastníctva druhého zakladateľa. Spolupráca medzi nimi však stále pretrváva.

Podnik je v prevádzke už viac ako dva roky, konkrétne od decembra 2014. Interných zamestnancov je 22, či už na hlavný pracovný pomer alebo dohodu o pracovnej činnosti. Jedná sa o rôzne posty, od čašníkov cez baristov, kuchárov, až po prevádzkarov jednotlivých sektorov a asistentov. Externí zamestnanci sa využívajú hlavne na zaškolovanie nových zamestnancov.



Obrázok 1: Logo kaviarne. Zdroj: <http://www.skog.cz/>

3.1 Analýza SKOG-u

Cieľom analýzy bolo analyzovať vybrané krízové situácie a komunikáciu počas krízy medzi nadriadenými a podriadenými, medzi podriadenými, čiže personálom a hosťom, medzi majiteľom a všetkými zamestnancami a tiež celkovú internú komunikáciu. Zaujímal som sa aj o celkový proces naberania nových zamestnancov od prvého pohovoru až po prijatie do tímu, na čo sa kladie dôraz pri zaškolovaní, či v podniku vedú manuál pre personál na komunikáciu s problémovým hosťom alebo manuál pre nadriadených pracovníkov na komunikáciu

s problémovým zamestnancom. Analýza prebiehala formou rozhovoru s majiteľom a formou dotazníkového šetrenia medzi nadriadenými pracovníkmi.

Všetkých zamestnancov podniku som rozdelil na vedúcich pracovníkov a ostatných zamestnancov, resp. personál. Do skupiny vedúcich zamestnancov patria prevádzkari a asistenti, do skupiny ostatných zamestnancov, čiže personálu patria baristi, barmani, čašníci a kuchári.

3.1.1 Prístup majiteľa k zamestnancom

Cieľom analýzy bolo zistiť majiteľov prístup a vzťah so všetkými zamestnancami. Podľa majiteľových slov sa snaží pristupovať k svojim zamestnancom priateľsky. Vraj je to osvedčený postup, podnik tak funguje a vládne vnútri uvoľnenejšia atmosféra. Ku každému zamestnancovi sa snaží pristupovať individuálne, nakoľko je každý človek iný a tvrdí, že to je cesta k úspechu. Pretože ak je spokojný zamestnanec, svoju spokojnosť, uvoľnenosť a dobrú náladu prenáša aj na host'a. Ten sa samozrejme na miesto opäť rád vracia.

3.1.2 Pohovor s potenciálnym zamestnancom

Za potenciálneho zamestnanca sa považuje osoba uchádzajúca sa o pracovné miesto v podniku. Potenciálny zamestnanec absolvuje pohovor s prevádzkarom. Ten potom konzultuje s majiteľom a ak spolu uznajú, že je táto osoba vhodným adeptom, dohodnú sa s potenciálnym zamestnancom na dvoch skúšobných smenách. Počas skúšobných smien sleduje nováčika vedúci smeny – správanie k host'ovi, efektívnosť práce apod. V prípade, že nováčik uspeje, je prijatý do tímu. Pred tým, ako nastúpi na riadne smeny, je nutné aby absolvoval rôzne školenia. Dôraz sa kladie na tovaroznalectvo, servis, fungovanie za barom, resp. v kuchyni a veci s tým spojené.

Školenie ohľadom komunikácie so zákazníkom, prípadne s problémovým zákazníkom nie je zabezpečené. Sám majiteľ však uznal, že manuál pre zamestnancov, ako komunikovať s host'om, by sa tiež určite zišiel. Ľudia sú rôzni, nie každý vie správne reagovať na každý typ človeka a ak sa raz za čas ukáže problémový host', je aj v záujme majiteľa, aby jeho zamestnanci boli pripravení a vedeli reagovať a komunikovať správne.

3.1.3 Podnapitý hosť

SKOG Urban Hub nie je iba kaviarňou. Vo večerných hodinách funguje aj ako bar. S tým je spojené servírovanie alkoholických nápojov, ktoré so sebou prináša nové riziko, a tým je podnapitý hosť. Ako už bolo zmienené, ľudia sa chovajú individuálne. Osoba chovajúca sa za triezva k obsluhu veľmi slušne sa môže po požití alkoholu zmeniť na neznesiteľného host'a, ktorý strpčuje život ako zamestnancom podniku, tak aj ostatným hosťom. Podľa skúseností majiteľa zavíta podobný zákazník do podniku zriedka, no aj napriek tomu musia zamestnanci vedieť, ako sa s ním vysporiadať.

Zaužívanou praxou v SKOG-u je, že ak sa hosť chová nevhodne, hlučne alebo iným spôsobom obťažuje svoje okolie, obsluha ho upozorní a poprosí, aby svoje chovanie napravil. Ak sa tak nestane ani po prvom upozornení, obsluha sa pokúsi dohovoriť partii, s ktorou problémový hosť podnik navštívil. Prípadne to môže byť priateľka alebo manželka, resp. priateľ alebo manžel. Z vlastnej skúsenosti majiteľ tvrdí, že je to najúčinnější „zbraň“ proti nevhodne sa chovajúcemu hosťovi.

3.1.4 Nezaplatený účet

Zamestnanci podniku sú povinní sa často prechádzať pomedzi ľudí. Z jedného dôvodu preto, aby sa hosť cítil „obľetované“ a mohol si kedykoľvek doobjednať čo mu chýba, bez výrazne dlhšieho čakania. Z druhého dôvodu preto, aby sa personál vyvaroval situácii, kedy hosť odíde z podniku bez zaplataenia účtu. K tejto situácii nedochádza často. Ak sa to však stane, je veľmi ťažké dohľadať osobu, ktorá nezaplatila, vzhľadom k tomu, že v podniku nie sú bezpečnostné kamery a behom dňa sa vystrieda nespočetné množstvo ľudí. Hoci sú za nezaplatený účet zodpovední v tej dobe prítomní zamestnanci, nie sú povinní chýbajúce peniaze doplatiť zo svojho. Nakoľko sa to nestáva často, chýbajúci tovar sa zapíše do odpisu a v konečnom dôsledku ho platí majiteľ.

3.1.5 Povinnosti zamestnanca

Každý zo zamestnancov je povinný vykonávať isté povinnosti, ktoré zabezpečujú bezproblémový chod prevádzky. Nedodržanie povinností sa rieši napomienkou, nakoľko ľudia sú omylní a samozrejme sa môže stať každému, že na niečo zabudne, obzvlášť ak nastúpil ako nový zamestnanec do nového kolektívu, do nového prostredia.

Ak ale skúsený a riadne zaškolený zamestnanec opakovane nedodríava svoje povinnosti, rieši sa to dohovorením. V prípade, že sa zlepšenie nedostaví aj napriek dohovoreniu, k druhému už nedôjde. Zamestnanec dostáva výpoveď.

Majiteľ nie je zástancom sankcií. Svoj podnik sa snaží viesť v priateľskom duchu, avšak s určitými pravidlami. Ak zamestnanec na tieto pravidlá pristúpi, majiteľ ho považuje za svojho priateľa a pri akomkoľvek probléme sa naňho môže obrátiť. Ak však pravidlá nedodríava a opakovane porušuje, neexistuje podľa majiteľa iná cesta, ako rozviazať pracovný pomer.

3.1.6 Nadriadení pracovníci – prevádzkari a asistenti

Nie v každom prípade komunikuje s personálom majiteľa. Každý úsek v podniku má aj svojho prevádzkara, čiže prevádzkar baru, prevádzkar kuchyne apod. Ak nastane menší problém, kríza, s ktorou si dokáže poradiť prevádzkar, nezaťažuje ňou majiteľa, jednoducho ju vyrieši. Ak sa však jedná o závažnejšiu vec, rieši ju so zamestnancom aj v prítomnosti majiteľa, prípadne sa rieši iba medzi zamestnancom a majiteľom.

3.1.7 Informačné stretávky

Aj napriek skutočnosti, že majiteľ trávi v podniku prakticky všetok svoj čas, môže sa stať, že nie všetky informácie sa k nemu dostanú. Vzhľadom k tomu, že chce vedieť o všetkom dôležitom, zaviedol pravidelné stretávky s prevádzkarmi a to na týždennej báze. Stretávky sú od toho, aby prevádzkari informovali majiteľa o aktuálnej situácii v podniku. Rovnako sa predebatovávajú plánované novinky, nápady a zlepšenia - ako zo strany prevádzkarov, tak aj zo strany majiteľa. Prevádzkari následne podajú nové informácie ostatným zamestnancom – ich podriadeným.

Okrem stretávok majiteľa a prevádzkarov sa organizujú aj celotýmové stretávky - väčšinou jeden krát za 3 mesiace. Preberá sa profit podniku, či je za posledné obdobie v pluse alebo mínuse, majiteľ hovorí svoje prípadné pripomienky alebo vízie, ktoré by chcel v blízkej dobe dosiahnuť. Rovnako je stretávka príležitosťou pre zamestnancov povedať svoj názor na veci týkajúce sa podniku. Vítané sú všetky zlepšenia a návrhy, ktoré by mohli zefektívniť prácu alebo priviesť podnik k vyšším výnosom.

3.1.8 Vynášanie interných informácií

Problém, s ktorým sa potýkajú všetci zamestnávateľia, je vynášanie interných informácií zamestnancami. SKOG nemá zabezpečené vynášanie interných informácií. Majiteľ tvrdí, že aj napriek uvedeniu zákazu do zmluvy sa nevyvaruje tomu, aby niektorý zo zamestnancov povedal po smene svojmu známemu výšku dennej tržby. Nie je to však informácia, za ktorú je nutné zamestnanca nejakým spôsobom sankciovať alebo mu dávať výpoveď. Majiteľ sa práve aj kvôli týmto „maličkostiam“ snaží udržiavať so zamestnancami priateľský vzťah a hlavne im dodať pocit spolupatričnosti, ktorý nedovolí zamestnancom vynášať interné záležitosti na verejnosť.

Citlivé informácie, ktoré by potenciálne mohli poškodiť dobrú povesť podniku sa k zamestnancom prirodzene nedostanú. Majiteľ ich rieši maximálne s druhým, momentálne už ex-majiteľom – medzi štyrmi očami.

3.1.9 Ukončenie pracovného pomeru

SKOG Urban Hub má ako väčšina podnikov v tomto odbore niekoľko zamestnancov na hlavný pracovný pomer a niekoľko na dohodu o pracovnej činnosti, čiže brigádnikov. Stáva sa, že zamestnanec potrebuje alebo chce ukončiť pracovný pomer. Opäť prebieha určitý dohovor medzi ním a majiteľom, aby sa zistilo, čo je za problém, prípadne, aby sa dal problém odstrániť.

Ak sa jedná o brigádnika, ktorý už viac nemá záujem v podniku pracovať, podľa majiteľa nemá cenu ho viac v podniku držať. V opačnom prípade by nebol potrestaný iba brigádnik tým, že musí odpracovať ešte polovicu mesiaca. Utrpel by hlavne podnik, pretože takýto zamestnanec už viac necíti potrebu chovať sa slušne k zákazníkovi, ku kolegom alebo k zamestnávateľovi. Preto sa výpoveď brigádnika rieši v priebehu niekoľkých dní.

V prípade, že chce dať výpoveď kľúčový zamestnanec, ktorý je zamestnaný na hlavný pracovný pomer, sa situácia rieši podobne, až na isté zmeny. Majiteľ sa opäť snaží zistiť dôvod, prečo chce zamestnanec z podniku odísť. V tomto prípade, aj napriek tomu, že sa jedná o zamestnanca na hlavný pracovný pomer, nie je zaužívaná 2-mesačná výpovedná lehota. Podľa dôvodu, kvôli ktorému chce zamestnanec odísť sa spolu s majiteľom dohodnú na výpovednej lehote, počas ktorej sa majiteľ snaží nájsť náhradu za zamestnanca.

Môže však nastať situácia, že zamestnanec potrebuje v práci skončiť zo dňa na deň. Ak je jeho dôvod adekvátny, je mu samozrejme vyhovené. Nastáva však problém s tým, kto vykryje jeho smeny. Zo skúseností majiteľa sa krátkodobo navýšia smeny ostatným zamestnancom a ak ani to nebude stačiť, majiteľ sa na istý čas postaví za bar. Na začiatku podnikania sám v podniku obsluhoval, čiže vie, čo všetko to obnáša. Samozrejme sa počas toho už hľadá, prípadne zaškoluje nový zamestnanec.

3.1.10 Krádeže

Krádeže peňazí, prípadne surovín zamestnancami doteraz nebolo zaevidované. Ak by však k tomu prišlo, zamestnanec bez ďalšieho napomenutia či dohovorenia dostáva výpoveď.

3.1.11 Zhrnutie analýzy

Vďaka rozhovoru s majiteľom SKOG-u som sa dozvedel, ako pristupuje k svojim zamestnancom, ako sú riešené krízové situácie a ako funguje komunikácia v podniku a to nie len v krízových situáciách, či už medzi nadriadenými a podriadenými alebo medzi podriadenými, čiže personálom a hosťami. Ukázalo sa tiež, že v podniku nevedú žiadny manuál ohľadom krízovej komunikácie, ako z pohľadu nadriadených smerovaný na podriadených, tak z pohľadu podriadených smerovaný na hostí.

3.2 Dotazníkové šetrenie medzi vedúcimi pracovníkmi

Dotazníkového šetrenia sa zúčastnilo deväť zamestnancov, ktorí pracujú ako prevádzkari, asistenti prevádzkarov a majiteľa. Týchto deväť osôb nekomunikuje, alebo aspoň nie tak často, priamo so zákazníkmi. Sú ale nadriadení ďalším pracovníkom, ktorých majú za úlohu viesť, usmerňovať a kontrolovať. Cieľom dotazníkového šetrenia bolo zistiť, či sú schopní komunikovať s problémovým podriadeným a riadiť svojich podriadených tak, aby boli spokojné obe strany.

3.2.1 Výsledok dotazníkového šetrenia medzi vedúcimi pracovníkmi

Na otázku, či vedia, ako komunikovať s každým zo svojich zamestnancov, odpovedali všetci prekvapivo, áno. Dodali však, že momentálne majú rovnaký personál už dlhšiu dobu, tým pádom sa poznajú a vedia, ako komunikovať s každým podriadeným – vedia na koho čo platí. Ako už bolo spomínané, každý zamestnanec je iný, tým pádom sa ku každému pristupuje individuálne.

Druhá otázka znela, či už niekedy v minulosti mali možnosť absolvovať kurz, resp. školenie zamerané na komunikáciu v krízových situáciách alebo na psychiku a správanie problémových osobností. Všetci dotazovaní odpovedali, že sa s ničím podobným za svoju „kariéru“ nestretli. Aj s vlastných skúseností viem, že žiadny zamestnávateľ neposkytuje školenia zamerané na komunikáciu. Pritom komunikácia je neoddeliteľnou súčasťou spoločného fungovania ľudí a rovnako aj súčasťou poskytovania služieb.

Tretou otázkou bolo, či sa už niekedy stretli s podriadeným, ktorý by bol problémový a nedalo sa s ním rozumne dohodnúť na podmienkach, či už v oblasti výkonu a náplne práce, alebo v otázkach správania. Nakoľko sú všetci vedúci pracovníci mladí ľudia, ktorí pracujú ako prevádzkari jeden alebo dva roky, iba piati dotazovaní priznali, že sa už s problémovým podriadeným stretli. Dvaja z nich hovorili o skúsenosti s neakceptovateľným správaním podriadeného, či už k zákazníkom, alebo kolegom a nadriadeným. Traja hovorili o skúsenosti s nedostatočným pracovným výkonom podriadeného a to aj napriek dohováraniu, vysvetľovaniu a opakovaniu.

Prirodzene, ak sa prevádzkar nikdy nestretol s podobným problémovým správaním, nevie ani ako reagovať a komunikovať s dotyčným tak, aby dosiahli spokojnosti na oboch stranách. A tak sa situácia nedá vyriešiť inak, ako rozviazaním pracovného pomeru. Isté problémy zažili aj so svojimi momentálnymi podriadenými, všetci si však dohovorenie „zobrali k srdcu“ a svoje chyby či nedostatky napravili. Nikdy sa nejednalo o tak vážnu záležitosť, aby bolo nutné dať podriadenému výpoveď.

Posledná, štvrtá otázka mala zistiť, či by uvítali možnosť školenia ohľadom komunikácie s problémovými zamestnancami. Siedmi z deviatich odpovedali kladne. Vyjadrili sa, že ako vedúcim pracovníkom by sa určite hodilo isté „zaškatulkovanie“ problémových osobností, podľa ktorého by v budúcnosti vedeli problémovú osobu zaradiť do tzv. škatule a podľa inštrukcií s ňou komunikovať.

3.2.2 Zhrnutie

Nadriadení pracovníci SKOG-u sú všetci pomerne mladí ľudia, ktorí svoje pozície nezastávajú príliš dlhú dobu. Všetci však navonok pôsobia ambiciózne, s veľkou chuťou zlepšovať sa a učiť sa. Až na dve osoby boli všetci nadšení ohľadom návrhu školenia na komunikáciu s problémovým zamestnancom.

3.2.3 Kalkulácia školenia

Vzhľadom k tomu, že siedmi z deviatich vedúcich pracovníkov súhlasili s možnosťou školenia na tému krízová komunikácia, resp. komunikácia s problémovým podriadeným, majiteľ sa rozhodol toto školenie zabezpečiť a uhradiť na vlastné náklady všetkým vedúcim pracovníkom aj vrátane seba.

Znamená to, že sa školenia zúčastní desať osôb. Ako školiteľ budem požadovať za kurz 700 Kč na osobu, teda celkovo 7000 Kč. Bude sa jednať o jednodenný kurz, kde účastníkov zoznámim s problémovými osobnosťami, charakteristikou každej z nich a tiež rôznymi typmi, ako s každou osobnosťou komunikovať.

4 NÁVRHOVÁ ČASŤ

Vďaka rozhovoru s majiteľom SKOG-u som sa dozvedel detaili nie len ohľadom komunikácie, ale zároveň aj o priebehu náborov a zaškolovania nových pracovníkov, či riešení všemožných krízových situácií.

Vzhľadom k prevedenej analýze kaviarne a baru SKOG Urban Hub by som rád v nasledujúcej časti predniesol svoje postrehy a návrhy k uľahčeniu a zlepšeniu chodu prevádzky a internej komunikácie. Jedná sa o návrhy pre personál, ktoré môžu využiť v prípade, že sa ocitnú v podobnej krízovej situácii. Majiteľovi sú rovnako smerované návrhy, ktoré mu môžu ušetriť peniaze a zlepšiť vzťahy so všetkými zamestnancami. Na koniec som zaradil už spomínaný manuál pre vedúcich pracovníkov a majiteľa, ktorý je zameraný na komunikáciu s problémovými podriadenými. S manuálom budú vedúci pracovníci a majiteľ oboznámení na školení.

4.1 Prístup majiteľa k zamestnancom

Priateľský prístup majiteľa SKOG-u je na jednej strane veľmi dobrý, na druhej strane sa však v budúcnosti môže nájsť zamestnanec, ktorý bude priateľský prístup zneužívať. Navrhoval by som priateľský prístup udržať, no zároveň určiť hneď na začiatku hranice, ktoré nemôže žiadny zamestnanec prekročiť. Zachová sa tak príjemné priateľské pracovné prostredie, ktoré bude mať isté pravidlá. Je to bezpochyby najvýhodnejšie riešenie pre obe strany.

4.2 Prístup zamestnanca k podnapitému hosťovi

Ako už bolo spomenuté, personál SKOG-u sa nepotýka s podnapitým hosťom príliš často, ale predsa z času na čas áno. Majú zaužívaný pomerne dobrý postup, ako s podnapitým hosťom, ktorý je hlučný, otravný, prípadne agresívny, komunikovať. Ak však nezaberie ani upozornenie spoločnosti, s ktorou podnapitý hosť podnik navštívil, navrhol by som nasledujúci postup. Obsluha prinesie účet, požiada host'a o zaplatenie a následné opustenie podniku. V prípade, že by odmietol alebo začal byť agresívny, bude nevyhnutné zavolať políciu, aby sa o problémového host'a postarala.

4.3 Nezaplatený účet

Z vlastnej skúsenosti potvrdzujem, že niekedy sa jednoducho stane, že hosť odíde z podniku bez zaplataenia. Je plný podnik, ruch, hluk, veľa práce a jeden stôl sa nepozorovane vytratí. Nestáva sa to však často, preto je majiteľ zhovievavý. Vie, že majú jeho zamestnanci veľa práce a tak je zaužívané, že sa „škoda“ zapisuje do odpisu tovaru. Aby sa takýmto škodám predišlo, navrhol by som do podniku nainštalovať bezpečnostné kamery. Je jasné, že z kamerového záznamu sa ťažko vypátra osoba, ktorá odišla bez zaplataenia. Kamery však vzbudzujú v hosťoch rešpekt a určite by si málo kto aj napriek tomu dovolil svoj účet nezaplatiť a odísť. V opačnom prípade by som navrhol zaviesť tzv. „nástenku hanby“, kam by sa z kamerového záznamu vytlačila a zavesila fotka osoby, ktorá podnik opustila bez platenia. Škoda by sa síce majiteľovi nevrátila, bolo by však zaručené, že by sa hosť do podniku už tiež nikdy nevrátil.

4.4 Povinnosti zamestnanca

V analytickej časti bolo spomenuté, ako majiteľ rieši opakované nedodržiavanie povinností zamestnancov. Po prvom nedodržaní sa zamestnancovi dohovoria a ešte raz vysvetlí, kde spravil chybu. V prípade, že ani potom nedôjde k zlepšeniu, druhý dohovor sa už nekoná – zamestnanec dostáva výpoveď.

Je určite dôležité mať pravidlá a definované isté „maximum“, ktoré keď zamestnanec prekročí, jednoducho dostane výpoveď. Zároveň však nie som rovnakého názoru, čo sa týka „jedného dohovorenia a dost“. Majiteľ tvrdí, že je nutné zachádzať s každým zamestnancom individuálne, v tomto prípade však zachádza so všetkými rovnako. Jednému stačí jedno dohovorenie, druhý, aj napriek svojej snahe, môže pochybiť dva či tri krát.

To je dôvod, prečo by sa majiteľovi a vedúcim pracovníkom hodilo školenie ohľadom komunikácie s problémovými zamestnancami.

4.5 Interná komunikácia

S personálom nekomunikuje iba majiteľ. Každý sektor podniku má svojich prevádzkarov, ktorí sa starajú o správny chod sektoru, objednávky tovaru, riadenie podriadených, usmerňovanie a následnú kontrolu.

Vzhľadom k tomu, že sa jedná o pomerne veľké množstvo zamestnancov, navrhoval by som, aby majiteľ príliš nezasahoval do vzťahu prevádzkar – podriadený. Ak sa majiteľovi nepáči, ako podriadený, čiže obsluha baru pracuje, mal by požiadať prevádzkara, aby obsluhu dohovoril. Predsa len je prevádzkar s obsluhou v častejšom kontakte, pozná ju lepšie a vie lepšie odhadnúť, čo na podriadeného funguje. Majiteľ by si tým určite zaistil aj lepší vzťah s podriadenými. Pretože človek, ktorý je síce v podniku každý a celý deň, ale zavretý v kancelárii, po celom dni príde na plac, povie každému zamestnancovi že nevykonáva svoju prácu dostatočne dobre a potom odíde, nemôže mať s podriadenými dobrý vzťah.

Ak sa jedná o vážnejšiu vec, ak chce napríklad zamestnanec podať výpoveď, je na mieste, aby prevádzkar riešil problém so zamestnancom aj v prítomnosti majiteľa.

Schôdzky prevádzkarov s majiteľom sa konajú každý týždeň, čo je určite veľmi dobrý prístup. Za týždeň sa môže udiť veľa vecí a tak je vhodné usporiadať stretávky takto často. Stretávky celého tímu sa však konajú iba každé tri mesiace. Navrhol by som toto časové obdobie skrátiť, napríklad na bázu každých 2 mesiacov. Zlepšila by sa tak informovanosť, vzťahy na pracovisku a určite aj vzťahy majiteľa s podriadenými.

4.6 Ukončenie pracovného pomeru

Ako prebieha ukončovanie pracovného pomeru je opísané v analytickej časti práce. Jedná sa o klasický postup, kedy sa navyiac majiteľ snaží vyhovieť zamestnancovi s výpovednou lehotou, ktorú však prispôsobuje aj potrebám podniku. V prípade, že by zamestnanec potreboval ukončiť pracovný pomer zo dňa na deň, by som navrhol, aby sa ostatným zamestnancom nie len navýšili smeny, ale aj hodinová mzda za navyiac odpracované hodiny. Bola by to pre nich určite väčšia motivácia a oveľa ľahšie by sa preniesli cez obdobie, kým by sa našla náhrada. Ak by nebolo možné navýšiť mzdu, určite by si zamestnanci zaslúžili aspoň nejaké benefity, napríklad v podobe darčkových poukážok na balíček kávy, prípadne na útratu v podniku, alebo niekoľko dní dovolenky na viac.

4.7 Komunikácia nadriadeného s problémovým zamestnancom

V teoretickej časti som opísal niekoľko typov problémových zamestnancov, s ktorými sa môže zamestnávateľ v praxi stretnúť. Na základe toho som prišiel s návrhmi a typmi, ako

s vybranými osobnosťami jednať, ako ich motivovať, čo na ne platí a ako najlepšie s nimi vychádzať a udržiavať aspoň relatívne dobrý vzťah.

4.7.1 Vyhýbavá osobnosť

Cestovný ruch je odbor, ktorý je založený na poskytovaní služieb zákazníkom. Pre človeka, ktorý je vyhýbavý, necíti sa dobre v spoločnosti ďalších ľudí a nerád s ľuďmi komunikuje to môže znamenať značné komplikácie. Vyhýbavá osobnosť si vo väčšine prípadoch nehľadá prácu, v ktorej sa musí deň čo deň stýkať s inými ľuďmi a viesť s nimi rozhovor. Samozrejme však nie je nemožné, aby takáto osoba v službách pracovala. Je ale nutné jej prispôbiť pracovné prostredie, výkon práce a samotný prístup k nej.

4.7.1.1 Návrhy na komunikáciu

Ak sa vyhýbavá osoba uchádza o prácu v gastronomickej prevádzke, napríklad v kaviarni v ktorej sa pripravujú aj rýchle jedlá, je určite dopredu jasné, že ideálne miesto pre ňu bude práve v kuchyni. Tam totiž prichádza do kontaktu maximálne s jedným kolegom, čo je pre neho určite znesiteľnejšie, než pracovať ako obsluha.

Vyhýbavý zamestnanec nechce byť príliš na očiach. Zamestnávateľ to možno pri prijímaní nevie, určite sa to ale časom ukáže. Ak ho potom umiestni napríklad do kuchyne, zistí, že zamestnanec sa zrazu cíti oveľa lepšie a sebavedomejšie. Má totiž svoje súkromie, kde má jasne zadané úlohy – príde objednávka, on ju pripraví, zazvoní na zvoniec aby dal obsluhu vedieť, že je jedlo pripravené.

Aj napriek tomu, že vyhýbavému zamestnancovi nie je príjemné byť na očiach, aby ho niekto kontroloval alebo na neho príliš tlačil, kontrola je pre zachovanie kvality dôležitá. Jeho nadriadený ale musí vedieť, že príliš častá kontrola zamestnanca znervózňuje, čo sa môže, ale nemusí odzrkadliť na jeho pracovných výkonoch. Preto, ak to je možné, by mala byť kontrola veľmi rýchla a určite by mala obsahovať zaslúženú pochvalu zamestnanca. Ak je nutná kritika, mala by byť rovnako stručná, ale hlavne konštruktívna. Ak si totiž sám zamestnanec uvedomí, čo robí nesprávne či chybné, oveľa rýchlejšie dokáže chybu napraviť.

Vyhýbavé osobnosti nezvyknú mať problémy s disciplínou. Obzvlášť, keď im zamestnávateľ dopraje im vyhovujúce pracovné prostredie. Ak by za ostatnými zamestnancami príliš zaostávali a nepomáhala by ani motivácia či povzbudzovanie, bude nutné trochu

prítvrdiť. Ako už bolo povedané, kritika musí byť konštruktívna, aby si sám zamestnanec uvedomil, v čom má nedostatky a vedel chybu napraviť. V prípade, že neznesie ani dobre myslenú a zaslúženú kritiku, je veľká pravdepodobnosť ukončenia pracovného pomeru, či už zo strany nadriadeného alebo zo strany zamestnanca.

4.7.2 Závislá osobnosť

Závislý zamestnanec môže na prvý pohľad, resp. v čase zaškolovania pôsobiť ako osoba dychtivá po nových informáciách, má veľa otázok a snaží sa nasat' všetky možné informácie. Preto sa zamestnávateľovi javí ako najlepší adept, ktorého by mohol do svojho tímu prijať. Problém nastáva až po zaškolení, kedy by mal byť zamestnanec už schopný pracovať samostatne a dokázať sa samostatne rozhodovať, samozrejme na úrovni jeho pracovnej pozície.

4.7.2.1 Návrhy na komunikáciu

Môže sa jednať o osobu, ktorá je kvalifikovaná, neni však schopná urobiť jediný krok bez opýtania sa nadriadeného, prípadne kolegu, či je jej rozhodnutie správne. Aj keď možno tuší, že robí správne, cíti potrebu utvrdiť si svoj úmysel a až potom je schopná ho previesť do reality.

Preto je pri práci s podobným zamestnancom dôležité zabezpečiť dohľad nad jeho osobou. Nemalo by ho to samozrejme stresovať, ale aspoň na nejaký čas zaistiť, aby bol niekto kvalifikovaný v jeho blízkosti a postupne ho učil a ukazoval mu, ktorá situácia sa ako rieši. Postupom času si začne viac veriť a nebude už viac na nikom závislý, alebo aspoň nie v takej miere, ako na začiatku.

Závislý zamestnanec chce vykonávať svoju prácu nadpriemerne dobre, bez chýb, a to je dôvod, prečo má stále potrebu utvrdzovať sa. Nadriadený musí mať pri práci s podobnou osobou pevné nervy, udržať si profesionálne chovanie, zabezpečiť zamestnancovi riadne školenie a časom ho viac povzbudzovať a istým spôsobom ho prinútiť samého sa rozhodnúť. Ak sa ukáže, že jeho rozhodnutie malo pozitívny výsledok, sám si začne časom viac dôverovať.

Príkladom môže byť situácia, kedy je závislý zamestnanec na poste baristy. Jeho úlohou je ráno a niekedy aj počas dňa nastaviť správnu hrubosť mletia kávy, aby malo espresso ideálne parametre, t.j. čas extrakcie, peknú penu a hlavne dobrú a správnu chuť. Zamestnanec

prešiel školeniami, pozná teoreticky všetky parametre, ktoré by mala výsledná káva mať, on však sám nevie posúdiť, či je nastavenie dobré. Mlynček nastaví, spraví skúšobnú kávu, ochutná a možno aj tuší, že má správnu chuť. Aj napriek tomu má potrebu to prediskutovať s kolegom, prípadne prevádzkarom. Kolega či prevádzkar má v tej dobe ale iné povinnosti, a tak závislý zamestnanec zdržuje celkový chod prevádzky. V tomto prípade je úlohou nadriadeného, aby ešte raz predviedol zamestnancovi, ako by malo správne espresso chutiť. Ak si na druhý deň nebude stále veriť, nebolo by zlé zo strany prevádzkara zariskovať, kávu neochutnať a povedať zamestnancovi, že mu dôveruje a kávu si dá možno neskôr – iba pre kontrolu. Ak budú na kávu dobré ohlasy od zákazníkov a aj prevádzkar zamestnanca pochváli, že káva chutí naozaj dobre, zamestnanec si začne viac dôverovať. Tento proces môže trvať niekoľko dní či týždňov, preto musí mať nadriadený veľkú trpezlivosť a mať stále na pamäti, že vychováva veľmi šikovného, schopného a loajálneho zamestnanca.

4.7.3 Histriónska osobnosť

Je úžasné mať v práci, resp. v pracovnom tíme človeka, ktorý nepretržite vyjadruje dobrú náladu a baví svoje okolie. Nie vždy to je však vhodné, občas je naozaj nutné sa nevenovať ničomu inému, ako práci.

Histriónsky zamestnanec má veľký problém s udržaním pozornosti pri činnosti, ktorá je nezáživná alebo jednotvárna. To znamená že papierovanie, inventúra, údržba alebo upratovanie nie je jeho silnou stránkou. Preto, ak je to v silách zamestnávateľa, je vhodné, ak dá podobnému zamestnancovi funkciu, pri ktorej dokáže využiť svoju osobnosť v prospech podniku.

4.7.3.1 Návrhy na komunikáciu

Histriónska osobnosť je veľmi dobrá v komunikácii so zákazníkom a v predávaní produktov. V prípade cestovného ruchu sa určite hodí na pozíciu so stálym stykom so zákazníkom, ideálne ako čašník, prípadne barman. Je totiž veľmi priateľský a ústretový. Svojho zákazníka dokáže zabaviť, vypočuť a rozveseliť, prinútiť ostať sedieť za barom a dať si ďalší drink, a tak zaistiť vyššiu tržbu podniku.

Komunikácia so zákazníkom je zamestnancova silná stránka, v upratovaní či inventúre už tak vynikať nemusí. Nie je nič neobvyklé, že sa činnosti, ktorá ho nebaví a nenapĺňa vyhyba, alebo ju dokonca odmieta vykonávať. Jeho nadriadený musí byť trpezlivý a neustále

mu vysvetlovať, že aj upratovanie a inventúra je dôležitá pre správny chod prevádzky. Rovnako je nutné podotknúť, že nie je jediný, ktorý v podniku upratuje alebo jediný, ktorý počíta inventúru.

Ďalším rysom histriónskej osobnosti je, že v činnosti, ktorú nemá rád má často zmätok. Prístup nadriadeného musí byť opäť profesionálny s veľkou dávkou trpezlivosti. Zamestnanca je nutné pochváliť a poďakovať mu za všetko, čo pre podnik robí. Rovnako musí nadriadený zdôrazniť ako si váži to, že zamestnanec počíta inventúru aj napriek tomu, aký má k nej odpor a ako ho podobná činnosť nebaví. A potom zamestnancovi nenápadne naznačiť, že jeho systém nie je najhorší, no existuje aj lepší a efektívnejší, ktorý by ušetril jeho čas a zaistil, že sa napríklad pri počítaní nepomylí. Čím skôr bude inventúra hotová, tým skôr sa môže vrátiť k činnosti, ktorú má rád a v ktorej je dobrý.

4.7.4 Hraničná osobnosť

Človek, ktorý má hraničnú poruchu osobnosti sa veľmi ľahko dokáže pre niečo nadchnúť, behom sekundy však môže prísť sklamanie, ktoré môže vyústiť až do nenávisti. Na začiatku pracovného pomeru sa osoba môže zdať ako ideálny a oddaný pracovník. Svojho nadriadeného rešpektuje a obdivuje, avšak len do momentu, kedy sa objaví zo strany nadriadeného kritika, prípadne istá nespokojnosť ohľadne jeho pracovného výkonu. Zrazu prichádza obrat a v očiach hraničného zamestnanca sa nadriadený stáva „zloduchom“, ktorý ho zradil. Môže to trvať až do momentu pochvaly, kedy opäť uverí, že ho má nadriadený rád. A takto sa môže proces opakovať niekoľko krát.

Hraničná osobnosť má spravidla veľmi chaotický osobný život, nestabilné vzťahy v súkromí, s rodinou apod. To ale neznamená, že rovnako chaoticky musí pôsobiť aj v práci, práve naopak. Zamestnanie je pre podobnú osobu útočiskom, aby unikol od svojich súkromných problémov.

4.7.4.1 Návrhy na komunikáciu

Pri prijímaní hraničného zamestnanca do pracovného kolektívu zamestnávateľ samozrejme ešte nevie, akého človeka vpustil do podniku. Ak sa z neho časom vykryštalizuje hraničná osobnosť, je vhodné ho postaviť na miesto, kde neprichádza do kontaktu so zákazníkmi. S niekym môže komunikovať dobre, iný ho však môže svojou poznámkou hlboko uraziť a nemusí to dopadnúť dobre.

Ako už bolo spomenuté, zamestnanec potrebuje v práci stabilitu – miesto, kde sa bude cítiť dobre a potrebný. Nadriadený sa bude potýkať s jeho výkyvmi nálady či meniacim sa postojom nie len voči nemu, ale aj voči všetkým kolegom. Ako vedúci pracovník musí dať najavo svoju zásadovosť, spravodlivosť a ukázať, že žiadneho podriadeného neuprednostňuje, naopak má ku každému rovnaký prístup. Musí ukázať, že hoci dokáže zamestnanca skritizovať, dokáže ho aj pochváliť, oceniť jeho úsilie a patrične ho odmeniť. Je to jediný spôsob, ako udržať dobrý vzťah nie len s hraničným podriadeným, ale koniec koncov s akýmkoľvek podriadeným.

Pri kritizovaní hraničnej osobnosti musí nadriadený postupovať veľmi opatrne. Je nutné ho pochváliť za odvedenú prácu a navrhnúť mu niekoľko možností, ktoré by mu prácu zjednodušili, zrýchlili, zefektívnila a pomohol by tak nie len sebe, ale v konečnom dôsledku aj podniku.

Kuchár, prípadne asistent prevádzkara by mohol byť vhodný post pre zamestnanca s hraničnou poruchou osobnosti.

4.7.5 Narcistická osobnosť

Najväčším problémom narcistického človeka je, že vidí seba ako veľmi zručnú, šikovnú osobu, ktorá by mala pracovať na najvyšších postoch firmy, nie ako „podradný radový pracovník“, aj napriek faktu, že sa nijak zvlášť neodlišuje dovednosťami od svojich kolegov. Jeho vytriezvenie príde práve vtedy, keď dostane prácu podobnú jeho kolegom, ktorá mu však pripadá pod jeho úroveň. Následne klesá jeho nálada a s ňou spojená motivácia.

4.7.5.1 Návrhy na komunikáciu

Nie je podmienkou, aby bol narcistický zamestnanec vždy demotivovaný a cítil, že vykonáva prácu pod svoju úroveň. Ako ktorýkoľvek iný zamestnanec, aj on môže vykonávať svoju prácu dobre. Ak ale má isté medzery, je nutné aby ho o tom informoval človek šetrne a ideálne ten, ktorého si váži. Preto ak nadriadený cíti, že si zatiaľ u narcistického zamestnanca nevybudoval dostatočný rešpekt, mal by požiadať iného podriadeného, s ktorým má narcista dobrý vzťah a vie, že jeho radu poslúchne, aby mu nenápadne kritiku zreferoval. Vtedy môže kritiku prijať a reálne aj na svojich nedostatkoch zapracovať.

Príkladom tiež môže byť, že v podniku, ktorý prevádzkuje hostinskú činnosť môže o sebe narcista tvrdiť, že je dostatočne šikovný na to, aby sa mohol ihneď po prijatí do tímu postaviť za kávovar a servírovať prvotriednu kávu, podobne ako jeho kolega, ktorý už ale má roky praxe. V podniku je však zaužívané, že „nováčik“ najskôr pracuje ako čašník, a až po čase a po školeniach bude môcť „postúpiť“ za kávovar. A tak po odmietnutí nadriadeného klesá nálada a motivácia narcistického zamestnanca. Opať sa nadriadenému vyplatí ukázať svoju zásadovosť a schopnosť reálne oceniť snahu zamestnanca. Narcistickému zamestnancovi poskytnite školenie rovnako ako aj každému inému zamestnancovi. Ak školenie absolvuje a ukáže sa, že je dostatočne šikovný, aby sa za kávovar mohol postaviť, neexistuje dôvod, prečo by mu to nadriadený nemal umožniť.

Ak je narcistický zamestnanec v tíme neakceptovateľný, nedokáže sa prispôbiť, nerešpektuje príkazy, rady či dohováranie, pravdepodobne to povedie k potrestaniu, v horšom prípade k výpovedi. Výpoveď sa však musí prispôbiť k jeho osobnosti, nakoľko má narcista tendenciu chovať sa agresívne, prípadne použiť násilie. Ideálne je, ak je výpoveď podložená dôkazmi o zamestnancových prešlapoch, kvôli ktorým výpoveď dostáva. Nadriadený sa tak môže vyhnúť agresívnym výčitkám či dokonca vyhrážaniu sa.

4.7.6 Antisociálna osobnosť

Antisociálnu osobu si do svojho podniku nepraje žiadny zamestnávateľ. Preto je vhodné sa snažiť hneď na začiatku človeka odhaliť a vyhnúť sa nepríjemnostiam s ním spojeným.

Ak sa ale predsa antisociálny človek do podniku dostane, je pravdepodobné že svoju prácu nebude vykonávať dostatočne dobre. Bude sa ulievať a robiť iba toľko, aby ho zamestnávateľ nevyhodil. Je potrebné mu jasne zadať prácu, ktorú má vykonať a ak to ide, tak aj s časovým obmedzením. V kaviarenskom či barovom prostredí je časové obmedzenie jednoduché – ihneď po prijatí objednávky je nutné prácu vykonať.

4.7.6.1 Návrhy na komunikáciu

Skôr, ako bude osoba prijatá do pracovného tímu, odporúčal by som skontrolovať prax, ktorú zatiaľ na svojom konte uchádzač o pracovné miesto má. Rovnako o ňom veľa vypovie doba, ktorú v predošlých zamestnaniach strávil, prípadne výpis z registra trestov. Podstúpiť tieto kroky sa vyplatí pri nábere všetkých potenciálnych zamestnancov. Majiteľ tak dokáže

ušetriť sebe, podniku aj zamestnancom nervy, peniaze a zbytočné nepriateľské vzťahy na pracovisku.

Aj napriek všetkým vyššie zmieneným krokom sa môže stať, že sa do tímu antisociálny pracovník, vďaka svojmu šarmu, dostane. Nezvykne sa však v jednom zamestnaní zdržať príliš dlho. Ak sa ale predsa zdrží, môže to byť kvôli jeho osobným dôvodom, pravdepodobne na úkor podniku.

Pri podozrení by mal nadriadený prekontrolovať napríklad zásoby surovín, z ktorých by mohol zamestnanec po menších kúskoch čerpať pre seba. Je nutné, aby ho mal nadriadený celý čas aspoň z časti pod kontrolou a dozeral na jeho činnosť aj počas prestávok alebo po práci. Aj kvôli podobným zamestnancom je dôležité mať jasne stanovené pravidlá a zákazy. Tie potom uľahčia dať zamestnancovi výpoveď, ktorá bude jasne podložená faktami.

Rovnako by som navrhol zaviesť kameru do skladovacích priestorov a na miesto, odkiaľ je možné vidieť na kasu, resp. na miesto, kde sa manipuluje s peniazmi.

4.7.7 Obsedantne-kompulzívna osobnosť

V oblasti cestovného ruchu či gastronómii, konkrétne v kaviarenskom a barovom prostredí sa obsedantne-kompulzívna osoba, čiže detailista, veľmi dobre hodí. V dnešnej dobe si kvalitné kaviarne a bary zakladajú obzvlášť na detailoch, ktoré sú nevšedné a prilákajú zákazníka. Detailista má veľmi dobre vyvinutý cit pre detail a maličkosťami dokáže spraviť z podávaného pokrmu či nápoju majstrovské dielo.

4.7.7.1 Návrhy na komunikáciu

Problémom je, že detailista zostáva detailistom aj v iných oblastiach ako je podávanie jedál a nápojov. Je detailistom v dodržovaní poriadku, či už v práci alebo v súkromí, je jednoducho detailista za každých okolností. To môže jeho šéfa či spolupracovníkov značne rozčulovať. Pri určitých činnostiach je to samozrejme výhodou, pri niektorých však môže zdržovať, hosť potom čaká na svoj pokrm či nápoj prídlho, je podráždený, podráždenosť prenáša na čašníka, ktorý mu objednávku dlho nenesil z dôvodu, že detailistovi trvalo prídlho, kým usporiadal všetko na taniery tak, aby s tým bol sám spokojný.

V tomto momente prichádza rada na nadriadeného, aby obsedantne-kompulzívnemu podriadenému vysvetlil, ktoré detaily sú potrebné dodržovať a ktoré sú absolútne zbytočné

a iba zdržujú chod prevádzky. Je nutné zamestnanca nasmerovať, aby vedel, na čo má sústrediť svoju pozornosť, čo je pri dodržovaní kvality dôležité a čo je zanedbateľné. Prirodzene je potrebné ho za jeho výkon najskôr pochváliť, aby si bol vedomý faktu, že si ho nadriadený za jeho snahu váži.

Napríklad v prípade servírovania výberovej kávy, vďaka ktorej je kaviareň vyhlásená, sa detailista zameriava na správne nastavenie mlynčeka, aby mala namletá káva požadovanú hrubosť. Ďalej sa sústreďí na dĺžku extrakcie kávy, nemala by byť totiž preextrahovaná ani podextrahovaná. Tiež na rozloženie príslušného servisu, teda aby lyžička bola na pravej strane pod uškom šálky, aby na ľavej strane podšálky ležal cukor a nádoba s mliekom apod. Je jasné, že všetko stojí na detailoch. Avšak v prípade, že je kaviareň plná „až po strop“ si nemôže bariasta-detailista dovoliť zaoberať sa všetkými detailmi, ktoré sa týkajú rozloženia príslušenstva ku káve. Ak si to neuvedomuje sám, je na nadriadenom, ktorý mu musí vysvetliť, že jeho hlavnou úlohou je, aby mal správne nastavené mlynčeky na kávu, nahriate a čisté šálky, ostatné záležitosti musí prenechať čašníkom. Iba vtedy to môže fungovať dobre, kvalitne a hlavne rýchlo.

4.7.8 Paranoidná osobnosť

Paranoidná osoba má pocit, že ho chcú všetci prekonať a dostať povýšenie na úkor jeho, preto sa snaží všetkých predbehnúť, aby zaslúžené povýšenie dostal práve on. Žije totiž v domienke, že si ho zaslúži zo všetkých kolegov najviac.

4.7.8.1 Návrhy na komunikáciu

Nadriadený musí byť pripravený na občasné donášanie na kolegov zo strany paranoidného zamestnanca, vyzvedanie ohľadom rozdelenia pracovných úloh či dokonca ohodnotenia ostatných zamestnancov. Musí sa mať určite na pozore, premýšľať nad všetkým, čo chce paranoidnému podriadenému povedať a reagovať na informácie od neho získané s chladnou hlavou a nebrať všetko príliš vážne.

Ak príde paranoidný zamestnanec za svojim nadriadeným s informáciou o svojom kolegovi, ktorý napríklad kradne suroviny alebo svoju prácu fláka, nadriadený nesmie robiť unáhlené závery a okamžite pracovníka trestať. Navrhol by som začať s dočasným zvýšeným pozorovaním a kontrolou. Ak by sa ukázalo, že paranoidný zamestnanec hovoril pravdu, je samozrejme nutné pracovníka potrestať. Ak sa ale zistí, že si všetko paranoik vymyslel, aby na

úkor svojho kolegu získal napríklad povýšenie, nadriadený bude nabudúce vedieť, ako na podobné donášanie reagovať. V tomto prípade určite platí: „Dôveruj, ale preveruj!“.

V prípade, že sa zo zamestnanca vyvynie paranoidná osoba, by mal nadriadený stanoviť jasné pravidlá, čo všetko musí zamestnanec splniť aby mohol byť povýšený. Paranoikovi musí ukázať, že donášaním sa k povýšeniu nedostane. Že nepovýši nikoho len tak bez príčiny, bez zásluh a bez toho, aby si prešiel všetkými pozíciami, ktoré ho od tej vytúženej delia. Ak však paranoidný zamestnanec bude tvrdo pracovať a povýšenie si zaslúži, je na zamestnávateľovi, aby svoje slovo dodržal. Keď zamestnanec zistí, že nadriadený je zásadový a na základe výsledkov vie zamestnancov odmeniť ale zároveň aj potrestať, povýšením alebo výpoveďou či sankciou, svojho nadriadeného si začne viac vážiť, rešpektovať ho a začne pracovať tvrdšie. V opačnom prípade môže nadriadený očakávať absolútnu stratu rešpektu zo strany podriadeného a väčšiu nespokojnosť z jeho strany, čo pravdepodobne povedie k výpovedi – zo strany zamestnanca kvôli povýšeniu, ktorého sa nedočká alebo zo strany zamestnávateľa kvôli pracovnej morálke paranoidného podriadeného.

4.7.9 Schizoidná a schizotypná osobnosť

Ako už bolo spomenuté, osoby s neliečenou schizoidnou alebo schizotypnou poruchou osobnosti môžu len veľmi ťažko vydržať dlhšiu dobu v normálnom pracovnom prostredí. Ak je však porucha v miernom štádiu, osoba dokáže relatívne normálne v práci fungovať. [5]

S podobnou osobou sa zamestnávateľ asi ťažko stretne v obore gastronómie či cestovného ruchu – sú to obory kde je nutné prichádzať do kontaktu s cudzími ľuďmi. Osoba s podobnou poruchou vyžaduje pracovné miesto, kde sa nebude stýkať s ľuďmi, kde bude mať jasne definovaný cieľ, postup a termín, do kedy má mať prácu hotovú. [5]

4.7.10 Pasívne-agresívna osobnosť

Spolupráca s pasívne-agresívnou osobnosťou je veľmi zložitá, a často dlho netrvá. Tento typ zamestnanca je jednoducho sabotérom veškeréj práce. Hoci sa tvári, že do svojej práce vkladá všetko úsilie, vo väčšine prípadov do neho zároveň vkladá ničujúce prvky.

Nech sa deje čokoľvek, pasívne-agresívna osoba nikdy nevydrží v jednom zamestnaní dlhšiu dobu, čiže sa s ním zamestnávateľ bude musieť skôr či neskôr rozlúčiť a dať mu výpoveď. Výpoveď však musí byť riadne podložená faktami a dôkazmi, kvôli ktorým ju

zamestnanec dostáva, aby sa zamestnávateľ vyhol možnosti, že ho bude žalovať napríklad za neoprávnené ukončenie pracovného pomeru.

ZÁVER

S krízovou komunikáciou sa bežný človek stretáva prakticky každý deň aj napriek tomu, že by si to uvedomoval. Denne je potrebné riešiť rôzne záťažové a krízové situácie, pri ktorých je komunikácia s ľuďmi nevyhnutná. Či už je to situácia doma, v škole, v práci alebo v mestskej hromadnej doprave. Je výhodou každého, kto pozná aspoň základy psychológie človeka, základy správnej komunikácie, prípadne krízovej komunikácie.

V mojej práci je vysvetlených niekoľko základných pojmov, s ktorými sa musí zoznámiť každý, kto chce zistiť niečo viac ohľadom krízovej komunikácie. Rovnako sú spomenuté a vysvetlené aj najčastejšie chyby vedúcich pracovníkov, ktoré robia takmer všetci, ak sa dostanú do záťažovej situácie a nevedia, ako by mala reakcia správne vyzeráť. Na koniec teoretickej časti som zaradil problémové osobnosti, s ktorými môže prísť nadriadený do kontaktu.

Po teoretickej časti nasleduje analýza vybraného podniku, ktorým sa v mojom prípade stala kaviareň a bar SKOG Urban Hub. Vďaka rozhovoru s majiteľom a dotazníkovému šetreniu medzi nadriadenými pracovníkmi som získal potrebné informácie. Po získaní informácií som začal s analyzovaním podniku. Aj z vlastnej skúsenosti viem, že všetky podniky majú svoje nedostatky či slabé stránky a výnimkou nebol ani SKOG.

Všetky nedostatky som následne zhrnul v návrhovej časti, kde som sa snažil slabé stránky eliminovať a navrhnúť lepšie, výhodnejšie riešenia. Jedná sa hlavne o návrhy k zlepšeniu internej komunikácie – tímové stretávky a riešenie rôznych interných kríz, ale aj komunikácie personálu s hosťom, obzvlášť s tým problémovým, prípadne ako postupovať v prípade, že hosť odíde bez zaplatenia účtu a začne sa to stávať pravidelným.

Hlavným výstupom a výsledkom mojej práce sa stal tzv. manuál pre vedúcich pracovníkov - ako komunikovať s problémovým podriadeným. Manuál má vedúcich pracovníkov zoznámiť s psychológiou problémových osobností, s ktorými sa môžu v praxi stretnúť. Obsahuje definíciu osobnosti a následne aj návrhy a typy na komunikáciu s tou ktorou osobnosťou – ako motivovať, ako kritizovať, ako pochváliť či poďakovať za výkony.

Po dohode s majiteľom predstavím manuál na školení, ktorého sa zúčastnia všetci vedúci pracovníci SKOG-u aj vrátane majiteľa.

POUŽITÉ ZDROJE

- [1] ANTUŠÁK, Emil, KOPECKÝ, Zdeněk. *Krizový management: krizová komunikace*. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0945-8.
- [2] RAIS, Roman. *Specifika krizového managementu*. Ostrava: Key Publishing, 2007. ISBN 978-80-87071-11-3.
- [3] ZUZÁK, Roman, KÖNIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.
- [4] EVANGELU, Jaroslava Ester. *Krizová komunikace: efektivní zvládnání krizových a zátěžových situací*. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-175-7.
- [5] MILLER, Laurence. *Jak zvládat a řídit problémové zaměstnance*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2904-6.
- [6] FTOREK, Jozef. *Public relations jako ovlivňování mínění: jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-3926-7.
- [7] CHALUPA, Radek. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4234-2.
- [8] MARKERT, Tom. *Zákazník má vždy pravdu: a dalších 49 pravidel pro poskytování skvělých služeb*. Praha: Pragma, c2012. ISBN 978-80-7349-295-3.
- [9] NĚMEC, Petr. *Public relations: komunikace v konfliktních a krizových situacích*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-66-2.

[10] VYMĚTAL, Štěpán. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Praha: Grada, 2009. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2510-9.

[11] BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4323-3.

[12] ZAPLETALOVÁ, Šárka. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress, 2012. ISBN 978-80-86929-85-9.

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1: Logo kaviarne. Zdroj: <http://www.skog.cz/>27